



**Instituto de Dirección y  
Organización de Empresa**

**Núm. 382**

# **CLAVES DEL EMPLEO JUVENIL EN SU DIMENSIÓN SOCIETARIO-ECONÓMICA**

**La empresa base del desarrollo  
de la persona en la Sociedad**

**“KEYS TO YOUTH EMPLOYMENT IN ITS  
SOCIETAL-ECONOMIC DIMENSION”**

**The Business-The Cornerstone of the  
individual 's development within Society**

**Prof. Dr. Santiago García Echevarría**



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE  
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 382  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**CLAVES DEL EMPLEO JUVENIL EN SU DIMENSIÓN  
SOCIETARIO-ECONÓMICA**

***La empresa base del desarrollo de la persona en la Sociedad***

**"KEYS TO YOUTH EMPLOYMENT IN ITS SOCIETAL-ECONOMIC DIMENSION"**

***The Business-The Cornerstone of the individual´s development within Society***

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Abril 2016

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

**Resumen:**

**"Claves del Empleo Juvenil en su Dimensión Societario-Económica"**

*La empresa base del desarrollo de la persona en la Sociedad*

La grave situación que se plantea en diversos Países Europeos de una muy elevada tasa de desempleo juvenil contrasta de forma evidente con la excelente evolución del empleo juvenil en otros países europeos, ambos grupos dentro de la misma Unión Europea. La pregunta que actualmente se plantea es sobre las causas que inciden en estas grandes diferencias en torno a la integración del joven en el "trabajo" y, consiguientemente en su propio desarrollo y en el de la Sociedad. El empleo juvenil es una cuestión que va más allá de lo económico y financiero, e incluso más allá del propio sistema educativo vigente. Se trata de un problema relevante de la integración del joven en la Sociedad. En la Unión Europea cinco millones de jóvenes cobran subsidio de paro. Se trata de una dimensión societaria preferencial que se debe recoger en la configuración del Orden Económico-Societario en base al "sistema de valores" que fundamenta la acción económico-social y empresarial.

En esta contribución se analiza el papel societario de la economía y de la empresa en su contribución a su fin último: el desarrollo integral de la persona. La articulación del desarrollo de la persona joven implica no sólo competencias "técnico-económicas", sino necesariamente su "dimensión social". Esto es, impulsar el desarrollo de la persona en su dimensión social necesaria para su desarrollo y dar valor a sus potenciales, lo que implica "cooperar" con el otro, integrar "al otro" impulsando el "bien común", base del desarrollo de la persona y de las Instituciones. Sin la "cooperación" no se dan las condiciones para implicar a la persona en la "acción económica": generar los procesos de "coordinación económica" que dan eficiencia al uso de los recursos escasos (productividad) en base a la "cooperación" de la persona con "el otro", esta es la dimensión social de la empresa.

Es en el entramado entre el "entorno empresarial" (dimensión societaria de la economía) y la empresa donde se generan las condiciones que llevan a una clara orientación de la Sociedad y de la economía al fin último de la misma: el desarrollo integral de la persona. "La dualidad" es la clave del proceso de integración del joven en la actividad económico-social de las Instituciones implicándole en el desarrollo y sostenibilidad de la Sociedad.

**Palabras Clave:** Empleo juvenil, persona, empresa, desarrollo integral de la persona, dimensión social de la persona, trabajo, ética, economía, procesos de coordinación económica, "dualidad", sistema de valores, economía de mercado, Estado, racionalidad económica, Mittelstand, empresario, directivo, equilibrio Social.

**Abstract:**

**"Keys to youth employment in its Societal-Economic Dimension"**

*The Business-The Cornerstone of the individual's development within Society*

The serious problem of youth unemployment that blights several EU countries is in stark contrast to the excellent evolution of employment among young people which can be found in other EU member countries. The current question, therefore, concerns the causes that affect the integration of young people into the workplace and, consequently, into Society. Youth employment is a question that goes beyond the merely financial and economic; it even goes beyond considerations of the present educational system. It is a question of integrating young people into Society itself. In the EU there are five million young people receiving unemployment benefits. This is a preferential societal dimension which needs to be reflected in the configuration of the Socio-Economic Ordering, based upon the values system which is at the heart of socio-economic and business actions.

This contribution analyses the role Society plays in both the economy and business with regard to its contribution to the ultimate aim: the integrated development of the individual. Not only does articulating the development of a young person involve *technico-economic* competences, it also involves the *social dimension*. In other words, we must also develop and place value upon his or her potentialities in order to develop the individual's social dimension. This, in turn, involves the need to *cooperate* with others, to integrate *others* by fomenting the *common good*, which is the basis for the development of both the individual and of Institutions.

Without *cooperation*, the conditions for involving the individual in *economic* action – in generating the *economic coordination* processes that give rise to efficient use of scarce economic resources (productivity) based upon the individual cooperation with others – simply does not exist. This, then, is the business' societal dimension.

And it is the framework existing between the business and the business environment (the economy's societal dimension) which generates the conditions leading to a clear orientation of both the Society and the economy towards the ultimate goal, that of the integrated development of the individual. *Duality* is the key to the process of integrating young people into Institutions' economic and social activity; *duality* is the key to involving them in Society's development and sustainability.

**Key Words:** Youth employment, individual, business, integrated development of the individual, individual's social dimension, work, ethics, economy, economic coordination processes, duality, values system, market economy, State, economic rationale, *Mittelstand*, businessman/woman, director, Social Equilibrium.

**Clasificación / Classification:** JEL J24, M12, M14, A13, J13, M53

**Consejo de Redacción:**

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

**Secretaría y Administración:**

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

Instituto de Dirección y Organización de Empresas  
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n  
28802 – Alcalá de Henares  
MADRID – ESPAÑA  
Teléfono: 91.885.42.00  
Fax: 91.885.51.57

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

ISBN: 978-84-8187-249-1  
M-18877-2016

## ÍNDICE

Página

<b>I. ACOTACIONES PREVIAS .....</b>	<b>5</b>
<b>II. EXIGENCIAS DE UN ORDEN SOCIETARIO-ECONÓMICO: EL ENTORNO EMPRESARIAL .....</b>	<b>8</b>
1. <i>Economía y Sociedad: Articulación de la realidad económica .....</i>	<i>8</i>
2. <i>Exigencias al Ordenamiento Societario- Económico: Economía Social de Mercado .....</i>	<i>10</i>
3. <i>Impacto del "Entorno Económico-Empresarial" en el desarrollo del Empleo Juvenil .....</i>	<i>12</i>
<b>III. LA EMPRESA CONFIGURADORA DEL DESARROLLO DE LA PERSONA: SU DIMENSIÓN SOCIETARIA Y ORGANIZATIVA .....</b>	<b>15</b>
1. <i>La dimensión societaria de la empresa: su contribución al desarrollo de la persona .....</i>	<i>15</i>
2. <i>La configuración de la empresa en el contexto socio-económico: su contribución al empleo juvenil .....</i>	<i>18</i>
3. <i>La dinámica de cambio y transformación de la empresa: impacto sobre el empleo juvenil .....</i>	<i>21</i>
<b>IV. LA DUALIDAD CLAVE PARA LA ARTICULACIÓN DE LOS PROCESOS DEL EMPLEO JUVENIL .....</b>	<b>24</b>
1. <i>Proceso de desarrollo de la persona en la empresa: la dualidad como Respuesta .....</i>	<i>24</i>
2. <i>Impacto de la dualidad en el desarrollo de la persona .....</i>	<i>27</i>
3. <i>Consolidación de futuro de la empresa, de las Instituciones vía dualidad .....</i>	<i>29</i>
<b>V. LA DIMENSIÓN LARGOPLACISTA DE LA EMPRESA Y SU DESARROLLO: MANAGEMENT DE LAS PERSONAS .....</b>	<b>31</b>
1. <i>La dimensión largoplacista clave para el desarrollo de la empresa .....</i>	<i>31</i>
2. <i>Principios del Management de personas en las organizaciones .....</i>	<i>32</i>
3. <i>La dimensión corporativa de la empresa y su impacto en el futuro empresarial: la dualidad como clave .....</i>	<i>34</i>
<b>VI. PROPUESTA PARA LA INTEGRACIÓN SOCIETARIO-EMPRESARIAL DEL EMPLEO JUVENIL .....</b>	<b>36</b>
1. <i>Conceptualización de la empresa y la configuración del Ordenamiento Económico-Societario .....</i>	<i>36</i>
2. <i>La articulación de los procesos de dualización en la empresa .....</i>	<i>37</i>
3. <i>La contribución del empleo juvenil a la dinámica empresarial y su organización .....</i>	<i>38</i>
<b>VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>43</b>

## **CLAVES DEL EMPLEO JUVENIL EN SU DIMENSIÓN SOCIETARIO- ECONÓMICA**

### ***La empresa base del desarrollo de la persona en la Sociedad***

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

#### **I. ACOTACIONES PREVIAS**

El "empleo juvenil" corresponde fundamentalmente a una dimensión societaria y no a una dimensión instrumental, no es un apéndice de los procesos económicos, sociales, sino que es una parte constitutiva de la Sociedad. No es un problema de subsidios o ayudas, o de diferentes apoyos, ni es parte de la Política Social, es esa dimensión constitutiva de la Sociedad. Se trata de un tema societario en torno a cómo debe configurarse la Sociedad con el fin de lograr su sostenibilidad y estabilidad de tal manera que sea la garantía para el "fin" de la Economía que consiste en el "desarrollo de la persona", clave, a su vez, del desarrollo de la Sociedad.

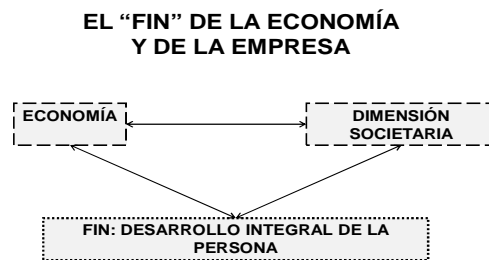


Figura 1

Es, por tanto, parte constituyente de la "dimensión societaria de la economía", ya que es su "fin" sobre el que debe construirse el paradigma de una economía moderna. El "fin" de la economía se encuentra en la Sociedad y no es otro que el "desarrollo integral de la persona" y ello exige otra manera de conceptualizar a la economía y a la empresa<sup>1</sup>, lo que constituye esa dimensión societaria de la misma que está orientada fundamentalmente tanto a los "valores éticos" como a las exigencias de los "planteamientos económico-sociales, y empresariales".

