



**Instituto de Dirección y
Organización de Empresa**

Núm. 377

LOS SERVICIOS EDUCATIVOS, ARTÍFICES DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL

**"EDUCATIONAL SERVICES:
PROMOTERS OF SOCIAL BEHAVIOUR"**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 377
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**LOS SERVICIOS EDUCATIVOS, ARTÍFICES DEL
COMPORTAMIENTO SOCIAL**

"EDUCATIONAL SERVICES: PROMOTERS OF SOCIAL BEHAVIOUR"

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Noviembre 2015

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

"Los Servicios Educativos, Artífices del Comportamiento Social"

El empeoramiento significativo y creciente en las dos últimas décadas del "comportamiento social" en la Sociedad, en particular, en los ámbitos financiero-económicos y políticos plantea serias preguntas a los propios procesos educativos, en especial, en el ámbito financiero y económico. En los últimos años se plantea bajo el concepto "capital social", el análisis económico *ex-post* de como incide el contexto económico, por ejemplo, la crisis económica en la pérdida de Capital Social. No es este el tema tratado en esta aportación, sino que se entra en un planteamiento *ex-ante* sobre cómo deben configurarse los procesos de los "servicios educativos" de forma que se pueda establecer un "comportamiento social" que asegure el funcionamiento económico-financiero para que los procesos de "coordinación económico-social" puedan funcionar eficientemente tanto económica como éticamente. Con lo que se asegura la clave del funcionamiento de la economía, la "confianza", de forma que se reduzcan "los costes de coordinación".

Confianza, factor clave del desarrollo equilibrado de una Sociedad en el que la dimensión económico-social y educativa de un País se orientan como "fin" de la misma al desarrollo integral de la persona. Es lo que juega junto al Ordenamiento económico-societario y al Ordenamiento Educativo la configuración de los procesos de trabajo y la "inclusión" de la persona en los mismos con el fin de alcanzar el desarrollo de la persona como "Objetivo final". Solo por la vía del desarrollo de competencias *técnico-económicas*, por un lado, y de *competencia social*, por el otro, se logrará un desarrollo de la persona que coopere con los demás contribuyendo a su desarrollo (*bien común*) y a un uso eficiente de los recursos escasos (*productividad*). Desarrollo de la persona que se tiene que realizar en el marco de un "equilibrio social" que garantice su desarrollo a largo plazo en el que la dimensión económico-societaria vuelva a la senda del largoplacismo.

Palabras Clave: Persona, sistema de valores, Sociedad, cooperación, trabajo, realidad educativa, servicios educativos, comportamiento social de la persona, competencias, participación, costes de coordinación, objetivos finales, diversidad, gobernanza, libertad, responsabilidad, desarrollo integral de la persona, redes, procesos de cambio.

Abstract:

"Educational Services: Promoters of Social Behaviour"

Over the last two decades, the significant worsening of *social behaviour* in Society – and especially in the financial-economic and political ambits - has raised serious doubts with regard to educational processes, above all in the financial-economic ambit. In recent years, *ex-post* economic analysis under the concept of *social capital* and how this latter affects the economic context – the economic crisis in the loss of Social Capital, for example, has been posited. This contribution does not, however, deal with that subject; rather it deals with an *ex-ante* approach regarding the manner in which *educational services* processes should be configured in order to establish a type of social behaviour that ensures an economic-financial functioning in order to enable economic-social coordination processes to work efficiently in both economic and ethical terms. This, in turn, would be the key to *confidence* – to how the economy works – so that coordination costs are lowered.

Confidence is the key factor in the balanced progress of a Society in which a Country's economic-social and educational dimensions are oriented as their *objective* with regard to the integrated development of the individual. At stake are the Economic-Societal Ordering and Educational Ordering, the configuration of work processes and the inclusion of the individual. The aim is to achieve the development of the individual as the *final objective*. Only through the development of *technico-economic* competences, on the one hand, and through *social competence* on the other, can we achieve individual development where the individual will cooperate with others, contributing to their development (the *common good*) and to the efficient use of scarce resources (*productivity*). This individual development has to be undertaken within a *social equilibrium* that guarantees long-term development in which the economic-societal dimension once again finds itself on the path of long-termism.

Key Words: Individual, values system, Society, cooperation, work, educational reality, educational services, the individual's social behaviour, competences, participation, coordination costs, final aims, diversity, governance, liberty, responsibility, integrated development of the individual, networks, processes of change.

Clasificación / Classification: JEL A23, I21, I23, J24, M14

Consejo de Redacción:

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

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 – Alcalá de Henares
MADRID – ESPAÑA
Teléfono: 91.885.42.00
Fax: 91.885.51.57
E-mail: ido@uah.es <http://www.idoe-uah.es>
ISBN: 978-84-8187-242-2
M-36982-2015

ÍNDICE

	Página
I. CONSIDERACIONES PREVIAS: ALGUNAS REFERENCIAS AL IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LA PERSONA Y DE LA SOCIEDAD	5
II. DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA COMO "FIN" DE LOS "SERVICIOS EDUCATIVOS"	11
1. La dimensión societaria de la economía base del desarrollo de la persona	11
2. Desarrollo de la persona en el diseño socio-económico: El "Trabajo" y su configuración como referencia	14
3. La dimensión social en el desarrollo de la persona: exigencias a la configuración del trabajo y de los "servicios educativos"	16
III. ORDENAMIENTO DE LOS "SERVICIOS EDUCATIVOS" EN LA SOCIEDAD	18
1. "Sistema de Valores" base del "Ordenamiento Educativo"	18
2. Configuración de los procesos educativos: orientación al desarrollo de la persona	21
3. La persona y su desarrollo como criterio de acción del Ordenamiento Educativo	22
IV. PRINCIPIOS DETERMINANTES DEL ORDENAMIENTO EDUCATIVO	24
1. Determinación de los Principios de Actuación	24
2. Desarrollo de los "Servicios Educativos" en la Sociedad	26
3. Sistema de valores en el Orden Educativo: visión y misión de las Instituciones	27
V. CONFIGURACIÓN Y GOBERNANZA DE LOS "SERVICIOS EDUCATIVOS" SU CONTRIBUCIÓN SOCIETARIA	29
1. La dimensión corporativa de los "Servicios Educativos"	29
2. Diseños organizativos y su impacto socio-económicos en los "Servicios Educativos"	31
3. Consecuencias en el proceso del desarrollo integral de la persona	33
VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	35
VII. BIBLIOGRAFÍA	38

LOS SERVICIOS EDUCATIVOS, ARTÍFICES DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

I. CONSIDERACIONES PREVIAS: ALGUNAS REFERENCIAS AL IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LA PERSONA Y DE LA SOCIEDAD

Aquí no vamos a entrar en aspectos que bajo el tema de servicios educativos afecten a la estructura del sistema educativo, ni tampoco vamos a entrar en lo que corresponde a su articulación Institucional y organizativa. Pero de lo que si vamos a hablar es de la *persona en la Sociedad*, de su desarrollo individual y de su papel en la Sociedad. Consecuentemente de cómo se establecen los Principios que permitan generar un Ordenamiento Educativo que logre el desarrollo eficiente de la persona. Solamente cuando el sistema organizativo de los "Servicios Educativos", su articulación institucional y su *gobernanza* se orienten al desarrollo de la persona se dispondrá de una Sociedad capaz de asumir la actual dinámica, no sólo tecnológica, sino social en la que se desenvuelve la persona.

El "fin" último de la acción de los "servicios educativos" es desarrollar integralmente la persona tanto en su "dimensión técnico-económica", como en sus "competencias sociales", en sus conocimientos que determinan sus potenciales, así como en su *dimensión social*, esto es, su capacidad y disposición para "cooperar" con los demás para su propia utilidad disponiendo más eficientemente de sus potenciales, como también "cooperando" con los demás para su desarrollo, para contribuir al "bien común", en particular, en la configuración de las Instituciones.

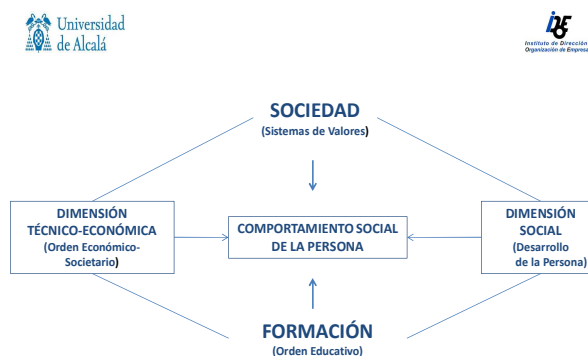


Figura 1

Y este "fin" último, tanto en su dimensión societaria como en cuanto a la eficiencia del Orden Educativo, es el que luego facilita su integración en los procesos económico-sociales, culturales, etc, esto es, en los diferentes Órdenes que configura la Sociedad como un todo: un "sistema de valores compartidos", lo que facilita la "acción humana".

Ghosal matizó los problemas existentes en el ámbito de la formación educativa de la persona al señalar: "shortly before he died, Ghoshal wrote one of his most contentious papers, in which he suggested that much of the blame for corporate corruption in the early 2000s could be laid at the feet of business schools and the way they try to teach management as a science. Such a method has no room for morality. Thus, argued Ghoshal, "business schools have actively freed their students from any sense of moral responsibility". Ghoshal's criticism of business education mirrors that of Henry Mintzberg and Warren Bennis"¹.

En términos semejantes se describe la reunión que tuvo lugar en Frankfurt en el debate en torno a la evolución de la formación económica en Enero del año 2013 sobre los problemas de la formación del Economista: "Un economista tiene también que poder fundamentar moralmente lo que hace..."², lo que también se refleja al afirmar "so to be a player in modern risk-management education, a business school needs to recognise the importance of these human factors and provide training in a number of different, but complementary, areas. teaching econometric modelling on its own isn't enough"³.

Lo que implica dos claras dimensiones de la problemática de la formación con respecto al ámbito de los procesos económico-sociales,

- 1) Por un lado, afecta a la *propia metodología* asumida en los procesos de investigación y docencia: "la economía sin el hombre"⁴
- 2) La falta de *formación interdisciplinar* en las Instituciones Docentes en el tratamiento de la dimensión económico-social, lo que se refleja en otras áreas de la Sociedad.

El problema se encuentra luego en los planteamientos de la "acción humana", en su planteamiento metodológico, esto es, actuar en el contexto de la persona, la "economía con la persona", la consideración de los "valores" como afirmó en su día Müller- Armack: "Los valores son propiedades inherentes de la existencia humana" y la "existencia de una jerarquía de valores no puede seguir siendo omitida en el análisis Científico"⁵. Se trata de la economía normativa en la que la economía se concibe en torno a su dimensión societaria como clave para la actuación económica.

¹ "Sumantra Goshal", en: The Economist, 29 de mayo de 2009

² Pennekamp, J. (2012) *Volkswirtschaftslehre scheitert in Praxistest, Intervención de Suchanet, A. en: Handelsblatt*, Frankfurt, 26 enero 2012, p.2

³ The Economist, Academic view: Underestimating risk, Diciembre 2012

⁴ García Echevarría, S. (2008), "Wo bleibt..." , ob. cit., pp.

⁵ Müller- Armack, A. (1977), "Die Zentrale Frage..." , ob. cit., p.19

Recientemente el Gobernador del Banco de Inglaterra *Carney* consideró clave esta interpretación de los planteamientos económicos, "*social capital refers to the links, share values and beliefs in a society which encourage individuals not only to take responsibility for themselves and their families but also trust each other and work collaboratively to support each other*"⁶.