Es el lugar de encuentro entre la *ética* y la *economía* como piezas sustantivas que fundamentan la "acción humana" en el contexto del *ámbito societario*.

<sup>1</sup> García Echevarría, S. (2014), "La dimensión Societaria de la economía...", ob. cit., p.62

La *ética* que busca el "*desarrollo de las personas*", esto es, sus *competencias*, de forma que cooperando con el "*otro*" se desarrolle a sí mismo como individuo y contribuya al desarrollo "*del otro*" generando las *Instituciones de coordinación*, esto es, generando el "*bien común*". Sin este "*bien común*" no hay organizaciones eficientes desde el punto de vista societario- económico. Otro cuestionamiento diferente es cómo se entienden en la tradición neoclásica económica, lo que viene a denominarse bajo los criterios de Coase los "*costes de transacción*", que son la interpretación económica del contexto en el cual se desarrolla la "*acción de la persona*"<sup>2</sup>.

## **LOS FINES DE LA ECONOMÍA SOCIETARIA (ÉTICA Y ECONOMÍA)**

- ❖ *DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA MEDIANTE LA "COOPERACIÓN" CON EL "OTRO" Y CONTRIBUYENDO A SU DESARROLLO (BIEN COMÚN) Y AL DE LAS INSTITUCIONES DE COORDINACIÓN*
- ❖ *PARA UN USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS ESCASOS (PRODUCTIVIDAD)*

Figura 2

Los valores societarios buscan tanto la interpretación de la persona como la dimensión económica, esto es, el que puedan utilizarse eficientemente los recursos escasos, la "*productividad*", para el desarrollo integral de las personas y de las Instituciones. Sin esta fundamentación *ético-económica* no hay una "*dimensión societaria de la economía*", tendremos "*análisis económico*", lo cual es otra cuestión<sup>3</sup>.

Pero además la pieza armonizadora de todo el proceso de desarrollo de la persona la constituye el "*Trabajo*". Esta es la clave del desarrollo de la persona, de sus potenciales, tanto en lo que respecta a sus "*competencias*" para su propio desarrollo como para el desarrollo de los demás (*bien común*), así como también la "*dimensión social*" que es la clave de la "*cooperación*". Lo que constituye la fundamentación del desarrollo y sostenibilidad de la empresa y de su contribución a la Sociedad (*productividad*).

El "*Trabajo*" es, sin duda, así mismo básico para el desarrollo de la economía, pero también es la clave para el desarrollo de las Instituciones de coordinación, la empresa, el mercado y el Estado, y es clave para la estabilidad societaria y su sostenibilidad, tanto social como económica y política<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Coase, R. H. (1937), "The nature of the firm", ob. cit.

<sup>3</sup> García Echevarría, S. (2008), "Wo bleibt der Mensch...", ob. cit., p.24

<sup>4</sup> García Echevarría, S. (2014), "El factor trabajo recurso privilegiado...", ob. cit., p.17

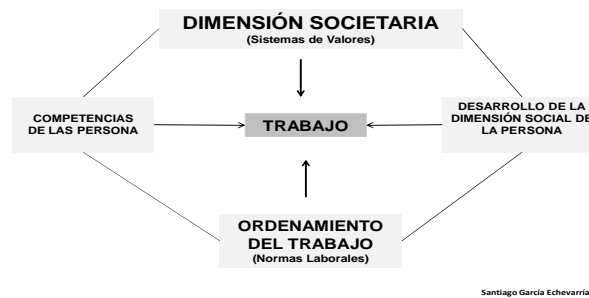


Figura 3

El "Trabajo" va más allá de la norma positiva del derecho laboral, es el "sistema de valores" con el que se le da "vida" a la norma, lo que significa también dar vida a la "organización de las personas", de los procesos económico-sociales, de la empresa y de las Instituciones y, en su conjunto, de la Sociedad. No se puede reducir el "Trabajo" al mero "contractualismo" legal y social, ya que el "trabajo" es lo que está más allá de la norma, son los "valores" que sustentan, en su caso, a la norma, es la "realidad" de la "acción humana". Es la "realidad" de la persona y de su desarrollo, la realidad del trasfondo cultural que facilita el entramado humano de la "acción de la persona" y de las Instituciones. El "Trabajo" se debe centrar en el "sistema de valores" que lo fundamentan, lo que imprime el "diálogo" sobre el "empleo juvenil" en su dimensión societaria. Es donde deben situarse los procesos de involucrar a la "Política Societaria", a la "Política Económica", a la "Política Empresarial" y a la "Política en sí". No son los instrumentos ni las subvenciones, ni los apoyos, como se ha señalado, los que resuelven este problema de las prioridades. Es el "sistema de valores" en el que debe establecerse este Ordenamiento de la Sociedad que haga posible

- En primer lugar, la *asunción de los valores* en los que descansan las prioridades políticas, económicas y sociales
- Las que generan los *Principios* en los que se basa la configuración de las Instituciones y sus objetivos
- Las que sirven de base para el desarrollo de las *Reglas* que rigen los procesos de coordinación que disponen de los medios escasos en las diferentes Instituciones de coordinación

No hay ni estabilidad Societaria, ni es posible su sostenibilidad, ni se producirá el crecimiento económico correcto y bienestar societario, si no se fundamenta en el "desarrollo integral de la persona". Es ese eje básico de una *visión integral de lo político, de lo económico y de lo social* que no pueden tratarse de manera independiente. Son las tres partes constitutivas de la realidad de una Sociedad, de sus valores, de su cultura y de su realidad económico-social que no pueden ser tratadas en un debate instrumentalista.

Nunca tendrá respuesta en un debate instrumentalista, tal como se centran hoy la mayoría de los problemas económicos y sociales, ya que estos van más allá de lo que es ortodoxamente la Política Social, ya que si no se consigue una orientación compartida, ni se pueden asumir valores compartidos, no será posible la "cooperación"

entre las personas y las Instituciones al no disponer de un "Leitbild" compartido sobre la "persona" y su papel en el desarrollo de la Sociedad.

El "empleo juvenil" no es, por tanto, un mero anexo ni de la Política Económica ni de la Política Social, es una parte constitutiva de la Sociedad y de su futuro, del "desarrollo de la persona" que se ancla en el Ordenamiento económico-societario que garantice el largo plazo tanto en la economía como en la empresa contribuyendo a la sostenibilidad de la Sociedad.

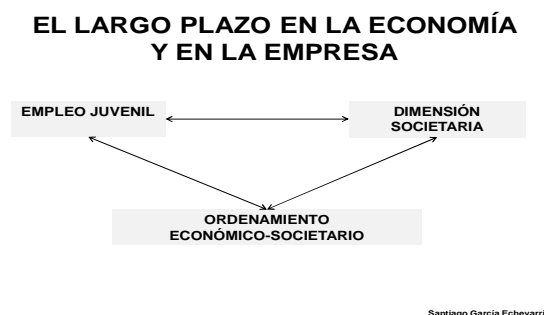


Figura 4

## II. EXIGENCIAS DE UN ORDEN SOCIETARIO-ECONÓMICO: EL ENTORNO EMPRESARIAL

### 1. Economía y Sociedad: Articulación de la realidad económica

El debate permanente entre economía y sociedad no es meramente en el contexto teórico tradicional, sino que se refleja permanentemente en la realidad política, económica y social. Y ello tanto en la configuración del pensamiento económico como en el empresario y, especialmente, en la interpretación y diseño de los "entornos" que hacen eficiente o ineficiente el uso de los recursos escasos en la empresa, en el conjunto de la actividad económica. De la configuración del "entorno empresarial" depende el éxito o fracaso de la economía y de la empresa.

*Phelps*, Premio Nobel de Economía, define de manera precisa la situación actual de este entramado económico y Sociedad

*"Detrás de las diferencias técnicas, sin embargo, se encuentra la visión entre aquellos que quieren seguir con el corporativismo y keynesianismo y aquellos otros que quieren aproximarse a una "economía de mercado" que funcione bien. Lo que estamos viendo es otra batalla en la guerra entre estas dos visiones del mundo"<sup>5</sup>.*

Y no solo decide el "entorno" por su impacto en la configuración de los procesos de coordinación de la empresa, sino porque precisamente los "fines" de la economía se encuentran, como se ha mencionado, en la Sociedad, más allá del contexto puramente empresarial y económico. Y el establecimiento de los "fines" de los procesos de coordinación económica se desarrollan en base al "sistema de valores" que asume esa Sociedad al definir los múltiples sistemas que configuran el entorno: el sistema político,

<sup>5</sup> Phelps, E. (2012), "Germany is right...", ob. cit.



el sistema económico, el sistema social, etc<sup>6</sup>. Es, por lo tanto, el "sistema de valores" el que establece la jerarquización de los valores que definen la "acción económica" del hombre. Es por lo que Erhard, impulsor de la Economía Social de Mercado, se planteó ya en el año 1947 la recuperación de los valores en el Ordenamiento Económico:

*"Me parece necesario acentuar que la Política Económica debe orientarse siempre a los valores de la Sociedad, a las ideas en que descansa ese orden... ya que la Política Económica fue siempre parte de la Política Societaria"*

Lo que implica la asunción, como señala Müller-Armack, creador de la Economía Social de Mercado, que "los valores son propiedades inherentes de la existencia humana y la existencia de una jerarquía de valores no puede seguir siendo evitada en el análisis científico"<sup>6</sup>, lo que se afirma en el año 2015 por el Gobernador del Banco de Inglaterra, Carney al señalar que "...para mantener el balance de un contrato social inclusivo es necesario reconocer la importancia de los valores y creencias en la vida económica"<sup>9</sup>.