Lo que implica que "*to maintain the balance of an inclusive social contract, it is necessary to recognize the importance of values and beliefs in economic life*"⁷

Las consecuencias, aquí por ejemplo, pueden ser las referencias diarias que existen sobre personas e Instituciones



Figura 2

Con consecuencias tan graves como las que afectan a la "*confianza*" que es la clave tanto de los procesos socio-económicos como en todos los procesos de "*cooperación*" entre las personas. Lo que se refleja en las enormes multas impuestas en EEUU a los grandes Bancos, responsables en amplia medida de la crisis financiera y luego económica.

⁶ Putman, R. (2001), Social Capital: measurement and consequences" en Carney, M. (2014), "Inclusive...", ob. cit., p.3
⁷ Carney, M. (2014), "Inclusive capitalism...", ob. cit., p.3

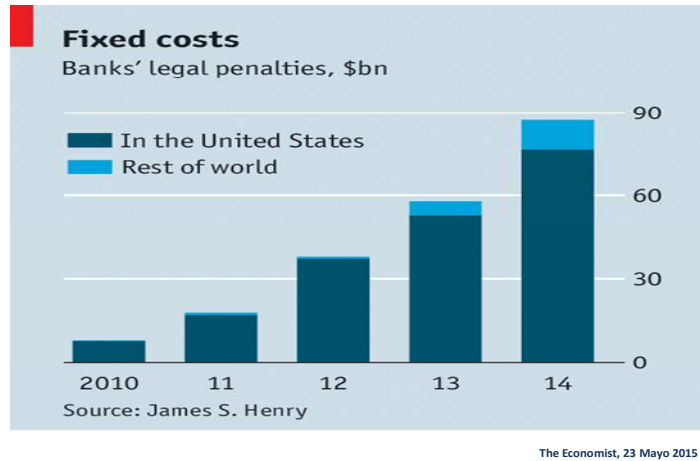


Figura 3

Lo que incide en la pérdida de confianza en los responsables de las empresas con sus enormes "costes de coordinación".

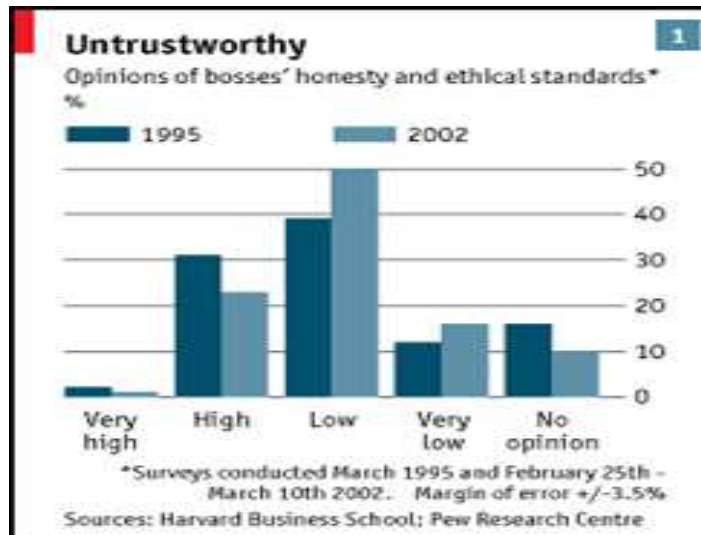


Figura 4

Lo cual se refleja, por ejemplo, en España en afirmaciones como



Fuente: Negocio & Estilo de Vida, 19 de Mayo de 2011.

Figura 5

Lo que conlleva a que "students must also receive training in ethics and responsible behaviour. the importance of ethics—otherwise known as plain old common sense—is obvious when you think about that classic operational risk, a rogue trader"⁸.

La preocupación en la praxis Centroeuropea se refleja en la interesante publicación del Semanario Die Zeit (9/1/2014)



DIE ZEIT, N°3, 9 de Enero de 2014

⁸ The Economist (2012), Academic view: Underestimating risk, Diciembre 2012

Figura 6

en el que se plantea el enorme coste de este comportamiento social para las propias empresas y para la Sociedad en su conjunto, la preocupación en el Ordenamiento Económico-Societario

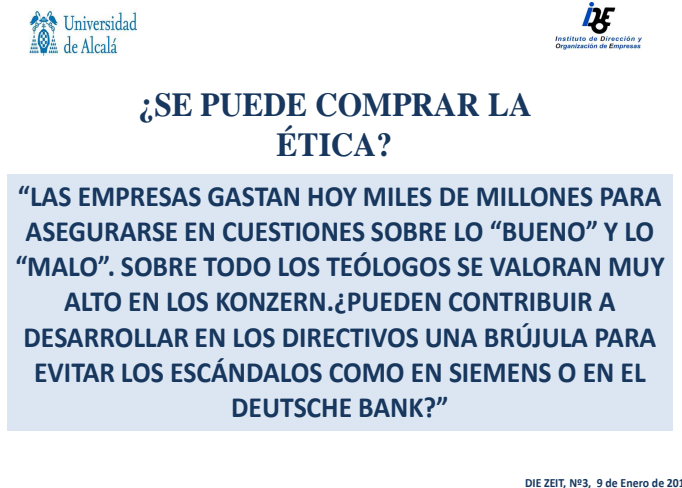


Figura 7

Por lo que se exige una creciente respuesta en el ámbito de las personas directivas y su responsabilidad societaria.

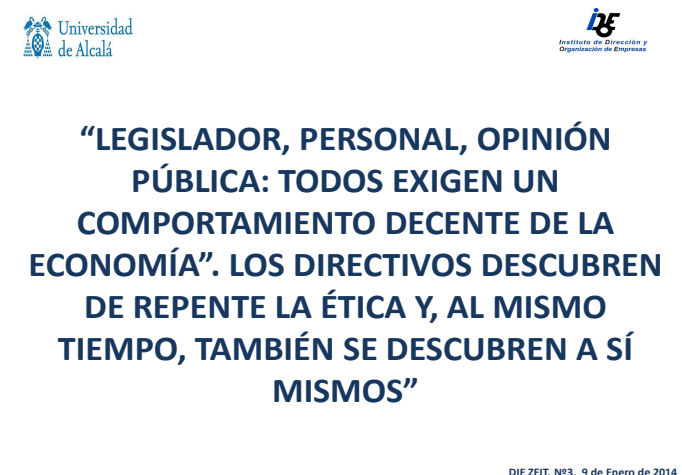


Figura 8

El alcance de estos comportamientos sociales va más allá de la mera dimensión monetaria, ya que deteriora el Orden Económico-Societario que los inhabilita para el Gobierno de las Instituciones y la asunción de las responsabilidades de los directivos.

Hace pocas semanas apareció el tema Toshiba con gran repercusión societaria. Se pone en entredicho tanto el funcionamiento de la economía y de sus instituciones con graves consecuencias para el desarrollo de las personas. (Capital Social)

Lo que exige otra forma de entender la persona, el conocimiento y su forma de transferirlo en los "*servicios educativos*", tanto en su ámbito de investigación como en el que concierne a su integración interdisciplinar en cualquiera de las áreas de conocimiento: *se trata del desarrollo de la persona y no del desarrollo de asignaturas.*

La Política Educativa debe ser siempre parte intrínseca de la Política Societaria, lo que se plantea en la economía en términos de la asunción del "*sistema de valores compartidos y de convencimientos*", así como de una determinada interpretación de la persona⁹ (*Leitbild*), como forma de coordinación de la contribución de las Instituciones educativas al desarrollo de la persona y de la Sociedad.

II. DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA COMO "FIN" DE LOS "SERVICIOS EDUCATIVOS"

1. La dimensión societaria de la economía base del desarrollo de la persona

Toda Sociedad se gobierna mediante el desarrollo de los diferentes Órdenes que la configuran, Órdenes de diversas áreas con sus "*objetivos*" y medios disponibles dentro del contexto societario, de su "*sistema de valores y convicciones*" que corresponde al Orden de Sociedad asumido. La coordinación entre los diversos Órdenes solamente se puede realizar cuando la "*acción humana*", en cada uno de estos Órdenes, económico, educativo, laboral, sanitario, etc. se "comportan" según *valores y convicciones*. No se puede realizar el "*Orden Educativo*" de un País sino se comparte con el "*Orden Económico-Social*" que precisa de las personas formadas para asignar los medios, convergente con el "*Orden Laboral*", etc. Esta tarea de coordinación entre los diferentes Órdenes de la "*actividad humana*" debe converger en los "*finés*" últimos perseguidos por la Sociedad en el "marco del sistema de valores" que facilita la coordinación económico-social con los demás Órdenes Societarios.

⁹ Erhard, L. (2013), "Die Gefährdung...", ob. cit., p.12

Gráficamente se puede situar la realidad económica en el contexto de la realidad del sistema educativo en los términos recogidos en las figuras 9 y 10.



Figura 9

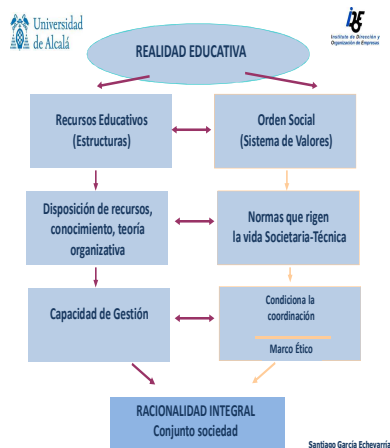


Figura 10

De idéntica manera debe realizarse con el Orden de Trabajo, entre otros, de forma que se produzca una "eficiente coordinación" de los Órdenes mencionados con el mismo "fin":

- 1) *Desarrollo integral de la persona* tanto en:
 - a. Dimensión de las *competencias técnico-económicas*, saberes, conocimientos, sus "competencias"
 - b. Su *dimensión social*, su capacidad de "cooperación con el otro", con las Instituciones de manera que su contribución al desarrollo de los demás genere "bien común", una de cuyas manifestaciones son Instituciones eficientes
- 2) Haciendo este *proceso de cooperación* un uso eficiente de los recursos y capacidades escasas en el ámbito técnico-económico, así como humano (*productividad*) orientado a los logros que nos permita alcanzar el "fin último", que es el "desarrollo de la persona".

Por ello la finalidad de la economía "no está en la misma economía sino en su contribución humana y societaria"¹⁰. Y esta contribución de la economía se orienta precisamente al desarrollo de la persona, lo que implica directamente no solo la aportación de recursos para los "servicios educativos", sino el logro de la economía depende de la contribución de estos "servicios educativos": competencias, conocimientos y su dimensión social. De lo que depende el desarrollo de la Sociedad, tanto en su dimensión económica como social e Institucional.

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

La *persona*, su desarrollo integral implica dotarle de potenciales, *competencias*, que la dotan tanto de *competencias técnico-económicas* como *sociales* de forma que puedan cubrir sus necesidades como personas, cómo contribuir con sus *competencias* al desarrollo de los demás, para lo que debe estar dotado de capacidad de "*cooperación*" para contribuir al desarrollo del "otro", generando el mencionado "*bien común*", de tal manera que se consoliden organizaciones y contribuya a una eficiente utilización de los recursos y de las capacidades escasas (productividad).

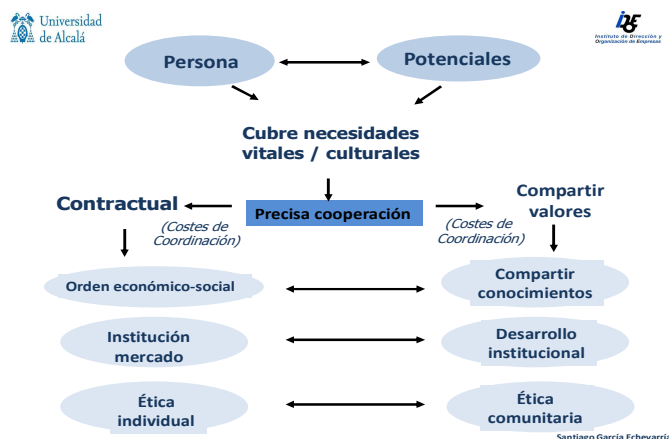


Figura 11

Aquí se encuentra el fundamento de la "*acción económica*" cuyo logro depende de esas *competencias* de las personas: lo mismo que en los otros Órdenes de la Sociedad constituyen la base de la "*coordinación de los procesos económicos*", de cómo se conciba la "*organización societaria de la economía*". Lo que puede realizarse de muy diferentes formas en cuanto a su orientación, desde la *contractualista* hasta la orientada a la coordinación en base a los "*valores*" que rigen el "*comportamiento social*". La definición del Orden Económico-societario que se adopta para la coordinación de la "*acción económica*" define las exigencias, en parte, a los sistemas educativos. Existe una clara diferenciación entre Órdenes Económicos que descansan en el desarrollo de las personas como base a otros Órdenes Económicos más orientados a las "*cosas*" y al papel determinante del Estado interviniendo en los procesos de "coordinación económica".

Desde la perspectiva ética "*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*"¹¹ que como puede apreciarse viene a coincidir con las exigencias económicas.

¹¹ Utz, A. F. (1998), "La ética Económica...", ob. cit., p.24

La interrelación entre *economía y valores* la asumió perfectamente *Erhard* en el contexto del desarrollo de una *Economía Social de Mercado*, como Orden Económico-societario, sentando las bases de la orientación que debe darse al desarrollo de la persona en el contexto económico: "*me parece necesario acentuar que la política económica debe orientarse siempre a los valores de la sociedad, a las ideas en las que descansa ese orden*"¹². Por lo tanto, el problema que afecta al "*comportamiento social*" de la persona constituye la base de todo el Ordenamiento Económico-societario y uno de los pilares en la articulación del desarrollo de la persona y de la Sociedad. En el ámbito de los "servicios educativos" estos deben orientarse siempre a los valores de la Sociedad.

2. Desarrollo de la persona en el diseño socio-económico: El "trabajo" y su configuración como referencia

La clave de la orientación de los "servicios educativos" debe ser "*la dimensión societaria de la persona*", lo que se configura entre el "*sistema de valores*" de la Sociedad, por una parte, y los procesos de configuración del "*trabajo*", como fundamento de la "*acción humana*" que implica su desarrollo, por la otra parte. Para lo que se espera que la contribución del "*sistema educativo*" conlleve el desarrollo de competencias, así como su contribución al desarrollo de la *dimensión social* de la persona.

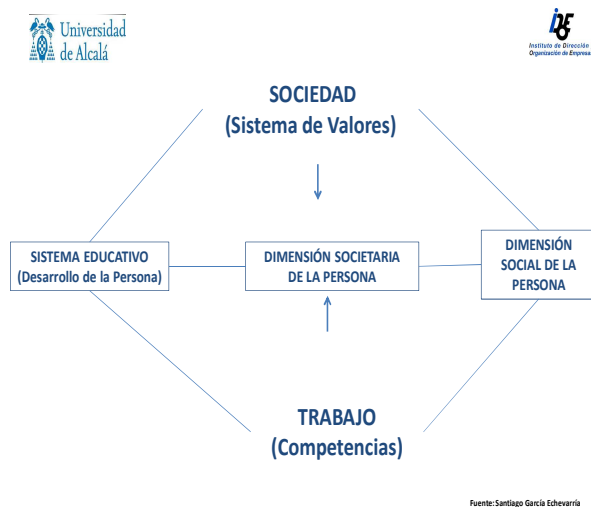


Figura 12

Son las dos facetas que garantizan el desarrollo de la persona: las *competencias técnico-económico-sociales* y las *competencias sociales*, contribución esta última dependiente de los diversos Órdenes que articulan de la Sociedad.

¹² Erhard, L. (2013), "Die Gefährdung...", ob. cit., p.12

Es otra dimensión societaria de la persona la que define el *"compromiso social"*, la *competencia social* que implica *libertad/responsabilidad* para *"cooperar"* y aunar sus responsabilidades asumidas en la propia *"acción humana"*.

El *"trabajo"*, su configuración y desarrollo, es precisamente una de las claves en el desarrollo de la persona. Desde la perspectiva ética *"el trabajador en una sociedad caracterizada por la división del trabajo espera su integración personal en la vida societaria"*¹³. Lo que depende tanto del propio Orden Educativo, como del Ordenamiento Económico societario, del Orden Laboral, principalmente.

El desarrollo de ese Orden Laboral que se manifiesta en normas, leyes, estructuras, desarrollo que debe tener lugar, principalmente en torno al problema de la *"participación"* en los procesos, la capacidad de disposición de libertad, y la asunción de responsabilidad, lo mismo que de los *"servicios educativos"* sobre cómo configurar los *"procesos de cooperación"* entre personas, por ejemplo, en los programas educativos. De su orientación a la persona, o a las *"cosas"* en la configuración de los procesos de coordinación dependen tanto las formas organizativas como también incluso las corporativas¹⁴.

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"*¹⁵ para su desarrollo, lo que obliga a no separar la dimensión material del *proceso del trabajo* del desarrollo de la persona, de su *dimensión moral* innata de la persona, lo que afecta, no sólo al Orden de Sociedad, sino también al Orden Económico: *"...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"*¹⁶.

Ética y economía son aspectos inseparables de la realidad del trabajo y del logro económico- societario. Este es el gran problema societario del paro: no es el problema de cómo se subvenciona, sino de cómo se logra la *"inclusión"* de la persona en la Sociedad para que pueda generar su desarrollo: en base a la configuración del trabajo, 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"*¹⁷. Se destroza a la persona pues se debilita seriamente no sólo su *"valor, su pérdida de competencia"*, sino, muy en particular, su *dimensión social*, la que afecta a la persona y a las Instituciones.

Lo que busca una respuesta en el Ordenamiento Laboral para "incluir" a la persona en el "trabajo".

¹³ Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.118

¹⁴ Maucher, H. (2014), "Retos actuales...", ob. cit., p.24

¹⁵ Utz, A. F., (1998), "Ética Económica", ob. cit.,p.114

¹⁶ Utz, A.F., (1998), "Ética Económica", ob. cit.,p.116

¹⁷ Exhortación Apostólica (2013), ap.53

Esta se debe considerar como una de las facetas clave no solo en la configuración de los procesos educativos, como tarea de los "servicios educativos", sino en la *estructuración de los mismos*, por ejemplo, en los sistemas de formación profesional¹⁸ en la dotación de competencias en base al conocimiento que afecta a la "cooperación": *"el derecho al trabajo, es el derecho a la autorrealización en la cooperación societaria, derecho basado en la integración de todos los individuos en el conjunto de la sociedad"... "pero, al mismo tiempo, es el derecho a la disposición de unos ingresos como consecuencia de la propia actividad"*¹⁹.

Y desde esta perspectiva debe orientarse la materialización de los procesos en los que están involucrados los "servicios educativos", su función y sus tareas, su contribución al "objetivo final" de contribuir al desarrollo integral de la persona en base a los medios adecuados a estos "fines".

No es la mera dimensión instrumental la que debe definir estos "servicios educativos", que no son "cosas", sino "valores", bien en forma de competencias técnico económicas o bien en la forma de esa *dimensión social* que les da vida a esas competencias en los procesos de "cooperación".

3. *La dimensión social en el desarrollo de la persona: exigencias a la configuración del trabajo y de los "servicios educativos"*

La configuración del Ordenamiento de Trabajo, la configuración del mismo, incide de forma dominante en la limitación o no de la dimensión social de la persona. Hay Ordenamientos del Trabajo, leyes y normas, fuertemente orientadas a las "cosas" que definen el trabajo, su instrumentación, lo que se regula preferentemente. Hay otros Ordenamientos del trabajo, más orientados al desarrollo de la persona. La clave se centra en la "participación" de la persona en la realidad de los procesos de trabajo. Los unos entienden "la participación" reparto de "poder", los otros la involucración de la persona en los procesos del trabajo, en su diversidad y en su diferenciación acorde con las competencias de la persona, el ejercicio de las mismas y la asunción de la responsabilidad.

La persona se desarrolla en su involucración real en los procesos de trabajo responsablemente. Pero la clave se encuentra en el Ordenamiento Económico-social.

Ya en 1947, en los albores de la configuración del Estado Alemán, se planteó como el punto primero del Ordenamiento Económico-societario el hecho de la "creación de un orden para el centro de trabajo (Betrieb) que valore al trabajador como persona, como trabajador, que disponga de un derecho de configuración social sin que se limite la iniciativa empresarial y la responsabilidad del empresario"²⁰.

La prioridad del trabajo como base del desarrollo de la persona en su actividad técnico-económica y social constituye la base del Ordenamiento Societario.

Pero este desarrollo técnico-económico precisa ya de por sí de la naturaleza propia de la *dimensión social* de la persona por las exigencias de "cooperación", tanto en su *participación* como en su *creación*, por lo que va más allá del proceso económico, lo que implica, como ya se ha señalado, su dimensión societaria.

¹⁸ García Echevarría, S. (2011), "Formación Profesional...", ob. cit.

¹⁹ Utz A.F., (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.117

²⁰ Müller- Armack, A. (1981), "Genealogie...", ob. cit., p.187

Esta es la tarea básica, más allá de la mera instrumentación, de la transferencia de conocimientos de los "servicios educativos", lo que exige una orientación de los mismos en su filosofía y en su organización para el desarrollo de la persona para que asuma el "sistema de valores" que da vida a sus competencias, "sistemas de valores" que pueden concebirse en las dos dimensiones mencionadas

- a. las competencias, los conocimientos
- b. La dimensión ética

Ambas configuran el Ordenamiento Económico-laboral educativo

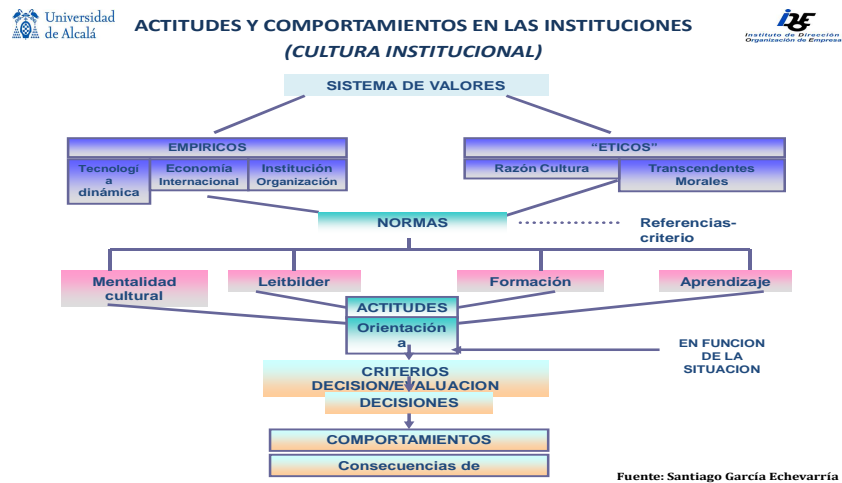


Figura 13

El contenido de las tareas que tienen que realizar los "servicios educativos" exigen una clara visibilidad de los "sistemas de valores" y de su proceso de configuración en la articulación del desarrollo de la persona, tal como se refleja en la figura 13.