Esta definición de la "actividad económica" constituye la referencia para establecer los "objetivos" de la actividad empresarial con el fin de orientar los procesos de coordinación económica y social en las instituciones. Se busca un "entorno", un Ordenamiento, que haga posible en términos de Eucken<sup>10</sup> "Un ordenamiento de la Economía para la Sociedad con capacidad de funcionamiento Humano". En este sentido define los "fines" de la economía el Prof. Keitel, Expresidente de la Federación Empresarial Alemana, al señalar: "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"<sup>11</sup> o en la interpretación ética de la economía: "objetivo de la economía es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"<sup>12</sup>.

Los "fines" últimos de la economía, como se ha señalado, no se encuentran en la propia economía, sino en la Sociedad, con lo que son el sistema de valores el que da eficiencia económica y societaria a la "acción humana": no hay economía sin ética, ya que en caso contrario se disparan los "costes de coordinación" en la economía y en la empresa y economía no es otra cosa que coordinar personas, procesos e Instituciones.

Lo cual supone una interpretación de la realidad económica en el contexto societario: por un lado, se tiene "lo económico", en el que se realiza el "análisis económico" de los recursos y de sus interrelaciones y, por el otro lado, el Orden social, su Cultura y normas que condicionan los procesos de coordinación en el marco ético de su propia definición.

---

<sup>6</sup> Thom, N. (2016), "Management del Sector Público...", ob. cit., p.9

<sup>7</sup> Jeske, J. (2013) "Erinnert Euch...", ob. cit., p.31

<sup>8</sup> Müller-Armack, A. (1976), "Die Zentrale...", ob. cit., p.23

<sup>9</sup> Carney, M. (2014), "Inclusive Capitalism...", ob. cit., p.3

<sup>10</sup> Eucken, W. (1955), "Grundsätze...", ob. cit, p.369

<sup>11</sup> Keitel, H.P. (2009), "El futuro de...", ob. cit., p.4

<sup>12</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.26



Figura 5

Es por lo que el Presidente de COMECE, el Cardenal Marx, define este marco del entorno empresarial económico y social afirmando que *"sin un marco determinado éticamente y sin instituciones, incluyendo la del Estado, no hay ninguna Economía Social de Mercado"*<sup>13</sup>, elementos que son los que confirman el entorno empresarial, su desarrollo y su gestión. Sin este marco ni se define la empresa ni sus *"fines"* correctamente, ni estructura adecuadamente sus objetivos base de su asignación de los recursos escasos. Por lo que sin una correcta conceptualización y definición del "entorno económico y empresarial" es imposible lograr una economía eficiente que lleve al *"desarrollo integral de la persona"*.

## 2. Exigencias al Ordenamiento Societario-Económico: Economía Social de Mercado

Son diferentes los Ordenamientos societario-económicos que pueden establecerse y en función de uno u otro se identifica esa guerra que menciona *Phelps*: un Ordenamiento corporativista- Keynesiano o un Orden de economía de mercado que "funcione bien". Y la elección de este Orden Societario-económico se realiza en torno al *sistema de valores*, así como la jerarquización de los mismos.

Lo cual condiciona tanto los procesos de coordinación económica como Social en toda la *"actividad económica"*, así como condiciona también los comportamientos de las personas en sus diferentes roles en los procesos de coordinación económica y societaria. En el trascurso de la historia y en la realidad hay múltiples formas de configuración del Ordenamiento económico-societario y de ellos depende no solo la configuración del sistema político, sino también el económico y el social que determinan, condicionan, el espacio de libertad y de responsabilidad del que dispone la empresa y el empresario, la persona y sus Instituciones. Y aquí está la clave de la *"acción humana"* y de su desarrollo.

El *entorno de la empresa* está definido por múltiples sistemas que lo configuran desde la dimensión política a la social pasando por los sistemas laborales, fiscales, educativos, sanitarios, etc. Este heterogéneo entramado de *"sistemas"* tiene que coordinarse, deberían ser coherentes con los *"fines"* perseguidos por esa Sociedad, lo cual, se realiza por los órganos de gobierno de la Sociedad, de los responsables ministeriales específicos lo que plantea serios problemas de coordinación.

<sup>13</sup> Cardenal Reinhard Marx (2015), "Una visión integral...", ob. cit., p.3

Ya que los objetivos de cada sistema son heterogéneos y de difícil armonización, tanto por sus contenidos como por su papel en los procesos de cambio de la Sociedad. No hay una orientación unívoca y surgen los problemas graves de coordinación, por ejemplo, entre el sistema laboral y el sistema económico, etc...

Cuando hablamos de un Ordenamiento económico-societario estamos hablando de una forma específica de "Ordenar" los múltiples sistemas heterogéneos con una clara definición de los "fines" que se persiguen conforme al "sistema de valores" de la Sociedad, asumido en los procesos de coordinación económica, política y social. Se busca una convergencia en la orientación de todos los sistemas configuradores del entorno que facilitan su coordinación y permiten definir un "espacio compartido" por todos los partícipes en los procesos de coordinación económico-societario. Esta es la gran aportación del pensamiento de la Escuela de Freiburg donde destacan Científicos como Walter Eucken, Röpke entre otros<sup>14</sup>. Y es donde se desarrolla un Orden económico societario que luego se define por Müller- Armack como una Economía Social de Mercado que se aplicó políticamente por Ludwig Erhard en la postguerra para el desarrollo de Alemania. La configuración se establece a partir del *sistema de valores* de la Sociedad definiendo los principios que marcan los espacios de libertad y de responsabilidad para la actividad privada y para la actividad pública.

Son espacios compartidos que se rigen por el "fin" de orientar: *"el sentido de la economía social de mercado es el principio de la libertad en los mercados vinculados con la compensación social"*<sup>15</sup> cuyo concepto lo define en los términos siguientes:

*"El concepto de la economía social de mercado se puede definir como una idea de ordenamiento (ordnungspolitisch) cuyo objetivo es vincular sobre la base de una economía de competencia la libre iniciativa con un progreso social asegurado por los logros de la economía de mercado"*<sup>16</sup>.

Lo que integra también la actividad económica del Estado como bien señala Weidmann *"Este pensamiento también lo asumieron los representantes de la economía social de mercado y lo modificaron. Vieron que era necesaria una política económica estatal que vaya más allá de la fijación del marco de referencia de una economía de mercado. Pero: esta política económica estatal tiene que ser conforme al mercado y debe observar el principio de subsidiaridad. Lo que puede regular el mercado, debe regularlo el mercado"*<sup>17</sup>

Son Principios que definen el espacio compartido sobre el que se desarrolla las Reglas de actuación y la "acción económica" de los agentes, de las personas. Lo cual exige la creación de un espacio asumido: *"Todavía falta, sin embargo, en todos los países una clase directiva que haya comprendido qué es el orden de competencia: no solamente como un orden de la economía, sino también como condición para un orden de sociedad..."*<sup>18</sup>. Esta concepción del Orden Económico puede sintetizarse en la figura 5

<sup>14</sup> Eucken, W. (1955), "Grundsätze...", ob. cit., p.V

<sup>15</sup> Müller Armack, A. (1976), "Wirtschaftsordnung...", ob. cit., p.22

<sup>16</sup> Müller-Armack, A. (1976), "Wirtschaftsordnung...", ob. cit., p.245

<sup>17</sup> Weidmann, J. (2014), "Von Zahnärzten...", ob. cit., p.3

<sup>18</sup> Eucken, W. (1955), "Grundsätze...", ob. cit., p.371

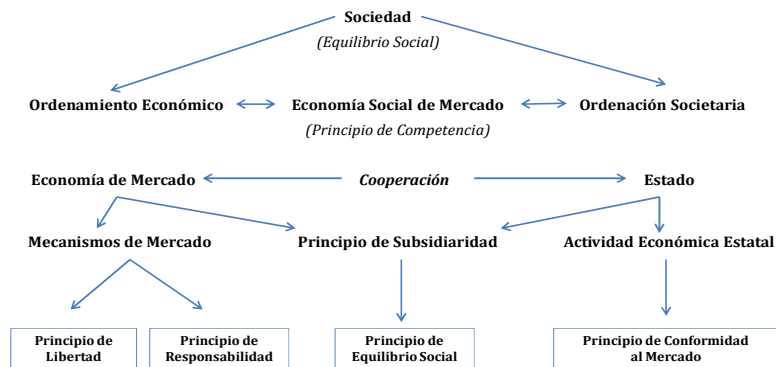


Figura 6

En la que dos Principios

- El Principio de Competencia y
- El Principio de Subsidiaridad

Configuran el "*equilibrio Social*" que busca el desarrollo de la persona, de toda persona, armonizando el Ordenamiento económico con el Ordenamiento societario en base a los dos mecanismos de coordinación de los procesos económico-sociales

- El Mercado
- El Estado

que se deben configurar sobre el mismo sistema de valores. Ya que ambas partes deben "*cooperar*" para contribuir al desarrollo de la persona y de las Instituciones

Esta es la gran aportación de la Economía Social de Mercado orientada al "*fin*" último de lo económico y de lo social: al desarrollo integral de la persona.

### 3. Impacto del "Entorno Económico-Empresarial" en el desarrollo del Empleo Juvenil

Así como "*lo económico*" solo puede ser configurado para lograr el desarrollo de la persona en la Sociedad, su dimensión societaria, lo mismo sucede con el "*empleo juvenil*": corresponde también a una dimensión societaria. El "*empleo juvenil*" va más allá de una cuestión de Estudios, de formación, más allá de lo económico y de lo social, constituye la dimensión societaria por excelencia. Y ello porque constituye

- La *sostenibilidad de la Sociedad*, implica el desarrollo generacional
- Constituye la base de la *estabilidad política*
- Configura la *capacidad técnico-económica* de una Sociedad

En lo que se refiere a la economía y a la empresa el empleo juvenil constituye el soporte de la Sostenibilidad de la economía, de la empresa, coordinando capacidades y contribuyendo a un Ordenamiento económico-societario estable y sostenible asegurando la continuidad de las Instituciones. Es, por consiguiente, el "empleo juvenil" un proceso de aseguramiento de los procesos de cambio tecnológicos, económico-Institucionales, por lo que debe implicarse de manera íntegra en el propio Ordenamiento económico-societario. Descansa en el "sistema de valores" de la Sociedad para asegurar el largo plazo de la economía, de las Instituciones y de la Sociedad.