En las dos dimensiones de los "sistemas de valores", los que constituyen, por un lado, la referencia empírica del conocimiento y, por el otro, la referencia ética, definen conjuntamente normas que deben ser transferidas a los procesos educativos y estos a la formación lo que constituye su configuración fundamental. Estos cuatro procesos de transformación, de inclusión en los sistemas educativos, corresponden básicamente

- A la generación de una *mentalidad cultural* en el papel del trabajo y en su referencia en el contexto socio-económico de la Sociedad
- *Leitbild*, la referencia de cómo se concibe a la persona
- La formación
- El aprendizaje

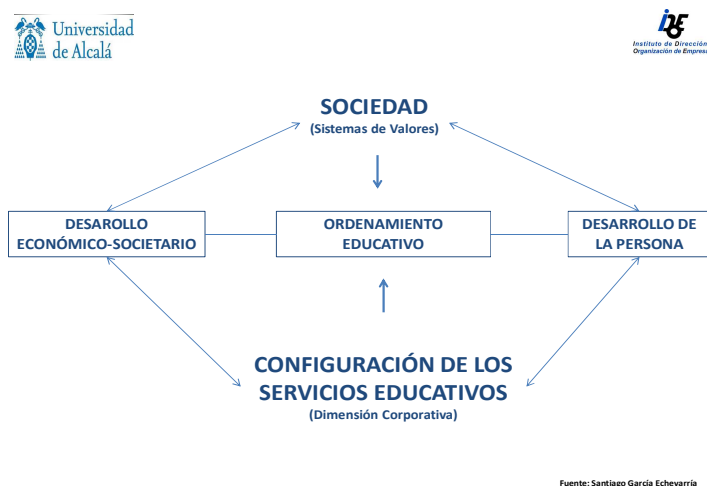
Con lo cual se configuran las actitudes que dan lugar a los comportamientos.

Si no se actúa de una manera concisa en torno a la articulación de estos "servicios educativos" no se podrá cambiar ni la eficiencia en el uso de las competencias de la persona, ni el disfrute por la persona de la implicación en el "trabajo" para su propio desarrollo, así como tampoco en cuanto a su comportamiento en la Sociedad que haga factible el que funcione la economía en un contexto de "equilibrio social", Societario, de toda una Sociedad.

III. ORDENAMIENTO DE LOS "SERVICIOS EDUCATIVOS" EN LA SOCIEDAD

1. "Sistema de Valores" base del "Ordenamiento Educativo"

La visión global, la comprensión del "sistema educativo global" constituye la clave para orientar la configuración de las *Instituciones educativas*, su gobernanza, de forma que contribuya al desarrollo de la Sociedad. Y esa visión global, la que corresponde al "sistema de valores", es la que permite "coordinar" y configurar corporativamente las diferentes Instituciones que conforman el "sistema educativo". La diversidad de las mismas implica alta complejidad para definir su instrumentalización, institucionalización y sus procesos organizativos.



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 14

De la coordinación a este nivel de los "sistemas de valores" dependerá la capacidad de coordinación del conjunto del sistema educativo y la interpretación de la "filosofía educativa" perseguida en el establecimiento del Ordenamiento Educativo homogéneo que facilita la implicación de la persona en este proceso.

Existen tres categorías metodológicamente planteadas para realizar los procesos de "coordinación" de las Instituciones²¹

- a. Realizar la "coordinación" de las Instituciones y personas en base a los "valores" sobre los que se alcanzan, en un alto nivel de abstracción, las bases del diálogo, esto es, el establecimiento de los "fines" últimos y la determinación de sus "objetivos finales".
- b. Coordinar al nivel del *Ordenamiento* establecido para cada ámbito societario: *Ordenamiento Educativo*, Ordenamiento económico-societario, Ordenamiento Laboral, etc. de forma que en cada Ordenamiento sea posible la coordinación de los Principios y Reglas con las otras áreas societarias y no se creen barreras, además de contribuir todos al mismo "fin" que persigue la Sociedad: desarrollar personas, sus competencias eficientemente, colaboración con los demás. Esta "orientación global" y desde la globalidad es clave para el desarrollo societario

²¹ Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.40

- c. En la *tercera categoría* es la coordinación que se realiza en base a las "normas" establecidas que deben observarse a los efectos de su desarrollo y para la coordinación con el "otro".

Según en qué categoría realicemos el "proceso de coordinación" tendremos mayores o menores "costes de coordinación", consecuencia de los diferentes grados de libertad y de responsabilidad. Lo que afecta a la capacidad de adaptación e innovación en los "procesos de coordinación".

El diálogo coordinador y evaluador se sitúa en la *primera categoría* donde hay flexibilidad en la elección de las diferentes alternativas y se pueden valorar en los procesos de coordinación bajo el criterio del "todo", esto es, de los "fines" últimos que se persiguen y de la contribución que se espere de cada uno de ellos.

En una representación gráfica tal como se refleja en la figura 11 vienen definidas las *competencias técnico-económicas* que se persiguen, por un lado, y la contribución societaria, social, por el otro, lo que determina entre ambas ese espacio de elección de alternativas posibles de los "servicios educativos", conforme a los "valores" perseguidos, los logros a los que se aspira.

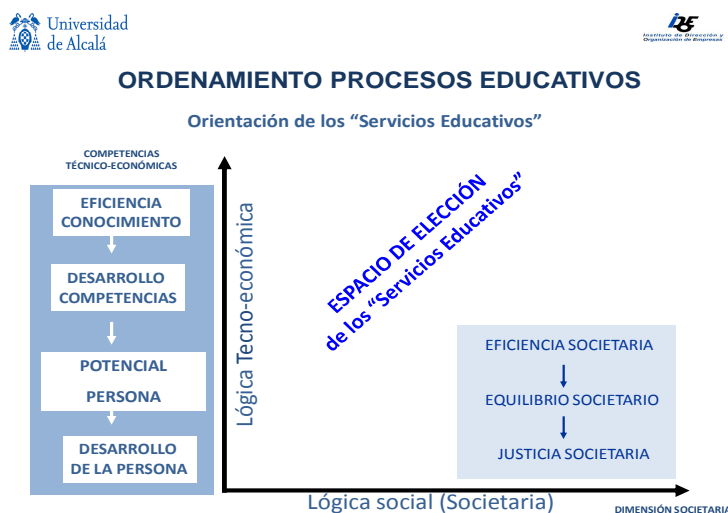


Figura 15

La definición de estos espacios legitimados en el marco del "sistema de valores" permite evaluar en cada caso el "valor" de la alternativa de aquel Orden Educativo que enmarca cada Institución, lo que facilita, en primer lugar, el diálogo para el desarrollo del sistema para asegurar la coherencia del mismo y conocer la contribución de las partes al "todo" en el marco de sus posibilidades.

Y esto no se consigue si la "coordinación" la realizamos en base a la tercera categoría, la "norma" que simplifica el proceso de coordinación, pero con grandes conflictos y dificultades, con serios problemas tanto en la contribución de cada parte a los "fines perseguidos" por la capacidad innovadora que se debe esperar en este proceso de desarrollo del sistema educativo. Dificulta al propio tiempo los procesos de coordinación.

Esta es la fase clave en el proceso de alta diversificación y complejidad en búsqueda de una respuesta al establecimiento de un Orden Educativo asumido y participativo por parte de todos generando unidad en la realidad de la "diversidad". Esta es la que, por

una parte, genera la complejidad del conjunto del sistema, pero es, también, por la otra parte, la que enriquece notablemente al mismo.

El problema es que el debate fundamental se encuentra en el "*sistema de valores*" y a partir de ahí en la contribución y configuración de las características instrumentales específicas en cada uno de ellos.



Figura 16

Como puede observarse la cuestión definida como "*objetivos finales*" corresponderían a la definición *corporativa* de todo el "sistema educativo" y de sus instituciones y, la otra, la que afecta fundamentalmente a la parte instrumental, quiere decir, el *desarrollo de los procesos* en los que tienen que involucrarse todas las Instituciones educativas y que, consecuentemente, por una parte, utilizan los recursos y las capacidades disponibles y, por la otra, básicamente se ocupa de realizar esos procesos con la máxima eficiencia social y económica. La estructuración de estos criterios debe llevar, por lo tanto, a una mayor eficiencia en el largo plazo de todo lo que contribuye al logro de la "efectividad" del proceso y, por otra parte, al logro del "*objetivo final*", la función final que es el desarrollo de la persona íntegramente en el contexto de una "*cooperación*" con los demás generando ese "*bien común*" necesario para hacer sostenible a las Instituciones y consolidarla utilizando eficientemente los recursos disponibles y sus capacidades.

2. Configuración de los procesos educativos: orientación al desarrollo de la persona

La amplia heterogeneidad y la complejidad específica de los diferentes procesos educativos obliga en su configuración a una clara orientación a los "*finés*" societarios del Orden Educativo. Estos "*finés*" descansan o se configuran en el marco societario del "*sistema de valores*" en el que descansa la política societaria y dentro de ella, y contribuyendo a la misma, se deben configurar todos los procesos educativos. El marco de actuación que lo articula es el *Orden Educativo* que materializa esa concepción de la educación en la Sociedad estableciendo los Principios y Reglas que deben regir en la configuración de cada uno de los procesos educativos.

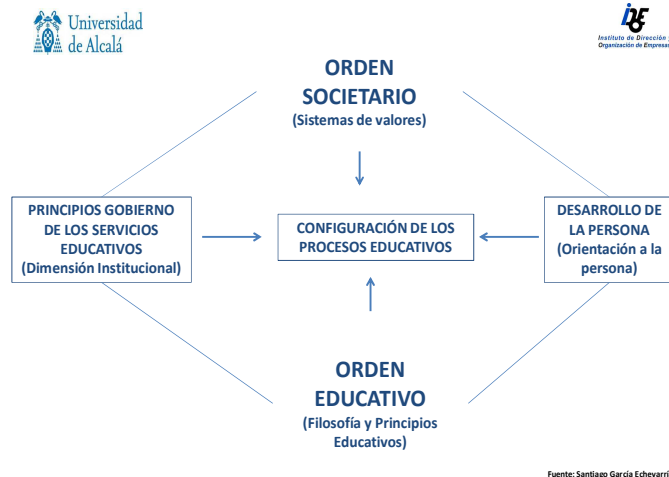


Figura 17

De esta forma se facilita la *coordinación*

- a. Entre los diferentes y heterogéneos procesos educativos a efectos de su diseño y estructuración
- b. Entre el *sistema educativo* con las diferentes áreas de la "*acción humana*", el ámbito económico, laboral, etc. dado que el "*servicio*" se le presta a las diferentes actuaciones de la actividad en una Sociedad

Ambos procesos de coordinación exigen una *orientación unívoca* de todas las acciones educativas al "*fin*" del sistema educativo: el desarrollo integral de la persona mediante la asunción de competencias que contribuyan al incremento de *su valor* como persona y al desarrollo de su *dimensión social* que implica la disposición a "*cooperar*" con el "*otro*" con el fin de impulsar su desarrollo. (*Bien Común*).

La orientación a la persona y a su desarrollo implica la visión y la filosofía que deben regir las distintas Instituciones que intervienen en los "*procesos educativos*", lo que exige la determinación de los *Principios* que deben regir en la gobernanza de las diversas instituciones educativas, esto es, asegurar una dimensión institucional que permita la sostenibilidad de las Instituciones responsables de los procesos educativos y la adecuada coordinación que facilite el uso de sus capacidades de la forma más eficiente posible.

Estos Principios de gobernanza deben establecerse en el marco del contexto del "*sistema de valores*" que les permite actuar de forma flexible para dar respuesta a la diversidad institucional, pero fortaleciendo su *unidad* en el nivel de los valores y en el del propio Ordenamiento Educativo. Esto es, en las dos primeras categorías y no relegarlo a la tercera categoría de la "*norma*" que implica fundamentalmente una gran barrera a ese cambio permanente que se tiene que producir en la Sociedad actual.

La configuración de los diversos procesos educativos descansan en las dos dimensiones ya referidas

- a. dotar a la persona con *competencias técnico-económicas* conforme a los niveles disponibles de conocimiento

- b. dotar a la persona con un desarrollo de su "*dimensión social*" que permita la "*cooperación*" asegurando su contribución al desarrollo de los demás con lo que se genera el "*bien común*" que hace posible la posibilidad de compartir los "*objetivos finales*", así como también los "*objetivos instrumentales*" que son los que permiten la eficiente utilización de los recursos y sus capacidades. Esto es, el problema de la gestión de estos recursos y capacidades al servicio del "*fin*" último de los sistemas educativos mencionados.

Las características de los "*servicios educativos*" implican involucrar a la persona en el *proceso de cambio* al asumir una orientación compartida de los "*objetivos finales*" con lo que se asegura el funcionamiento de las organizaciones. Lo que implica que para configurar los procesos educativos

- a. Se debe definir el "*sistema de valores*" en el que se establecen los "*finés*" de la educación. Lo que exige que el "*sistema de valores*" de una Institución tiene que ser vivido, tiene que encontrarse permanentemente en desarrollo, tienen que fijarse las reglas del juego para todos los grupos de interés y, sobre todo, debe transmitirse a todo el personal, en toda su amplitud y profundidad²²
- b. Deducir los *Principios* en los cuales descansa tanto la gobernanza como la organización de los procesos y de las Instituciones que faciliten los procesos internos de organización de las Instituciones, el problema de la coordinación con las otras Instituciones sin grandes dificultades
- c. Se debe generar una clara *orientación a la persona* por parte de todos los partícipes y a su desarrollo, lo que facilitaría la adaptación al cambio en cada situación concreta de forma que los "*objetivos finales*" de la organización, se les faciliten la necesaria flexibilidad para poder operar en una dinámica cambiante, pero, al mismo tiempo, con una clara trayectoria definida del papel y contribución de los "*servicios educativos*" a la Sociedad

3. *La persona y su desarrollo como criterio de acción del Orden Educativo*

Existen dos claves básicas para la "*inclusión*" de la persona en los procesos económico-sociales: las "*competencias*" de la persona, así como la "*cooperación*" de la misma. El desarrollo de la persona depende ciertamente de sus potenciales pero cuyo valor es función de su dimensión de "*cooperación*"; esto es, de su "*dimensión social*".

Competencia, cooperación y participación son tres referencias en el desarrollo de las personas y de la configuración de las Instituciones. El Expresidente de Alemania el Sr. Köhler indicó "*el éxito de una empresa es el éxito de la cooperación*".

Esto no lo deben olvidar nunca los responsables de la dirección de una empresa", a lo que añade "*tengo la impresión de que se está imponiendo una nueva predisposición de cooperar en la empresa...*"²³, lo mismo que puede añadirse de las demás organizaciones, en particular, en las educativas e investigación. Sin "*cooperación*" no se realizan ni los procesos educativos ni los procesos de investigación. Esta ruptura cultural es fundamental en la idea de "*servicio*" de la Ciencia y de la Educación.

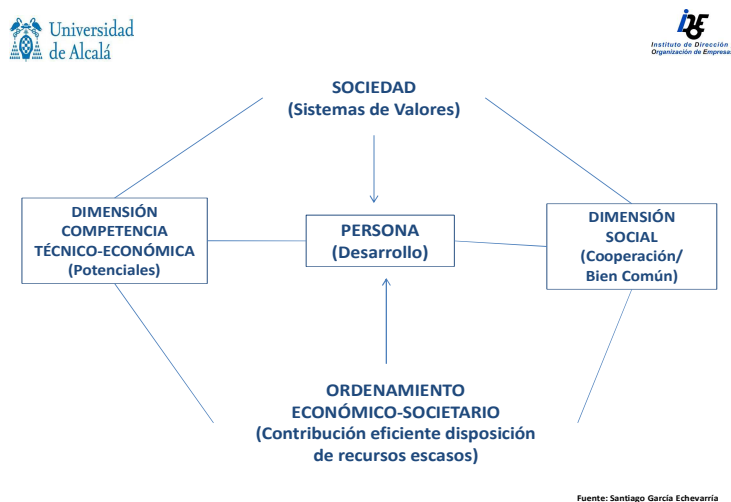
²² Mirow, M. (2011), "Retos a la estrategia...", ob. cit., p.415

²³ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

Pero esta *dimensión social* que es la "cooperación" exigen

- a. que se compartan "valores" con el "fin" último perseguido
- b. de asumir los "fines" que
- c. permitan compartir los *objetivos finales* con los que
- d. se faciliten los *procesos de coordinación* de los recursos y de las capacidades escasas disponibles

pero la *confianza* e *integridad* que exige todo proceso de "cooperación" precisa de la "participación", implicando el diálogo en la configuración de los "fines", de los "objetivos finales" de forma que haga suya el proceso de cambio y su adaptación. Se precisa de otras formas de concebir la "participación" como condición básica de la "cooperación", lo que exige competencias técnico-económicas y sociales.



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 18

La persona y su desarrollo corresponde a la *dimensión ético-societaria* que permite integrar las *competencias*, su desarrollo técnico-económico junto con la *dimensión social*. Su lugar de encuentro es el compartido entre ética y economía en cuyo contexto societario se encuentra el "fin" de la economía, de la Educación, del Trabajo, etc. A este nivel debe entenderse el *diálogo* para comprender y aceptar los procesos generadores de "confianza" que hagan posible la "cooperación" y la "participación", aspectos clave en los "servicios educativos". Pero ello se asume cuando se implica a la persona la "acción humana".

El desarrollo integral de la persona se encuentra en el "fin" de toda "acción educativa" y económico-social y constituye, en todos los niveles de las Instituciones educativas, el "criterio global" por el que se deben analizar todos los procesos educativos. Y ello para el desarrollo de los potenciales técnico-económicos y la dimensión social de la persona. De esta forma la contribución del Orden Educativo orientado al desarrollo de la persona, lo mismo que el Orden Económico-societario, contribuyen a una eficiente disposición de recursos escasos que asegura el desarrollo de la persona y su contribución al desarrollo de los demás (*bien común*) de forma que se haga uso eficiente de los recursos y sus capacidades (*productividad*).

La coherencia entre los diversos Órdenes que configuran la Sociedad se asume en el "fin" último de la misma y en la eficiente coordinación de los procesos económico-

sociales que dan respuesta a las necesidades de las personas para asegurar su desarrollo.

Y ello complementado con el impulso decisivo que condiciona el éxito económico-societario, que es la *dimensión social* de la persona.

No se puede *diseñar* un "sistema educativo" si no hay una convergencia en la definición de la "meta", el "fin" último que se pretende lograr y la manera en la cual ese fin se manifiesta en los "objetivos finales" que son la referencia que genera el criterio básico para el uso de recursos y capacidades que se precisan para la actividad de los "Servicios educativos".

IV. PRINCIPIOS DETERMINANTES DEL ORDEN EDUCATIVO

1. Determinación de los Principios de Actuación

La definición de un espacio determinado tanto para la estructura del "sistema educativo" como para la propia configuración de la Gobernanza de las diversas Instituciones que configuran este sistema viene definido por los *Principios* que emanan del "sistema de valores" de la Sociedad. La forma en que se oriente la Gobernanza de las Instituciones y procesos educativos, así como las correspondientes estructuras al desarrollo de las personas, sus competencias, así como su dimensión social.



Figura 19

Estos *Principios* configuran el espacio educativo de la Sociedad que imprimen una clara orientación a los "fines" de los "servicios educativos" integrando tanto la diversidad organizativa como las exigencias del gobierno de las Instituciones. Es en este espacio legitimizado donde se establece el Orden Educativo que enmarca los espacios de flexibilidad necesarios para enfrentarse a la diversidad y a la heterogeneidad de la realidad societaria y del conocimiento para elegir las peculiaridades tanto de las Instituciones como de los procesos en el marco del espacio generado por el Orden Educativo y sus Principios. La coordinación en base a los Principios determinantes del Orden Educativo facilitan los "procesos de coordinación" en y entre las Instituciones, así como sus procesos organizativos.

"Lo global" debe ser el resultado de la contribución de las "partes", Instituciones y procesos, para alcanzar el "fin" del Orden Educativo: el desarrollo integral de la persona.

Estos Principios determinantes del Orden Educativo vienen definidos por los dos grupos de valores anteriormente mencionados

- El *conocimiento* proveniente de la evolución de la ciencia y la experiencia
- La *dimensión social* determinada por la ética de las personas y de las organizaciones

con el fin de configurar el espacio de elección que permite flexibilidad de adaptación en el contexto de los valores

- De *libertad* de elección en el espacio definido por el sistema de valores
- *Responsabilidad* sobre el propio desarrollo de la persona
- y de su *contribución* mediante su "cooperación" con sus competencias al desarrollo de los "demás" y de las Instituciones (*Bien Común*), lo que implica un Orden Educativo que pudiera configurarse en los siguientes términos

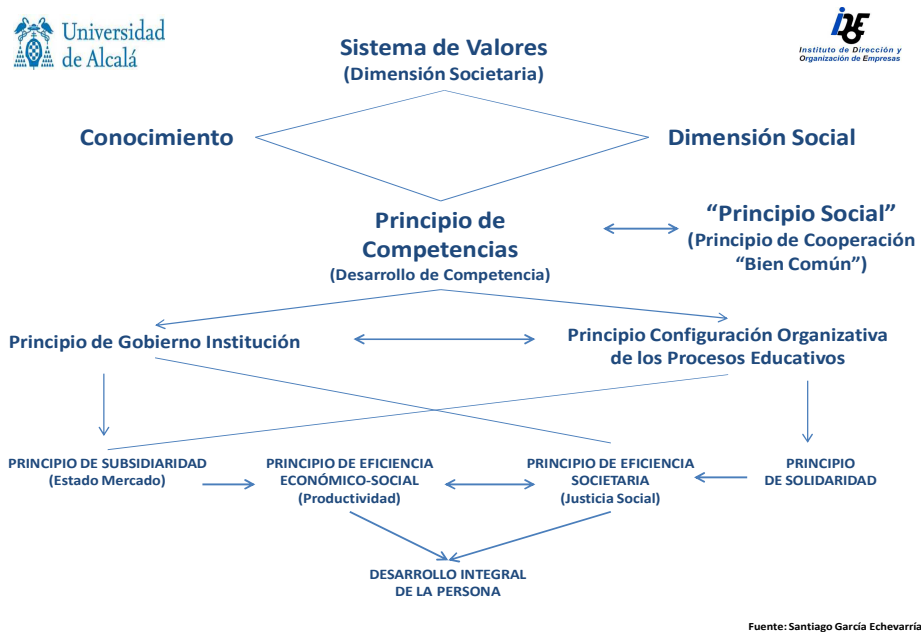


Figura 20

Lo que permite definir el espacio de *libertades* y *responsabilidades* que en base a los diferentes mecanismos configuradores de los procesos y de las instituciones facilita también la adaptación y la medición de la contribución al "fin" del "Orden Educativo": desarrollo integral de la persona, de cada una de las Instituciones y de cada uno de los procesos educativos, en esencia, la valoración de los "servicios educativos".