Y ¿cuál es la situación en Europa? Sin marcar aquí valoraciones hay una realidad que junto con los problemas de la evolución demográfica y los aspectos e impactos migratorios no es motivo de alta confianza. El mapa Europeo que se expone en la figura 6 refleja una urgente necesidad de cambio.

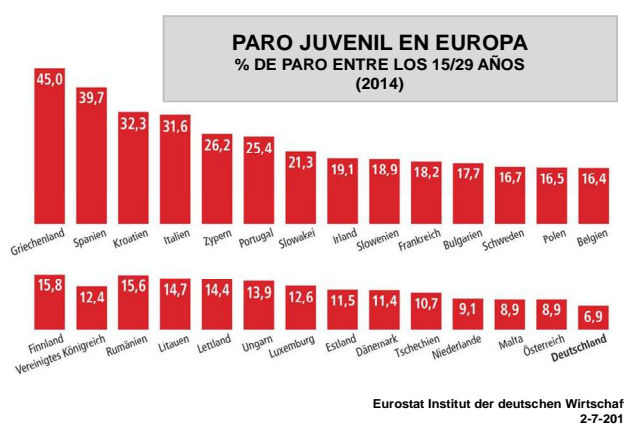


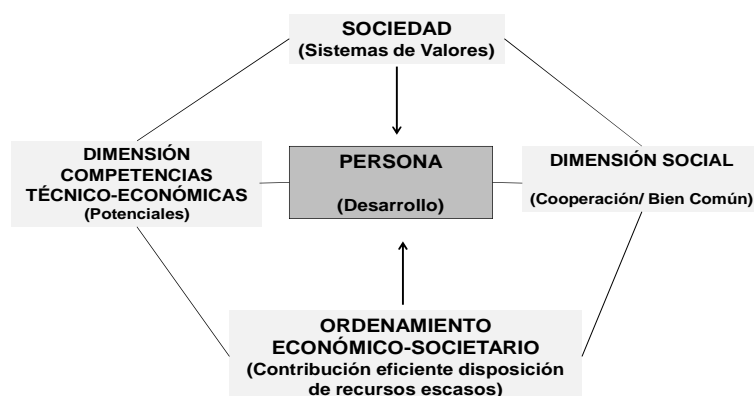
Figura 7

No es un problema de recursos financieros, sino que es un problema muy profundo de nuestras Sociedades Europeas en la manera en la que se piensa y actúa en el cortoplacismo de su "acción económica" y en su necesidad de un cambio de paradigma económico y societario: Es el desarrollo integral de la persona en el contexto societario. Tal como ya se ha señalado el éxito de la "acción económica" descansa en la capacidad innovativa de la persona en las organizaciones, lo que exige un fuerte desarrollo de la dimensión social de la persona, esto es, su capacidad de "cooperar" con sus conocimientos con el "otro", esto es, impulsar el "bien común" que garantiza el desarrollo eficiente de los procesos y su integración en las Instituciones. La dimensión ética permite, en base a la "cooperación", facilitar los procesos de coordinación técnica, económica y social.

Lo cual refuerza los valores de libertad y responsabilidad por la vía de la cooperación involucrando al "otro". Es una orientación "win to win" la única que da una respuesta eficiente, económica y social.

La "actividad económica" debe recuperar la preferencia sobre la "ingeniería financiera". La primera garantiza el largo plazo frente al cortoplacismo de la segunda y es la que genera trabajo respondiendo a las necesidades de las personas para su desarrollo, lo que implica cambios relevantes tanto en la configuración y en el pensamiento de los órganos de gobierno de las Instituciones, así como en la búsqueda de un nuevo diseño retributivo más largoplacista e integralista.

Es la "persona", su desarrollo, la clave de la "actividad económica" implicando sus dos dimensiones: el crecimiento en competencias técnico económicas, por un lado,



Santiago García Echevarría

Figura 8

y el desarrollo de su dimensión social, la "cooperación" y la contribución (*bien común*), por el otro, para facilitar la clave de la economía: la coordinación de personas, de procesos y de Instituciones. El desarrollo de la persona descansa, por un lado, en su dimensión societaria, su inclusión en el trabajo y la materialización en el marco del Ordenamiento económico-societario. Ambas dimensiones deben integrarse para que la persona pueda desarrollarse en base al uso eficiente de los recursos escasos

*"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>19</sup>.*

Por lo que toda *exclusión* de la persona del "trabajo", clave de su desarrollo y la falta de empleo juvenil plantea uno de los grandes problemas no solo del desarrollo de la persona y de la economía, sino la falta de sostenibilidad de la Sociedad, ya que *"...con la exclusión (de la persona) queda afectada en su misma raíz la pertenencia en la sociedad en la que vive, pues ya no se está en ella abajo, en la periferia, o sin poder, sino que se está fuera"<sup>20</sup>.*

El "entorno" definido por la dimensión societaria de la economía constituye el marco de referencia del sistema de valores que fundamenta el desarrollo de la persona que descansa

<sup>19</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.24

<sup>20</sup> "Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium" (2013), ob. cit., p.53

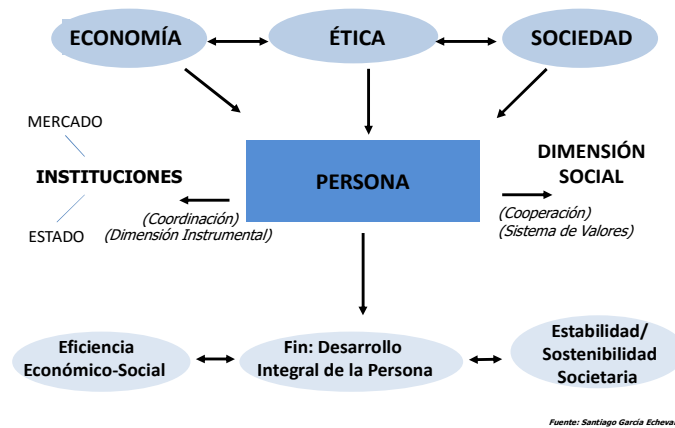


Figura 9

instrumentalmente en el funcionamiento correcto de los dos mecanismos de coordinación

- El Mercado
- El Estado

por un lado, y el desarrollo de la *dimensión social* mencionada entre las personas, por el otro. Solamente bajo esta orientación se logrará la sostenibilidad societaria, por una parte, y la eficiencia económico-social por la otra. La articulación del conjunto en un Ordenamiento de una economía societaria, en una Economía Social de Mercado, puede alcanzar el "fin" de la economía: el desarrollo integral de la persona.

### III. LA EMPRESA CONFIGURADORA DEL DESARROLLO DE LA PERSONA: SU DIMENSIÓN SOCIETARIA Y ORGANIZATIVA

#### 1. La dimensión societaria de la empresa: su contribución al desarrollo de la persona

Toda realidad económica tiene lugar en el contexto de la Sociedad. Y como ya se ha señalado, los "fines" últimos de la economía no se encuentran en la economía misma, sino en la Sociedad. La economía tiene como "fin" contribuir a cubrir las necesidades de las personas para su desarrollo en el contexto de la Sociedad. La dimensión societaria de la economía se encuentra, por una parte, en la propia fijación de los "fines" de la misma y, por otra parte, en el papel de la persona en la realización de los procesos económicos y la configuración de las Instituciones económico-societarias.

Lo "económico" y lo "societario" son las dos dimensiones configuradoras de la racionalidad integral implicando la interrelación entre la estricta "racionalidad económica" en sí, por un lado y su valor, valoración en el orden de sociedad en el que tiene lugar por el otro. Tal como se refleja en la realidad económica recogida en la figura 10.



Figura 11

Y esta dimensión societaria de la economía se articula en el contexto de los diferentes sistemas con los que se configura el "entorno" de las Instituciones que realizan las funciones de coordinación de los procesos económico-sociales, entre ellas, la empresa. El conglomerado de sistemas que determinan el entorno societario son múltiples y cada uno de los sistemas definen una interpretación específica de su ámbito de competencias, de ahí su alta complejidad y diversidad de planteamientos y la difícil coordinación entre ellos: se trata de los sistemas político, económico, empresarial, educativo, laboral, fiscal, etc<sup>21</sup>.

La dinámica de cambio de los diferentes sistemas es diferente en sí, así como su incidencia en la empresa, lo que hace compleja la articulación de la misma. Lo cual obliga a establecer Principios que faciliten la coordinación entre los distintos sistemas creando un espacio compartido, común, en función del *sistema de valores* que sirve de base a la Sociedad. Es lo que se trata de reflejar en un Ordenamiento económico-societario para lograr la coordinación de los sistemas con el fin de facilitar la "acción económica" de las personas y de las instituciones. Un espacio compartido por los diferentes sistemas en base a los Principios establecidos y a las Reglas de actuación que se derivan de los mismos<sup>22</sup>. Si no se configura un Ordenamiento económico capaz de coordinar los distintos sistemas y su actuación sobre la empresa, se incrementan los "costes de coordinación" entre y en los procesos económico-societarios con lo que no se logra el uso eficiente de los recursos escasos para resolver las necesidades de las personas. De ahí la relevancia del Ordenamiento económico-societario tanto para la configuración de la propia Política Económica integradora y la Política Societaria de forma que hagan perceptible el espacio de responsabilidad que asumen las personas y las instituciones.

En la figura 10 puede verse el contexto societario de la empresa en relación con su entorno

<sup>21</sup> Véase Thom, N. (2016), "Management del Sector Público...", ob. cit., p.9

<sup>22</sup> García Echevarría, S. (2014), "¿Hacia una Economía...", ob. cit., p.20



## LA EMPRESA EN EL ENTORNO SOCIETARIO

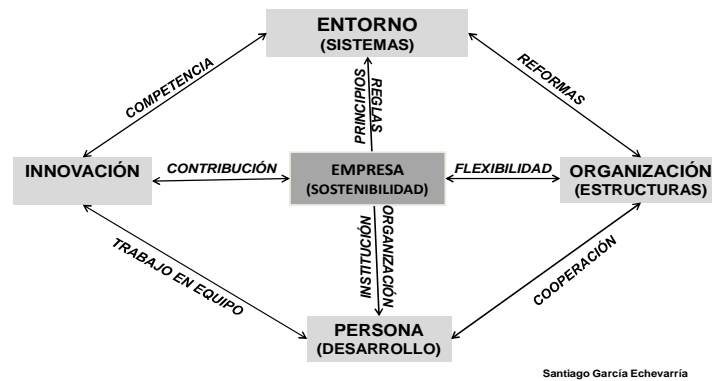


Figura 11

El conjunto de sistemas que configuran el entorno empresarial (esto es, el Ordenamiento económico-societario) impacta en la sostenibilidad de la empresa en base a los Principios y Reglas que definen su "espacio de acción"

- Por un lado, el *Principio de Competitividad* implicando el desarrollo creativo de las personas en el marco de los procesos de innovación técnico-económico y sociales
- Por otro lado, actuando sobre las *estructuras organizativas* implicándolas en los procesos de cambio las "reformas" de forma que se adapte lo económico-societario a los cambios, por ejemplo, tecnológico, económico, social, etc.

En este marco de la "innovación", clave de la contribución de la empresa y de la organización flexible de sus estructuras, se encuentra la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Lo cual tiene lugar

- Por la vía del trabajo en equipo de las personas aportando sus potenciales técnico-económicos
- Lo que tiene lugar en su *cooperación* con "el otro" generando el "bien común" que hace posible el funcionamiento de las Instituciones.

El Ordenamiento económico, esto es, todos y cada unos de sus sistemas deben orientarse en su articulación y desarrollo al "fin" último del desarrollo de la persona en base en al marco de las Instituciones organizativas que "dialogan" para armonizar los sistemas del entorno, su reforma, para, por otra parte, generar la innovación técnico-económico-social que haga posible crear productos y servicios que permitan el desarrollo de la persona.

Como puede apreciarse de manera muy sistemática en el marco de esta figura 10 el desarrollo de la empresa se encuentran en el entramado del entorno, que refleja, por una parte, los sistemas de la sociedad de forma que se produzcan los procesos institucionales necesarios para una adaptación institucional y, por otra parte, el hecho de la innovación y creatividad como pieza sustantiva de la acción de la empresa en sus procesos de coordinación económica y societaria.

## 2. La configuración de la empresa en el contexto socio-económico: su contribución al empleo juvenil

En la "empresa" como Institución, tanto en el marco de la actividad privada como en la actividad pública, es donde se realiza la acción "económico-societaria", es donde tiene lugar, donde se materializa, el encuentro entre *Sociedad*, los sistemas de valores que articulan los diferentes sistemas configuradores del entorno, y la *persona*, donde según sus competencias técnico-económicas y su dimensión social "coopera" con "el otro" generando los procesos de coordinación económico-societaria que hacen posible su contribución al desarrollo de las persona.

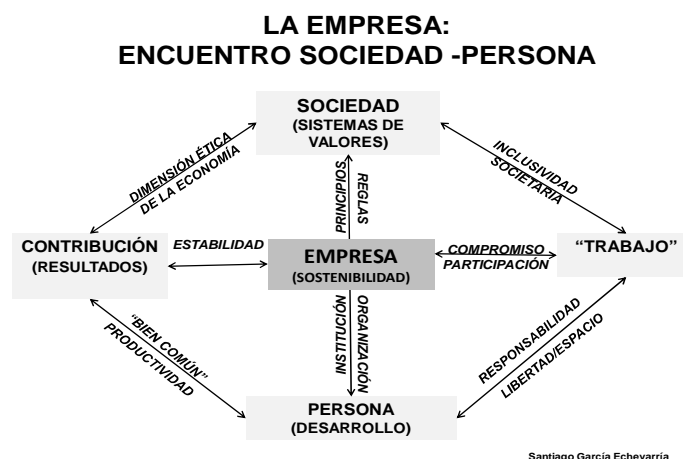


Figura 12

La Sociedad en la que tiene lugar esta "acción económica" descansa en el sistema de valores que configura el Ordenamiento económico-societario que establece el espacio de la "acción empresarial", valores que se orientan al "desarrollo de la persona"

- Mediante la contribución (resultado) que genera la empresa desde su acción "ético económica", esto es, la "cooperación" entre las competencias de las personas involucrando al "otro" en búsqueda de una eficiente utilización de los recursos escasos (*productividad*)
- En base a la inclusión societaria de la persona en el trabajo como clave de su desarrollo mediante su compromiso y participación

Lo que asegura la *sostenibilidad* de la empresa como Institución que logra con su "acción" los dos objetivos de su acción "económico-societaria"

- Generar productos y servicios para cubrir las necesidades de las personas
- Lograr mediante el "trabajo" la base de su propio desarrollo como el de la persona en la Sociedad

Y la orientación de la sociedad, de su *sistema de valores* y de la empresa, su sostenibilidad, implica que

- No habrá contribución-resultados por parte de la empresa si no se implica a la persona en la generación del "bien común", de la "cooperación" con el "otro"

facilitando la utilización de las competencias logrando la eficiencia (*productividad*)

- Lo que implica la configuración del "trabajo" como factor clave del desarrollo de la persona y de la empresa asumiendo espacios de libertad y la correspondiente responsabilidad basada en la *participación* en la sostenibilidad de la empresa.

Lo cual debe plantarse en una clara conceptualización de la empresa en sus diferentes situaciones en las que tiene lugar la actividad económico-societaria, tal como se refleja en el gráfico 13.

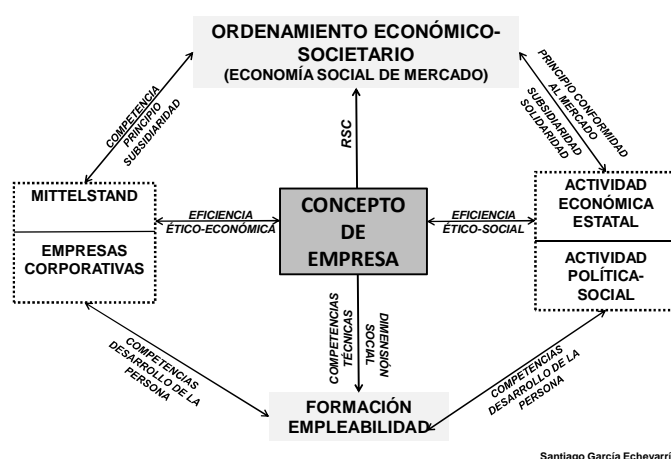


Figura 13

El Ordenamiento económico-societario que integra la actuación en los diferentes sistemas del entorno empresarial "ordena" bajo los Principios y Reglas que articulan el Ordenamiento, aquí de una Economía Social de Mercado, a partir de

- Tanto en el sector privado que afecta a la actividad de
  - Las empresas medianas, familiares y pequeñas (Mittelstand)
  - Las grandes corporaciones

Como lo que implican las diferentes concepciones empresariales, ya que la actividad pública afecta

- Al ámbito de la actividad económico-estatal (en todos los niveles del sector público)
- Como a la actividad de la Política Social en sus diversas y heterogéneas instituciones

El conjunto de todas ellas definen el concepto de actividad económico-societaria que se rigen por ese espacio compartido, definido por

- El *Principio de Competencia* en base al desarrollo de las competencias de las personas y de su dimensión social
- Al *Principio de Subsidiaridad*
- El *Principio de Solidaridad*

- El *Principio de Conformidad* al mercado

El papel de la "*acción empresarial*" de cada una de las Instituciones del conjunto de la economía es lograr, mediante la cooperación de las personas en cualquiera de los ámbitos mencionados,

- Tanto la eficiencia ético-económica
- Como la eficiencia ético-societaria

De forma que faciliten las claves "finales" de la economía: el desarrollo integral de la persona por la vía de la formación

- Tanto en la dimensión de sus competencias técnico-económicas
- Como en la dimensión social de cooperación de la persona
- Con el fin de lograr la empleabilidad, esto es, la inclusión de la persona en el "*trabajo*", acción fundamental para el desarrollo de la misma.

Téngase en cuenta que ambos sectores, privado y público actúan más o menos en un 50% de la actividad económica y esta se tiene que realizar eficientemente en ambos sectores.

Lo que se busca es el *desarrollo integral de la persona* en base a la disposición de un comportamiento societario de la "persona" en el que se implica.

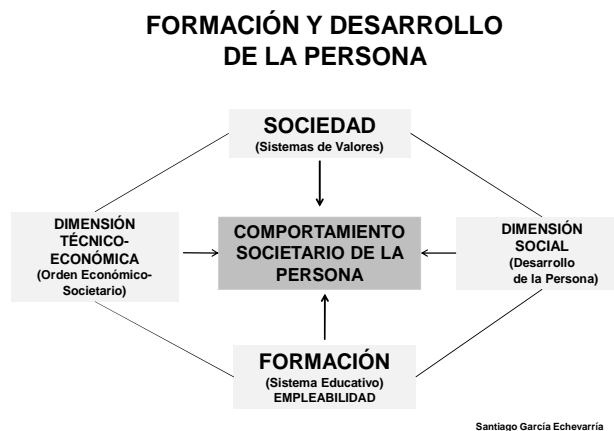


Figura 14

Se requiere para el desarrollo de las personas y de las Instituciones

- La *disposición de competencias técnico-económicas*
- La *dimensión social de la persona* que asume su capacidad de "*cooperación*" que genera la viabilidad de la "*coordinación económica*" en la empresa y entre las Instituciones.

Formación y empleabilidad son dos aspectos sustantivos para lograr el desarrollo de la persona

- Mediante su *involucración en el "trabajo"*
- Mediante su *"cooperación"*, generadora del *"bien común"* que hace inviable la sostenibilidad de las Instituciones recuperando el largo plazo necesario, tanto en la empresa como en la persona.

Es por lo que la *formación* se define en base al *"sistema de valores"* de la Sociedad y de su jerarquización, por un lado, y a la configuración de la *"formación"* orientada al desarrollo de la persona por la vía de la empleabilidad de la misma. Lo que plantea la exigencia de que esta *"formación"*, en todos los niveles, como se verá en la parte IV, debe responder a las dos dimensiones señaladas en el gráfico número 13.