2. Desarrollo de los "Servicios Educativos" en la Sociedad

Esta contribución se centra en los "servicios educativos" básicamente en cuanto al "comportamiento social" de la persona, comportamiento referente no solo a la dotación

con competencias a la persona, sino qué uso realiza de las mismas y cómo lo realiza en el contexto de la Sociedad.

No se pueden estructurar competencias técnicas, por un lado, competencias sociales, por el otro, sino que ambos se encuentran fuertemente interrelacionadas, y ambas constituyen, una unidad, esto es, si la aplicación de las competencias de las personas se desarrollan conforme a un "*comportamiento social*" justo o correcto, y los "*servicios educativos*", sus prestaciones como Instituciones y como procesos tienen que ser así mismo integrales, ya que el "*comportamiento social*", societario de la persona es sobre la forma en que hace uso de las *competencias*, sus conocimientos, que le han transferido los "servicios educativos", esto es, la forma en que ha entendido y realizado todo el proceso educativo bajo la base de la dimensión social: la "*cooperación*" con el "*otro*", su contribución al "*bien común*", esto es, el desarrollo del "otro", al desarrollo de las Instituciones.

Lo que genera la fundamentación de valores como la *confianza*, la *credibilidad*, la *honestidad* y todos los valores que simplifican los "*procesos de coordinación*" con otras personas. Lo que facilita todos los procesos de coordinación socio-económicos, empresariales, sociales, etc, eliminan barreras y cierran el paso a la *avaricia*, a la *injusticia social* y a la *desigualdad humana*, así como socio-económica.

A este respecto juega un papel decisivo no solo el Orden de Sociedad, sino, en particular, el Ordenamiento Económico-societario. En una *Economía Social de Mercado*, un Orden Económico-social que promueva el desarrollo de las *competencias* en el contexto de un "*equilibrio social*" se sitúa la interdependencia entre el "*interés individual*", por un lado, como fuerza clave en el desarrollo de la persona, y su legitimización en base a su contribución al "*bien común*".

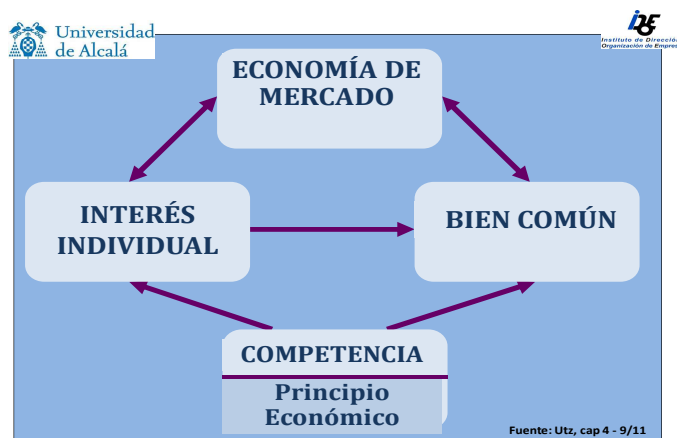


Figura 21

La respuesta de coordinación en base al sistema de mercado implica el desarrollo de la persona, de su interés, tanto por su desarrollo individual, pero que descansa su legitimización en la contribución a los "demás" basándose en el criterio de "*competencias*".

Esto no es meramente y únicamente de "*competencias*" mediante la utilización del "*sistema de precios*"; por naturaleza cortoplacista, sino son competencias en base al "valor", con el que se dota a la persona y como su contribución al "*bien común*" que es su propio soporte de sostenibilidad y el desarrollo de las Instituciones: su dimensión

corporativa e Institucional. Valores largoplacistas que sostienen la Institución y su capacidad de adaptación a la dinámica cambiante de la tecnología, economía y sociedad.

La clave de este proceso de responsabilidad se encuentra en que la: *"...responsabilidad es una categoría eminentemente moral precisamente también en la economía que plantea enormes exigencias en la economía de mercado y en la competencia a todas y a cada una de las personas implicadas"*²⁴. Lo mismo o quizás con más fuerza en los "servicios educativos" cuando se configuran las Instituciones, cuando se estructuran los servicios y cuando se impulsa la preparación del Profesorado, su organización y su propio desarrollo. Quizás aquí el pensamiento certero es el que señala Eucken *"...el objeto del ordenamiento de competencia es resolver las cuestiones sociales en el espíritu de la libertad y con ello poner a salvo, sobre todo, la libertad"*²⁵ donde la "competencia" en torno a valores, es clave en el "valor" de la persona, en el ámbito social, lo que fundamenta la libertad. Con ello se *implica a la persona* en su desarrollo societario individual, se sientan las bases de su creatividad e innovación. Sin el "desarrollo de competencias" en la persona no se produce su desarrollo y menos se impulsa su *dimensión social* que involucra a los demás en sus competencias en base a su contribución al "bien común".

El desarrollo de los "servicios educativos" debe orientarse al "fin" de los mismos: contribuir al desarrollo integral de la persona en base a los valores, son procesos largoplacistas, con respuestas clave en la sostenibilidad de la Sociedad y de sus Instituciones. Los mecanismos de coordinación deben estar orientados a impulsar las "competencias" en el contexto de la *dimensión social* de la persona. *Responsabilidad y libertad* son claves en esta contribución de los "servicios educativos".

3. Sistema de valores en el Orden Educativo: visión y misión de las Instituciones

La clave del éxito de un Orden Educativo se encuentra, en primer lugar, en el desarrollo de las Instituciones que llevan a cabo los "servicios educativos" y, en segundo lugar, en la configuración de los procesos educativos y los criterios de su coordinación. Debe, sin embargo, situarse este papel de las Instituciones en su justa posición: *"...el desarrollo humano integral supone la libertad responsable de la persona y pueblos. Ninguna estructura puede garantizar dicho desarrollo desde fuera y por encima de la responsabilidad humana"*²⁶.

Las estructuras e Instituciones son clave en la configuración de los procesos, pero no son éstas las que determinan el éxito, sino la "responsabilidad humana", la responsabilidad y el compromiso de la persona con el "sistema de valores".

O se dota a los "servicios educativos" con personas identificadas con el "sistema de valores" y su convicción, o no puede esperarse a que la estructura Institucional pueda realizar el proceso. Se trata de "valores" que define una visión de las Instituciones a largo plazo y los portadores son aquellas personas que configuran la misión de la Institución concreta que logran consolidar a largo plazo la realización de esa visión asumida del papel del Orden Educativo al desarrollo de la persona y su "comportamiento social".

²⁴ Ockenfels, W. (2008), "Los valores morales...", ob. cit., p.3

²⁵ Eucken, W. (1955), "Grundsätze...", ob. cit., p.379

²⁶ Carta Encíclica, (2009), "Caritas in Veritate", Civ.17

Se trata de generar el espacio en el que se desarrolla esa visión, la intensidad en el impulso de esos valores que van a asegurar el "*comportamiento social*". En la figura 18 se define el espacio de los valores con sus intensidades entre la configuración institucional y la realidad de las personas involucradas: *su cultura social*.

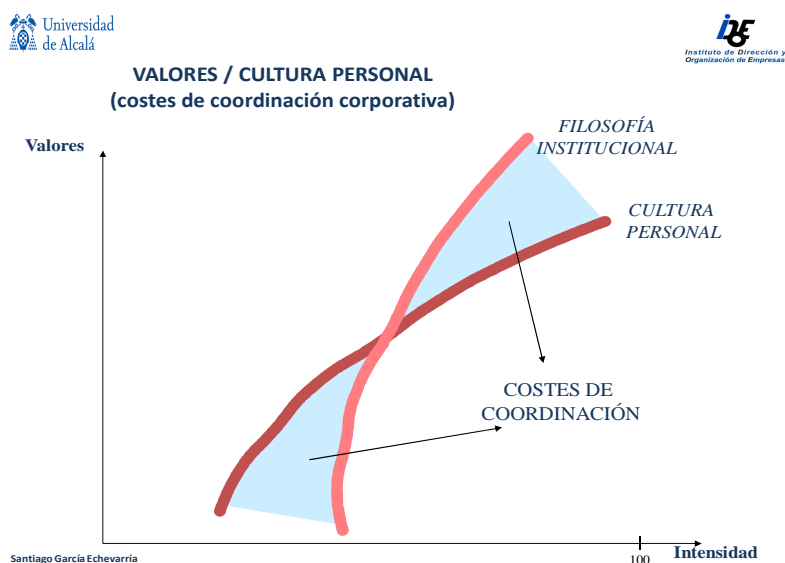


Figura 22

La función "*filosofía Institucional*" define el perfil del "*sistema de valores*" que se traza para la estructuración y desarrollo de su visión, así como de su materialización. Pero las personas involucradas en el desarrollo tanto institucional como de procesos asumen determinados valores con los que actúan en la realización de los "*servicios educativos*". De la diferencia entre la *visión prevista* y la *cultura dominante* en la institución surgen los "*costes de coordinación*", coste que son barreras a veces infranqueables. Son estos los "*procesos de cambio*", los "*procesos de cambio de los valores*" en los que se asienta la cultura de las personas que implican no meros ajustes "normativos" u organizativos, sino procesos de cambio clave para el éxito de los procesos educativos. El reto más importante en los procesos de los servicios educativos es el desarrollo de un "*sistema de valores*" educativos que permitan la *integración de las Instituciones educativas en el contexto societario-económico*.

Una errónea orientación lleva al predominio de la "*norma*" organizativa sobre los "*valores*" que deben orientar la contribución de los diferentes ámbitos de los servicios educativos a los "*finés*" últimos de los mismos en la Sociedad. Y, al propio tiempo, las orientaciones a los "*ratios*" con los cuales se tratan de evaluar los "servicios educativos". Pero la realidad que deben aportar las Instituciones y los procesos educativos va más allá de un "*sistema de ratios*". Esto es un reduccionismo muy grande, no solo para consolidar los "servicios educativos", sino para asegurar su sostenibilidad. Estamos en el ámbito largoplacista del desarrollo de la persona y de la Sociedad. Lamentablemente el espíritu cortoplacista se ha situado en los "*servicios educativos*", lo que junto con su orientación normativista y organizativa no existe una dimensión institucional, ni de procesos largoplacistas para lograr alcanzar los "*finés*" últimos de los servicios educativos: el desarrollo integral de la persona.

V. CONFIGURACIÓN Y GOBERNANZA DE LOS "SERVICIOS EDUCATIVOS" SU CONTRIBUCIÓN SOCIETARIA

1. La dimensión corporativa de los "Servicios Educativos"

Quizás el problema fundamental en un proceso de cambio en los "servicios educativos" se encuentra en la necesidad de fortalecer o cambiar de la "gestión"/ "administración" de las Instituciones a la "dirección" de las Instituciones si se quieren alcanzar los "fines" de los "servicios educativos": desarrollo e integración de las personas en las Instituciones y procesos educativos. El potencial de la dirección de las Instituciones en una orientación y contenido distinto a la corriente dominante "gestora/administradora" en una dirección de los potenciales disponibles en cada Institución al desarrollo de las personas, tal como se refleja en la figura 23, puede ser la instrumentación más adecuada de los "servicios educativos".



Figura 23

En el ámbito de competencias de cada Institución se debe considerar que la función directiva de una Institución educativa es

- *Adaptar la Institución*, sus procesos y organización a las exigencias del desarrollo de la persona en búsqueda de talento
- *Integrar personas*, valores y comportamientos de forma que cada Institución educativa, en el marco de los recursos asignados pueda adaptarse a los entornos cambiantes logrando, al mismo tiempo, mantenerse en la dinámica de valores de forma que se dirija y organice cada institución de manera que contribuya con éxito al logro de los "fines" perseguidos por el Orden Educativo.
- Una mayor *dimensión directiva en cada Institución* ampliando más al personal en su contribución al desarrollo de la Institución mediante su contribución al conjunto. La *orientación largoplacista* debe ser la *fuerza directiva* de impulsar

las competencias en todo centro y fortalecer su propia dinámica personal e Institucional.

- Y esta dinámica se manifiesta en el desarrollo de las "competencias" de cada Institución que realiza "servicios educativos", tal como se refleja en la figura 20

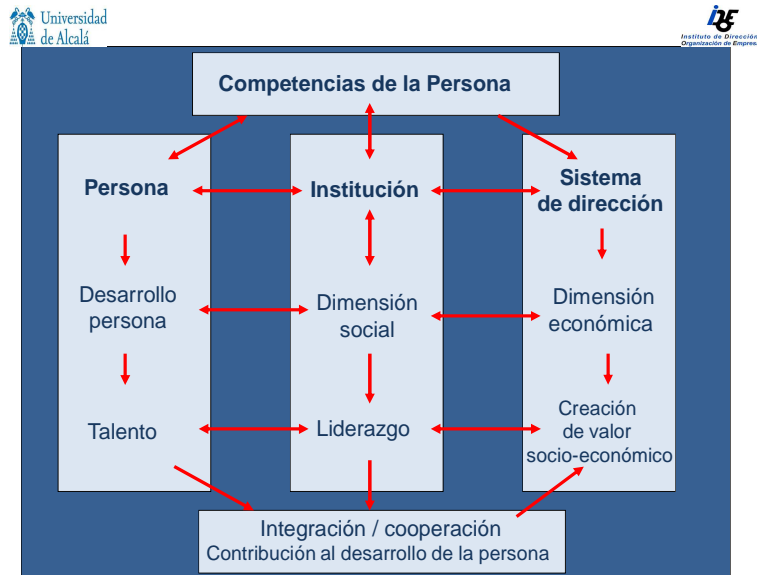


Figura 24

Las competencias corporativas de cada Institución que presta "servicios educativos" se articula en torno a tres dimensiones

- *Persona*: la dimensión humana en busca de su desarrollo
- *Institución*: que implica la dimensión social y su desarrollo en busca del liderazgo
- *Sistemas de Dirección*: más allá de la "gestión/administración", lo que tiene en sus manos son los "recursos" clave: el "hombre", lo que implica el uso eficiente de los recursos escasos (*productividad*) creando "valor socio-económico"

De la integración de estas tres fuerzas en base a la "cooperación" se crean los "Leitbilders" clave en el desarrollo de las personas, como la contribución *excelente* a la Sociedad y a la persona tanto en sus *competencias* como en su dimensión *societaria*: el desarrollo integral de la persona asumiendo la "cooperación", la contribución con el "otro" para conocer cómo se impulsa la *dimensión social* de la persona como la vía para un uso eficiente de los recursos escasos (*productividad*).

Esta dimensión corporativa de las Instituciones que presta servicios educativos es la condición necesaria para nuevas formas organizativas que exigen no solo como consecuencia del

- Avance tecnológico
- La globalización
- Cambios de valores

sino que son la condición para la *inclusión largoplacista de la persona en el trabajo*, esta es la clave de futuro del Orden Educativo: como asegurar la inclusión de la persona en la Sociedad a través de la disposición de trabajo que asegure su desarrollo.

2. Diseños organizativos y su impacto socio-económicos en los Servicios Educativos

Junto a los aspectos Institucionales del desarrollo de una mayor capacidad directiva para orientar los procesos educativos a los "*finés*" perseguidos del desarrollo integral de la persona se deben plantear así mismo los problemas organizativos que permitan instrumentar adecuadamente los "*sistemas de valores*" que definen los "*finés*" del Orden Educativo. En primer lugar, se trata de mantener "*la globalidad*" de los servicios educativos desde su dimensión societaria, esto es, los "*finés*" últimos que deben alcanzar la contribución de estos "*servicios educativos*".

La globalidad, reflejada en el "*sistema de valores*" asumido por la Sociedad en la que se definen los "*finés*" que se deben alcanzar, constituyen la base fundamental para poder descentralizar eficientemente lo "*local*"; las Instituciones singulares, tratando de situarse en la realidad social a la que deben contribuir desde la orientación global al desarrollo de la persona.

Tal como puede apreciarse en la figura 25

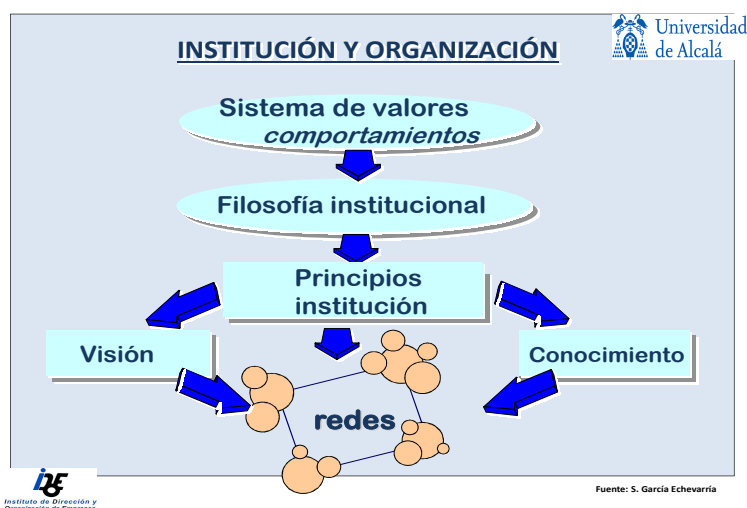
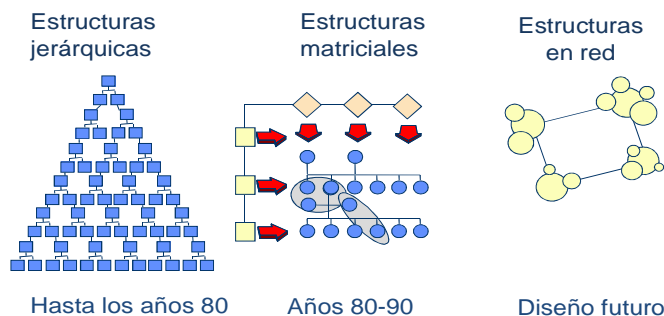


Figura 25

El "*sistema de valores*" fundamenta la "*filosofía*" de cada Institución que presta los servicios educativos que en su diversidad y en su heterogeneidad deben orientarse a los "*finés*" últimos mencionados, instrumentando los procesos educativos a niveles de Institución conforme a su contexto específico en el que se desenvuelve y los medios disponibles. Esta *filosofía Institucional* confirma la contribución que espera se realice en conjunto, de forma que pueda coordinarse eficientemente con las demás Instituciones. Lo que se logra configurando los Principios que dan el soporte a los procesos de dirección determinando su "*visión*" sobre cómo contribuir a los "*finés*" compartidos en base con los conocimientos disponibles, lo que se articula en diferentes formas organizativas.

Existen múltiples formas organizativas que pueden definirse en tres tal como se representa en la figura 26



Fuente: ABB y adaptación propia. 10

Figura 26

Desde el sistema jerárquico a las estructuras en redes pasando por las organizaciones denominadas matriciales. La estructura jerárquica dominante en el ámbito de los "servicios educativos" no facilitan la orientación de los procesos educativos al desarrollo de las personas, sino que se sitúa en una clara orientación a los "fines" formales de los procesos educativos.

Un cambio hacia una orientación al desarrollo integral de las personas por parte de los "servicios educativos" exige de forma creciente una forma "organizativa en redes", tanto en la dimensión interna de cada Institución como en los diseños organizativos de "redes interinstitucionales". Lo que permitiría una mayor interdisciplinariedad, mejor adaptación cambiante de los servicios educativos al entorno en el que se realizan y una mejor utilización abierta de personas y recursos así como de sus capacidades. Lo que modificaría sustantivamente su *portafolio* de servicios, facilitando la experiencia adquirida en diversos puntos de la red y se crearía en la red una clara orientación al *desarrollo de competencias* que facilitaría alcanzar los "fines" perseguidos.

La necesidad de asumir la "orientación global" de los servicios educativos y su utilización local facilitaría los "procesos de coordinación", la utilización eficiente de los potenciales y daría una mayor respuesta en el desarrollo de las personas. Compatibilizar la organización jerárquico- institucional, por una parte, y la *organización en redes* orientadas al desarrollo de las personas, por la otra, generaría una nueva dinámica en la configuración de los procesos educativos.

Esta combinación de una fuerte reducción de los esquemas jerárquicos más reservados a la dimensión formal de las organizaciones y una más amplia dinámica y flexible organización para los procesos educativos, significaría un gran desarrollo, por un lado, para los propios docentes educativos incrementando su responsabilidades y coordinando con el "otro", obligando a la "cooperación", por otro lado, a la creación de organizaciones eficientes en cuanto a su contribución a los "fines" del Orden Educativo.

Los "procesos de cambio" se producirían más rápidamente y se trazaría una visión global, del "todo" desde el que se puede articular cada contribución singular, se aumentaría el valor de cada docente dada la aplicación del Principio señalado de competencias. Sería un diseño de los servicios educativos más "compartido", más cercano y con un gran impacto en los procesos de "cooperación" y, por lo tanto, de una contribución directa a los fines perseguidos: el desarrollo integral de las personas

desde el punto de vista de sus competencias técnicas y sus competencias sociales de forma que la "cooperación" sirva de referente para el desarrollo del "bien común" y un fortalecimiento de las Instituciones y ello independientemente de una mejor dirección y utilización de los conocimientos y recursos disponibles.

3. Consecuencias en el proceso del desarrollo integral de la persona

Tal y como se señala en la figura 23 al inicio de esta contribución se trata de asumir la *dimensión societaria de la persona*. La persona es un ser social constitutivamente y como miembro de esa sociedad genera su desarrollo personal en el entramado social en que se encuentra. Es esa responsabilidad social que tiene la Sociedad con la persona con respecto a su desarrollo integral. Pero la persona precisa de la Sociedad para su desarrollo, precisa necesariamente del "otro", no solo para dar "valor" a sus competencias al "cooperar" y "contribuir" al desarrollo del "otro", al "bien común".

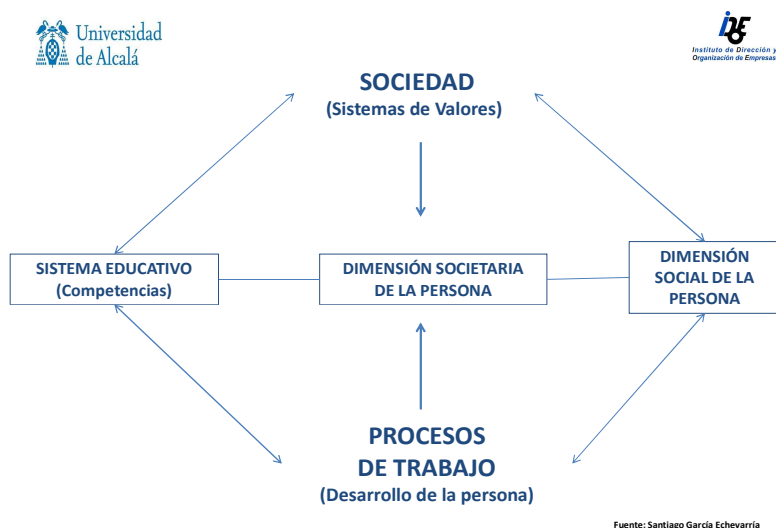


Figura 27

Pero el desarrollo de la persona tiene lugar en los "Procesos de Trabajo" en los que comparte sus competencias tanto técnico-económicas como sociales. La articulación de esta dimensión societaria de la persona depende de los "comportamientos sociales de la persona" con respecto al "otro", lo que se genera desde los "valores" y también vicios que destruyen las bases de confianza, credibilidad, que facilita la "cooperación". Por un lado, el Orden Educativo impulsa las competencias de la persona con lo que sientan las bases para el desarrollo de la dimensión social de la persona implicada desde el "sistema de valores" de la Sociedad.