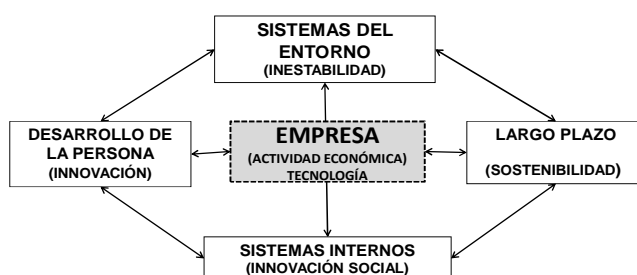
- Desarrollo de la *competencia técnico-económica*
- Desarrollo de la *dimensión social de la persona*, esto es, su capacidad de *"cooperar"* generando el *"bien común"* que hace viable la utilización eficiente de los recursos escasos impulsando el desarrollo de la persona.

Con lo que se configura el comportamiento Social de la persona que permite realizar los procesos de cambio y adaptación de la propia persona y de las Instituciones.

### 3. La dinámica de cambio y transformación de la empresa: impacto sobre el empleo juvenil

La dinámica de cambio tanto en el desarrollo de la persona como en la empresa constituye el motor de la sostenibilidad, de la empleabilidad de la persona y la sostenibilidad de la empresa. y ello no solamente en lo que afecta a los procesos tecnológicos y económicos, que adquieren una gran relevancia en todos los procesos de coordinación económica, sino en particular, por la dinámica que adquiere la *"innovación social"* en los diferentes procesos organizativos que exigen cambios relevantes en las estructuras rígidas. Lo cual no solo afecta al área privada de "la economía", sino, en particular, a la actividad económico-societaria de las organizaciones que realizan la actividad económica estatal, así como de los propios diseños de los procesos de la Política Social.

#### DINÁMICA DE CAMBIO DE LA EMPRESA



Santiago García Echevarría

Figura 15

Los múltiples sistemas que configuran el entorno de la empresa son frecuentemente inestables por lo que se precisa de un Ordenamiento económico-societario que en base a los *Principios* señalados pueda mantener un espacio del entorno que facilite la "acción de la empresa" en los procesos de cambio, articulando las situaciones cambiantes que permiten a las empresas

- Asumir los *procesos tecnológicos* y de *innovación social*
- Con el fin de implicar los *procesos de innovación* que facilite el desarrollo de las personas
- Logrando una actuación de la empresa y de la persona en búsqueda del *largo plazo*, esto es, de su sostenibilidad

Y en este marco de cambio tecnológico y económico-societario representa la *innovación social* la respuesta empresarial necesaria, tanto para la sostenibilidad de la empresa como para la empleabilidad de la persona, así como la exigencia de una fuerte capacidad innovadora. El Orden económico-societario se basa en los Principios señalados en la configuración de los espacios de la acción empresarial y personal que pueden contribuir a los procesos de adaptación de la actividad económico-societaria, a la realidad tanto tecnológica y de innovación social, para que la "formación" plantee también exigencias crecientes, no solo a las *competencias técnico-económicas*, sino en particular la *dimensión social de la persona*.

En su conjunto pueden apreciarse los *tres niveles* que configuran la articulación del Ordenamiento económico-societario que persigue como "fin" de la economía el desarrollo integral de la persona. De la armonía en los procesos de coordinación en torno a los Principios se lograrán reducir los "costes de coordinación" asegurando la sostenibilidad de la empresa y la empleabilidad de la persona. Ambas claves de desarrollo de la misma.

En la figura 16 pueden apreciarse los diferentes niveles de los tres procesos que conducen al desarrollo de la persona

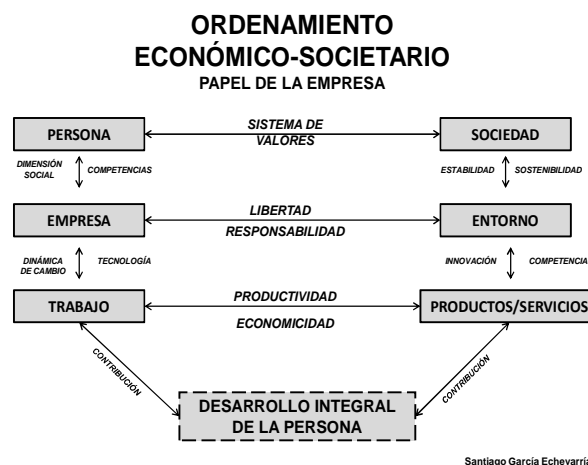


Figura 16

- Por un lado, el *papel de la persona en la Sociedad*, el *Leitbild* de la persona que se asume en función del "sistema de valores" sobre el que se construye "lo

*económico*” y *“lo social”*; lo societario en búsqueda, por otro lado, de la estabilidad-sostenibilidad de la Sociedad merced a la generación de las *competencias* y la *dimensión social* de la persona

- En segundo lugar, el papel clave de la *configuración del entorno* económico-societario que con los múltiples sistemas que lo componen, implica la generación de dos fuerzas ineludibles
  - *Competencia* en base al desarrollo de competencias en las personas e instituciones y no primariamente en la “competencia de precios”, que es más bien su consecuencia, pero no el origen.
  - La exigencia de *innovación* consecuencia del desarrollo de las competencias de las personas y de las Instituciones tanto en cuanto a la innovación técnico-económica como social.

Lo que solo puede desarrollarse en un espacio compartido de libertad y responsabilidad que haga posible la *acción empresarial* que permita tanto la asunción de los procesos de cambio, como los impulsos tecnológicos.

- En tercer lugar, en lo que se obtienen los resultados en forma de productos y servicios provenientes de la *acción del trabajo* como parte vital del desarrollo de las personas con el logro de una mayor eficiencia en el uso de los recursos escasos (*productividad-economicidad*) que son consecuencia de las dos dimensiones previas que configuran el espacio de acción *“del trabajo”* como contribución al desarrollo integral de la persona y su realización en bienes y servicios que dan respuesta a las necesidades de las mismas.

Lo que permite apreciar la estrecha relación

- Por un lado, entre *persona-empresa-trabajo*
- Y, por otro lado, el entramado *sociedad-entorno-productos/servicios*

que hacen posible impulsar una economía orientada al desarrollo integral de la persona.

El *“empleo juvenil”* no es, como ya se ha señalado, ningún anexo ni de la Política Económica ni de la Política Social, ni es un nuevo aspecto educativo, es la clave de la *sostenibilidad de la Sociedad*, de su sistema configurador de la empresa y de la garantía de la existencia de *“trabajo”*. El *“trabajo”* se crea por la persona cuando se articula eficientemente el Ordenamiento económico-societario de una Economía Social de Mercado asegurando la estabilidad societaria y la del propio entorno, con lo que se logra la sostenibilidad a largo plazo en la que tiene lugar el desarrollo de la persona como la clave del

- Éxito de la economía
- Éxito de la empresa
- Impulsar el Principio de Solidaridad

Este Ordenamiento económico de una Economía Societariamente responsable puede describirse como se ha señalado en la figura 6 involucrando a todos los procesos económico-societarios y articulando los espacios definidos con los *Principios* que garantizan el desarrollo de la persona en el conjunto de la Sociedad. Lo *“económico”* y

lo "societario" son componentes integradores de la realidad económico-societaria y de la *competencia de la persona*, así como de su *dimensión social* depende su empleabilidad con lo que se entra de lleno en el problema de la *formación dual para la empleabilidad*.

#### **IV. LA DUALIDAD CLAVE PARA LA ARTICULACIÓN DE LOS PROCESOS DEL EMPLEO JUVENIL**

##### *1. Proceso de desarrollo de la persona en la empresa: la dualidad como respuesta*

En un destacado e importante dictamen sobre la formación profesional en Europa se señala que

*"cuanto mayor sea el compromiso de las empresas en la formación (dual) mayores son las oportunidades en el mercado de trabajo de la generación joven, ya que una formación más práctica reduce el paro juvenil y asegura los profesionales en la competencia global"*<sup>23</sup>.

Esta conclusión de este amplio análisis empírico de siete países europeos marca, sin duda, una clara relación entre empresa y el desarrollo de las personas y, en particular, de los procesos de integración del joven en el trabajo. Se trata de una evidencia real, pero que *"a pesar de estas ventajas se encuentra la formación profesional en muchos países, en muchos sentidos, lejos de sus posibilidades"*<sup>24</sup>. Se refiere en cuanto a estas ventajas que se derivan de que<sup>25</sup>

- Transmite cualificaciones profesionales
- Facilita la entrada en el mercado de trabajo
- Participa en el contexto social
- La empresa cubre sus necesidades de profesionales

Como ya se ha señalado anteriormente el desarrollo de la persona supone dos dimensiones:

- Por un lado, la *disposición de competencias*, formación tanto en cuanto a conocimientos como en la forma de conceptualizarlos y aplicarlos, potencial disponible, que precisa, por otro lado,
- De la *"cooperación"* con el *"otro"*, la *dimensión social* de la persona que condiciona básicamente para que pueda darse valor a esas competencias al involucrar al *"otro"*, lo que facilita su contribución al desarrollo de los procesos de coordinación económica.

Tanto la disposición de las competencias como la capacidad de disposición a la *"cooperación"* se logra solamente en los *"procesos de dualidad"* en la formación orientada al desarrollo integral de la persona: la formación en el conocimiento y el

<sup>23</sup> Blöchle, S. J., Flake, C. y otros (2015) "Berufsausbildung...", ob. cit., p.4

<sup>24</sup> Blöchle, S. J., Flake, C. y otros (2015) "Berufsausbildung...", ob. cit., p.45

<sup>25</sup> Véase Blöchle, S. J., Flake, C. y otros (2015) Berufsausbildung, ob. cit., p.45



aprendizaje de los procesos para incrustar las dos dimensiones que constituyen la base de la empleabilidad de la persona en la empresa. Hay que pasar del actual "sistema lineal" en el que se suceden ambas fases en la profesionalización de la persona al "sistema dual" que simultáneamente realiza la formación integral del conocimiento y la configuración del proceso de "cooperación" con "el otro". Se trata de como se confirma el "bien común" como fundamento del desarrollo integral de la persona implicándose en los procesos técnico-económicos y sociales de la acción empresarial.