Si no existen estos "valores" difícilmente se impulsa esta *dimensión social*, que no solo impacta en los comportamientos de la persona, sino que hace difícil el funcionamiento de la economía. El Orden Educativo en el diseño de sus competencias técnico-económicas debe implicarse en la articulación de los procesos de cooperación en el desarrollo de las personas, dando una respuesta a la preocupación de Goshal mencionado al inicio de que los procesos educativos no permiten, *no dan espacio, a la dimensión social de la persona*.

Es, por tanto, la convergencia del *"sistema de valores"* generadora de la dimensión social de la persona, su responsabilidad ante la Sociedad: ante el otro, por un lado y el impacto del "sistema de valores" sobre el Orden Educativo, en el sistema educativo, por el otro, en el que se trata de adquirir las competencias técnico-económicas y las competencias de *"saber cooperar"* con el otro con el fin de *"dar valor"* a sus competencias y contribuir al desarrollo de las competencias del *"otro" generando Instituciones*. Lo cual incide en los *"procesos de trabajo"* en los que se desarrollan las personas en ambas dimensiones: en las competencias técnicas y en las competencias sociales. Ambas son contextos inseparables de la *realidad humana* que hacen posible en base al Ordenamiento Económico-societario aportando la generación de bienes y servicios que permite el desarrollo de las personas. Esta es la *visión de la economía* para la que se precisa previamente de la existencia de la persona en ambas dimensiones de competencias: técnica y societaria.

Constituye, sin duda, un papel decisivo el que se asume en la Sociedad, en su Ordenamiento Económico-social, así como en los otros Órdenes el que un *"sistema de valores"* sea compartido, que las personas estén convencidas, que generen la *dimensión social* de la persona, su responsabilidad societaria, la cultura que defiende la honestidad, la integridad consigo mismo y con los demás, lo que significa que el "sistema educativo", los *"servicios educativos"*, hagan posible asumir *"comportamientos sociales"*.

Ambas, el impacto de la Sociedad, en particular, en base al Ordenamiento económico-social y la configuración de los "servicios educativos", por el otro, son clave para el funcionamiento de la Sociedad, ya que su materialización en los procesos de trabajo no solamente serán erróneos, desde su *"cálculo económico"* hasta su realización, sino por el hecho de la pérdida de la *"cooperación"*, clave del éxito, consecuencia de la utilización eficiente de las competencias de las personas y de su desarrollo dando sostenibilidad a largo plazo en las Instituciones y a las personas.

Este es el planteamiento de una Economía Social de Mercado que según el Expresidente alemán Köhler: *"la crisis confirma que 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 utilidad de todos"*²⁷.

²⁷ Köhler, H. (2007), "El empresario en...", ob. cit., p.3

VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

1. El serio y grave comportamiento de Instituciones y directivos empeorando su "*comportamiento social*"; esto es, el grave deterioro de la confianza en nuestras Sociedades es un hecho que afecta de manera significativa no sólo al ámbito financiero, sino también al económico, social, empresarial y político. Y este deterioro durante las últimas dos décadas se ha ido empeorando en los últimos años. Los enormes fraudes, mala gestión e inadecuado comportamiento social de las personas que tienen responsabilidades institucionales no solo empeoran sus empresas, sino que afecta seriamente al funcionamiento de la economía y de la Sociedad. Muchas de las crisis son consecuencia de comportamientos sociales irresponsables con graves perjuicios para muchas personas y el impacto en su desarrollo.
2. Y una de las preguntas es cómo pueden actuar en los más altos niveles estas personas que han dispuesto de una amplia formación. En el ámbito económico-empresarial personalidades como Goshal, Mintzberger entre otras manifiestan seriamente su preocupación, pues consideran que la forma en que se realiza la preparación de estas personas no es correcta: no hay sitio en los programas, ni en la formación para la "*moral*". La preocupación por el origen de estos comportamientos sociales altamente negativos se debe buscar en los "servicios educativos", en los planteamientos de la formación. La reunión en Frankfurt en enero 2013, así como otras manifestaciones de relevancia señalan el problema situándolo en los procesos de formación en el ámbito económico-financiero. Y estos problemas son, en amplia medida, de carácter metodológico, por una parte y de falta del realismo necesarios en la formación que genera la interdisciplinaridad, por otra. Pero esta base metodológica de la Economía que no deja sitio a la "*moral*" debe analizarse especialmente por la ausencia de "*la persona*" en las consideraciones de las construcciones teóricas y prácticas en el ámbito económico-empresarial.
3. La economía tiene que volver a reencontrarse con la "economía de la persona", con la persona, de forma que se arranca en su concepción y desarrollo de la persona y no realiza interpretaciones ajenas a la realidad de la persona. La economía es necesariamente societaria, tiene en la Sociedad su "Sede", su emplazamiento, ya que en la Sociedad se encuentran sus "*finés*" últimos; el desarrollo integral de la persona de forma que impulsando sus competencias, sus capacidades "*coopere*" con el "*otro*" para utilizar más potenciales y contribuir, por un lado, al "*bien común*" y, por otro, contribuye a cubrir las necesidades de las personas para su desarrollo. Pero la persona es un ser social, que precisa del "otro", pues necesita impulsar su "*dimensión social*", "*cooperar*" con el otro de forma que junto al desarrollo de sus "*competencias*" teórico-económicas precisa de la "*cooperación*" con el otro, dimensión clave en la configuración de los procesos económicos, no solo, sino en los demás procesos que configuran la Sociedad.

Solo desde una dimensión societaria de la economía tiene lugar metodológicamente la integración de la "*dimensión social*" como clave del propio desarrollo individual como el desarrollo de la Sociedad. Y esta "*dimensión societaria de la economía*" descansa en el "*sistema de valores*" de la Sociedad y en una unívoca orientación a sus "*finés*" últimos al desarrollo de la persona.

Esta dimensión normativa de la economía es la base para la adopción de decisiones y configuración de los procesos económicos.

4. Los "servicios educativos" son la condición que definirá los "*comportamientos sociales*"; esto es, de su configuración en torno al "*sistema de valores*" orientado al desarrollo de la persona. El Orden educativo junto con el Orden económico-societario y el Ordenamiento laboral, entre otros, articulan los procesos determinantes del desarrollo de la persona en base a sus competencias, a su dimensión social y a la configuración de los procesos de trabajo. La orientación al "*fin*" último de la acción educativa en el desarrollo de las competencias técnico-económicas y sus dimensiones sociales, el desarrollo de la persona en su capacidad de "*cooperación*" con el otro facilitará a la economía, como a los demás Órdenes de la Sociedad, comportamientos sociales que faciliten los procesos de coordinación con bajos "*costes*", lo que facilitará eficientemente el uso de los recursos escasos disponibles. La legitimización societaria de la persona no es solo su responsabilidad de desarrollar sus competencias, sino de contribuir al desarrollo de los demás, "*bien común*", haciendo conjuntamente un uso eficiente de los recursos escasos (*productividad*).
5. La configuración de los "servicios educativos" conforme al "*fin*" de los mismos en la Sociedad", esto es, la dimensión societaria de la persona, es la clave para el funcionamiento de la economía, entre otros ámbitos, ya que no funciona si no se dispone del "*sistema de valores*" que genere "*confianza*"; en base a la libertad y responsabilidad, como parte de la contribución societaria que facilita el desarrollo de las personas. No habrá economía eficiente si no hay la "*dimensión social*" de la persona, si no se impulsa, ya que los "*costes de coordinación*" entre las personas y sus competencias serán barreras y desconfianza, con lo que no funciona la economía eficientemente. La economía precisa de un "*equilibrio social*" que permita una eficiente coordinación económica en y entre las Instituciones.
6. Se precisa de un Orden Educativo que se oriente y contribuya al "*fin*" último: el desarrollo de la persona en la integridad, en sus dos dimensiones, la técnica y la social. Este Orden Educativo descansa en el "*sistema de valores*" que es, así mismo, el "*fin*" último de la economía, de la empresa, etc. Estos procesos de coordinación se realizan en el contexto del "*sistema de valores*" compartido, lo que facilita la coordinación al disponer de espacios para el diálogo y la configuración de las instituciones. Los Principios que se derivan del "*sistema de valores*" y que definen los espacios de libertad y de responsabilidad que hacen posible el diálogo y la configuración de las Instituciones. Son Principios de actuación que generan flexibilidad en espacios compartidos en los que deben descansar los "servicios educativos"
7. En base a los "*sistemas de valores*" compartidos, por un lado, los Principios derivados como referencia para la "*acción humana*"; por el otro, se define en las Instituciones, su orientación a los "*fines*" globales y su desarrollo al nivel de las distintas y diversas instituciones. La diversidad y la heterogeneidad de los "*servicios educativos*", implican estos procesos institucionales que precisan dotarse de capacidades directivas para adaptarse a los servicios que presta, pero también una mayor comprensión del "*fin*" último que se persigue, lo que facilita la coordinación de los recursos y de las capacidades.

8. La interpretación del análisis económico "*capital social*" es analizar ex post las relaciones entre variables económicas, por ejemplo, el impacto de la crisis económica en la bajada del "capital social". Independientemente de los problemas de este "análisis económico" se actúa *a posteriori*. Lo que aquí se plantea es el proceso configurador de los "*finés*" que persiguen los "*objetivos finales*" y cómo se articula los procesos meta-económicos que se refieren a la persona en su dimensión de la filosofía, de la antropología social, etc. para diseñar, configurar los procesos en las Instituciones que realizan los servicios educativos. Sin esta capacidad de respuesta configuradora que es asumida por el Ordenamiento Económico-social es difícil concebir la adopción de decisiones de política-económica y política-educativa que se basan en una dimensión normativa sobre la que se establecen los *Principios* y los espacios en los cuáles se van configurando los procesos de formación, esto es, se adoptan decisiones que lleven a establecer las condiciones para el "*desarrollo integral de la persona*".

VII. BIBLIOGRAFÍA

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

ALBACH, H. (2012), "La Economía Social de Mercado hoy", en Documentos a Debate, núm.52, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

BLAIR, T. (2012), "Leading tranformation in the 21st Century", en "Governement 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.

CARNEY, M. (2014), "Inclusive capitalism: creating a sense of the systemic", Conferencia Banco de Inglaterra, 27 de Mayo 2014.

CARTA ENCÍCLICA, "Caritas in Veritate" del Sumo Pontífice Benedicto XVI, 29 de Junio 2009, Librería Edítrica Vaticano 2009.

ERHARDT, L. (2013), "Die Gefährdung der Freiheit durch eine nur auf konsens bedachte Politik", reproducido en FAZ, núm.284, Diciembre 2013, p.12.

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

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

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2011), "Formación Profesional como clave de la estructura productiva y societaria", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. 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), "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.

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

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

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

LÓPEZ QUINTAS, A. (2014), "La ética o es transfiguración o no es nada", Biblioteca Autores Cristianos, 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-ARMACK, A. (1977), "Die zentrale Frage alle Forschung: Die Einheit von Geistes- und Naturwissenschaften", en ORDO, tomo 28, pp.13-23.

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.

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