No se trata meramente de "acortar" tiempos "de formación", sino que ésta se oriente al "desarrollo integral de la persona", que es el "fin" compartido tanto de la persona como de la empresa como Institución. La formación orientada a la "graduación" de la persona, a la adquisición de conocimientos en el mundo formativo para luego realizar su "aprendizaje" conlleva grandes dificultades por el shock de su heterogeneidad y la imposibilidad de armonizar ambas dimensiones de la "acción humana" en cada caso personal.

Toda formación orientada al "desarrollo integral de la persona" solo puede realizarse en la "dualidad" en la que la persona se implica en su propio desarrollo el desarrollo de los demás. Porque, como ya se ha señalado, se trata de la *dimensión ética* que fundamenta la implicación técnico-económica en la persona, en su concepción de su propio desarrollo, del desarrollo de la empresa y de su papel en los procesos de coordinación.

Lo cual se refleja, así mismo, por ejemplo, en el caso de Alemania, entre otros países en los que la "formación dual" está vinculada a la inexistencia de paro juvenil. Muchos conectan directamente la terminación de la formación con una ocupación<sup>26</sup>, lo que sucede ya en el 67-70% de las personas, lo cual afecta también a otros países con sistemas duales. No existe una empleabilidad inmediata, por regla general, si no se realiza en el contexto de la "formación dual". Sin embargo, la formación profesional en Europa es muy "heterogénea"<sup>27</sup> como consecuencia de un desarrollo histórico-institucional diferente, pero, muy en particular, por la valoración social que se realiza pero, muy en particular, cuando el desarrollo económico de un país permanece ajeno a una focalización a la formación profesional dual. No existe, por tanto, "ninguna receta patentable que permita el proceso de cambio y que a muchos países les falta un largo recorrido para estar donde debieran estar..."<sup>28</sup>, esto es, sin paro juvenil.

Se trata de un proceso de cambio histórico-cultural en muchos países europeos, tanto en la concepción de los procesos educativos como en la interpretación tanto del "desarrollo integral de la persona" como en la propia configuración de la economía. El "empleo juvenil" tiene una dimensión societaria, es un problema de Sociedad que implica

- La asunción de que exista una estrecha relación entre el sistema de formación y el "sistema de empleo"<sup>29</sup>
- Que se mantenga bajo el nivel de desempleo juvenil en situaciones de crisis
- Necesidad de que se vinculen las partes sociales en la configuración de la formación profesional dual para lograr los procesos de actuación
- "Tendencialmente se demuestra que los países en los que se acentúan los elementos duales en la formación profesional logran mejor y más rápidamente

---

<sup>26</sup> Blöchlle, S. J., Flake, C. y otros (2015) *Berufsausbildung*, ob. cit., p.19

<sup>27</sup> Blöchlle, S. J., Flake, C. y otros (2015) *Berufsausbildung*, ob. cit., p.45

<sup>28</sup> Blöchlle, S. J., Flake, C. y otros (2015) *Berufsausbildung*, ob. cit., p.45

<sup>29</sup> Blöchlle, S. J., Flake, C. y otros (2015), *Berufliche Qualifizierung und Fachkräfte*", IW 7 Marzo 2016, p.3

## *la integración del joven en el sistema de formación y en el mercado de trabajo*<sup>30</sup>

Lo que debe hacerse no solo por lo que respecta al desarrollo integral de la persona en la formación profesional, sino en todos los procesos de formación terciaria, así como también, la revisión de los procesos de integración de la persona en las diferentes actuaciones de las Instituciones públicas. Hay que reorientar en todos los niveles e Instituciones la formación y la integración de la persona en el "*trabajo*" por la vía de la dualidad. Y uno de los aspectos urgentes es precisamente el sector público<sup>31</sup>.

Y esta dualidad debe implicar, al propio tiempo, una mayor apertura de todos los sistemas de formación de forma que sean atractivos por sus posibilidades de sistemas abiertos que permitan a la persona continuar su desarrollo como, por ejemplo, desde la formación dual profesional a Instituciones en los procesos Universitarios.

Esta es una condición que genera expectativas tanto a la propia formación profesional dual como al enriquecimiento de la Sociedad y a la dinámica de cambio social. Se tienen que dar una serie de condiciones para el convencimiento de la globalidad en la Sociedad como condición para el desarrollo de la persona<sup>32</sup>

- Mejorando su aceptación y estima en la Sociedad
- Involucrar a las empresas, sobre todo, del "*Mittelstand*"
- Se precisa compromiso de los agentes sociales
- Introducir la flexibilidad necesaria en los procesos de adaptación
- Adaptación al mercado de trabajo
- Lograr la permeabilidad necesaria
- Movilidad, etc.

entre las características que logren implicar a la persona y a la empresa en este "*encuentro*" del que depende el desarrollo y crecimiento de la persona, asumiendo responsablemente su propio desarrollo integral y el de la empresa logrando eficiencia vía cooperación de las personas que faciliten la sostenibilidad de la empresa en la propia transformación permanente. Y esta es la clave de la economía y de la Sociedad que genera bienestar y estabilidad: el desarrollo integral de la persona y el desarrollo de la empresa armado en torno a las relaciones de "*cooperación*" entre las personas.

## *2. Impacto de la dualidad en el desarrollo de la persona*

En Europa más de cinco millones de jóvenes entre 15 y 24 años se han inscrito como parados<sup>33</sup>, lo que genera una gran preocupación político-societaria. A pesar de ello no se acaba de situar en este mismo nivel la orientación de la formación dual en muchos países a pesar de la experiencia altamente positiva de muchos otros Países en los cuales existe una clara focalización del desarrollo del joven en los diseños de la dualidad en la formación, lo que facilita la empleabilidad juvenil. Lo que, como ya se ha señalado, solamente puede realizarse cuando se integran las Instituciones, empresas, federaciones empresariales, sindicales y el propio Estado en la configuración de un

<sup>30</sup> Blöchle, S. J., Flake, C. y otros (2015), *Berufsausbildung*, ob. cit., p.45

<sup>31</sup> Véase a este respecto el trabajo de Thom, N. y Litz, A. (2016), "*Management del Sector Público*", ob. cit., p.7

<sup>32</sup> Blöchle, S. J., Flake, C. y otros (2015), *Berufsausbildung*, ob. cit., p.45

<sup>33</sup> "*Mehr Chancen für...*", ob. cit., p.1

proceso de formación cercano al mercado, a la capacidad práctica y flexible<sup>34</sup>. Corresponden todas ellas a la dimensión societaria de estas Instituciones.

La persona es un ser social y, entre otros aspectos, su *Leitbild* se centra en sus "potenciales", sus conocimientos y destrezas, por un lado, y por el desarrollo de su capacidad de cooperación con "el otro", tal como se recoge en la figura 17, por el otro.

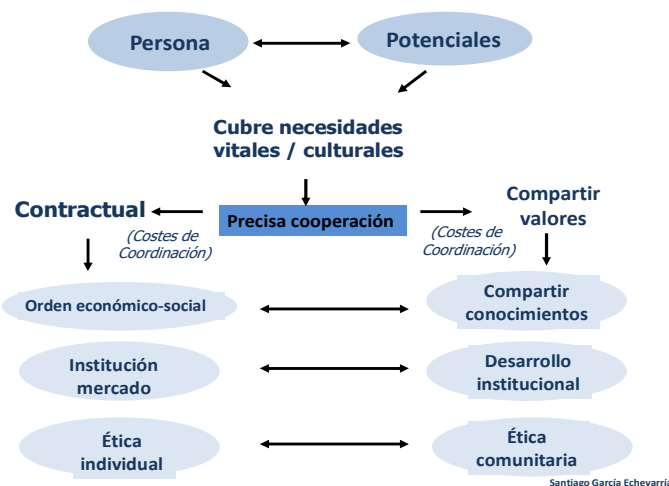


Figura 17

Todo el desarrollo de la persona descansa en el "trabajo" que puede realizar conforme a su nivel de potenciales, de competencias y a su nivel social, su disposición a "cooperar" con el otro al objeto de cubrir las necesidades de su propio desarrollo y contribuir al desarrollo de los demás (*bien común*) para lograr un uso eficiente de su contribución. Pero esa "cooperación" como dimensión social de la persona sienta las bases de la propia "acción económica" de la persona: la coordinación de sus potenciales con el otro configurando las Instituciones. Esta dimensión Institucional se realiza sobre dos concepciones

- La primera por la vía tradicional mediante acuerdos "contractuales" en las que se basa el funcionamiento de las propias Instituciones y el funcionamiento de los dos sistemas claves de la "acción económica": los mecanismos del mercado y los mecanismos del Estado.
- Si estos procesos de "coordinación económica" no descansan previamente en la "cooperación" de las personas se crean barreras, "costes de coordinación", que no facilitan el funcionamiento organizativo de las Instituciones y de la propia economía. De la rigidez y de la conceptualización de estos procesos de coordinación depende el desarrollo de la persona, en particular, el empleo juvenil.

Se precisa por tanto de la otra dimensión que hace posible la transferencia, las competencias de "cooperación" de la persona, su dimensión social, que basada en valores compartidos genera el desarrollo de las Instituciones en base a la asunción del "bien común". Si bien la dimensión contractual establece la dimensión normativa de los

<sup>34</sup> "Mehr Chancen für...", ob. cit., p.1

procesos de "coordinación económica", la dimensión societaria, la "cooperación" en base al sistema de valores, es la que genera el "bien común", a largo y corto plazo, intergeneracional e Institucional, es la que dota de espacio a la flexibilidad necesaria para la "coordinación económica". Esta es la función primaria de la "dualidad". Esta va más allá del mero aprendizaje de la versión de la praxis en los procesos de coordinación económica en la empresa y en la Sociedad, ya que además impulsa en el "trabajo" el proceso de desarrollo del joven en el "bien común".

La "dualidad" en la formación del joven, en sus diferentes niveles de la formación y en sus diferentes niveles de potenciales personales, armonizan tanto los procesos de "coordinación económica" como los de la "organización social" de toda Institución, organización que hace posible la realidad de que la "cooperación" en los procesos económicos y sociales sean eficientes.

Es esa dimensión largoplacista, generacional y organizativa, que implica el "sistema de valores" de la persona en los procesos de integración con "el otro" para asegurar su propio desarrollo así como su contribución al desarrollo de los demás. Solamente en la "dualidad" de la formación se genera la dimensión integral de la persona buscando esa capacidad de "cooperación" base del desarrollo del Ordenamiento Económico. Si no se produce la asunción de la "dualidad" como focalización clave de la "acción formativa" de las diversas instituciones mencionadas: empresas, sindicatos y Estados, implicando a todo el sistema educativo a distintos niveles, no se logrará la "inclusión" del joven en la Sociedad, en el "trabajo", generando rupturas en los procesos de coordinación económica y social. Es por lo que el Ordenamiento económico de una Economía Social de Mercado focaliza en su desarrollo a la persona como el "fin" de todos los procesos de coordinación, así como de sus propias Instituciones.

La "dualidad" es una dimensión societaria que implica el desarrollo integral de la persona para poder responder a sus necesidades y a la de los demás (*bien común*) hacia un uso eficiente de los procesos de coordinación económica y social.

### 3. Consolidación de futuro de la empresa, de las Instituciones vía dualidad

En una Cultura cortoplacista como la que ha invadido hoy el ámbito de la economía como consecuencia de los procesos dominantes de la "reingeniería financiera" se ha ocultado, en términos generales, el papel de la empresa en la Sociedad, por un lado, y la relevancia de la empresa para el desarrollo de la persona, por el otro. Y cuando se habla de empresa en esta dimensión societaria de la misma estamos interpretando toda aquella institución que asume la generación de productos y servicios necesarios para el desarrollo de la persona. La sostenibilidad de la empresa como institución societaria es su objetivo principal. Sin embargo, como ya se ha tratado anteriormente, la sostenibilidad de la empresa depende de su capacidad para desarrollarse, transformarse en los entornos cambiantes, entornos multisistemas que obliga a todas las Instituciones a desarrollar potenciales de cambio que les permita adaptarse globalmente bien.

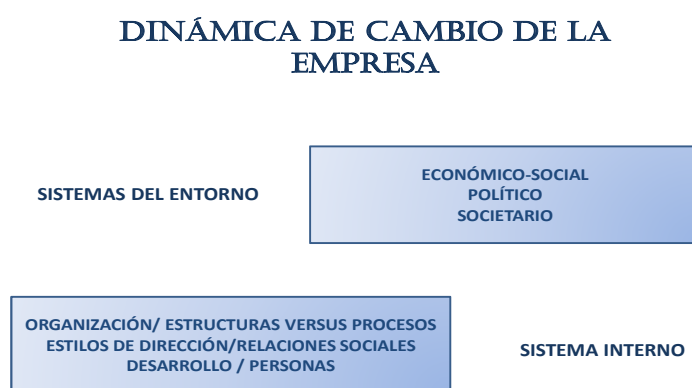
Y ello significa disponer de la capacidad humana, de los potenciales de las personas implicadas en los procesos empresariales capaces de

- *Innovar* como tarea básica del desarrollo de las personas y de las Instituciones

- Asumir los *cambios organizativos* y procesuales necesarios

El reto de toda dimensión empresarial es asumir los procesos permanentes de cambio. El paradigma económico-empresarial es la "persona" y su desarrollo, pues de sus competencias en los diversos niveles depende su supervivencia y como consecuencia de estas competencias de las personas tendrán lugar los procesos de transformación necesarios que hacen posible su sostenibilidad a largo plazo.

Esa persona y su desarrollo integral es la que sostiene el desarrollo de la empresa que debe asegurarse de disponer de las personas que la hacen posible más allá de los cambios, tanto de su entorno como en sus propias estructuras tal como se refleja en el gráfico 18.



Santiago García Echevarría

Figura 18

La realización del paradigma económico-empresarial centrada en el "desarrollo integral de la persona" implica focalizar tanto a largo como a corto plazo el "fin" último de la actividad empresarial: contribuir al desarrollo integral de la persona en la Sociedad, su "inclusión" en la Sociedad. Esta es la dimensión societaria, su verdadera responsabilidad societaria. La "dualidad" en la formación en los distintos niveles de la empresa constituye la clave para asegurarse el potencial de competencias personales que en el transcurso del tiempo consolida permanentemente la sostenibilidad de la empresa.

Un ejemplo claro se aprecia en los países más involucrados en todo el sistema económico empresarial: Alemania, Suiza, y Austria. Pero lo es, en particular, en el *Mittelstand*, las empresas medianas, familiares y pequeñas que forman al 80% de los aprendices y generan trabajo para el 60% de la población activa<sup>35</sup>.

El debate sobre si la empresa debe implicarse o no se refleja en los resultados que se presentan a continuación en la figura 19 en la que el 83% de las empresas se implican para disponer de personas, para la configuración largoplacista de la empresa, pero también de manera significativa en la asunción de la dimensión societaria de la empresa (63%) como factores determinantes. Tiene también un peso significativo la tradición, la sostenibilidad corporativa junto a la facilidad de los procesos de selección. Contra la formación dual se encuentran las situaciones concretas de la empresa y que no son posiciones determinantes.

<sup>35</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit., pp.185 ss

Y ¿cuál es el coste de la dualidad para la empresa? Según los datos que se han realizado sobre la evolución en Alemania<sup>36</sup> tal como se refleja en la figura 20.

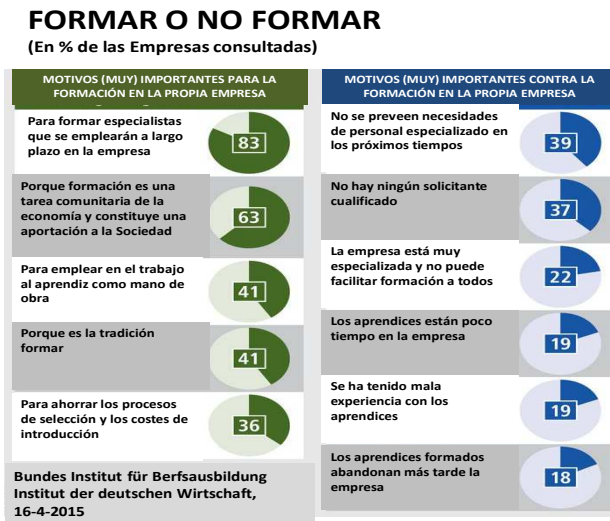


Figura 19

Aquí se recogen los "costes netos" de la formación dual para la empresa según el tamaño de empresas, así como también por los ámbitos de actividad con diferencias marcantes. Los costes brutos por año y personas ascienden a 17.700 euros en total y teniendo en cuenta la aportación que hace la persona, que se estima en 12.500 euros/año, el coste neto es de 5.400 euros anuales por persona lo que en un periodo de tres años de formación dual suponen 16.200 euros.



Figura 20

Se deben observar las diferencias según el tamaño de las empresas y las diferencias en los niveles del comercio, de la industria y de la técnica.

Desde la perspectiva del medio plazo supone una clara inversión que garantiza, si se logra una eficiente disposición del desarrollo de la persona, la sostenibilidad de la

<sup>36</sup> Eine lohnende investition, ob. cit., p.1

empresa en base a las competencias innovadoras y asimiladoras de los procesos de cambio.

La "dualidad" es una inversión rápidamente recuperable situando a la empresa en el corazón de la responsabilidad societaria.

## **V. LA DIMENSIÓN LARGOPLACISTA DE LA EMPRESA Y SU DESARROLLO: MANAGEMENT DE LAS PERSONAS**

### *1. La dimensión largoplacista clave para el desarrollo de la empresa*

Tanto la dinámica del desarrollo de la persona como la de la empresa son largoplacistas, se implican en un largo proceso de desarrollo de competencias, Culturas y entramado socio-tecnológico. Constituye el largo plazo la clave de todo proceso empresarial, lo que se refleja de manera precisa en el núcleo fundamental económico-societario como lo es el *Mittelstand*<sup>37</sup>, las empresas medianas familiares y pequeñas, empresas expresamente vinculadas a la persona del "Empresario"<sup>38</sup>. Su diferencia con las empresas corporativas, regidas bajo criterios "directivos"<sup>39</sup> se manifiesta ya en los propios ciclos de permanencia del directivo al frente de la empresa. El periodo de vida de un "empresario" al frente de una empresa del *Mittelstand* se sitúa en los 15-20 años, mientras que en los ejecutivos de empresas corporativas se encuentran tanto en Europa como en Estados Unidos en torno a los 5-6 años como máximo. Aquí no existe largo plazo, lo que se sustituye por la concentración en el valor bursátil de la empresa de la que depende no solo los procesos de dirección, sino también la configuración de los órganos de gobierno y la discutida configuración de las compensaciones<sup>40</sup>.

La actual cultura empresarial se focaliza en el cortoplacismo medido en una dinámica temporal corta de resultados como referencias últimas, mientras que una empresa dirigida por "un empresario", el *Mittelstand*, su orientación, o su focalización en todo su sistema de management e Institucional, se sitúa en el desarrollo de los potenciales de las personas tanto en el contexto interno como externo de la empresa. Son dos concepciones básicas de empresas diferentes, con diferentes dinámicas configuradoras de los procesos de coordinación económica. La posibilidad de las empresas del *Mittelstand* a la Sociedad, su implicación en los "fines" societarios con sus productos y servicios aseguran otra dimensión societaria, directa de la empresa a la Sociedad.

Lo cual se refleja en la orientación de la empresa: la gran corporación orientada a su valor bursátil cortoplacista, la empresa de ejecutivos, y la otra, la empresa orientada a lograr su sostenibilidad y la competencia, en los potenciales innovadores y de cambio del "empresario", en las personas, en su desarrollo integral de las mismas. En el primero es el "sistema de precios" el mecanismo de coordinación dominante, mientras que en el segundo es el empresario y su capacidad de involucrarse en el desarrollo innovador de las personas y su proximidad a las personas del entorno, por ejemplo, clientes, etc. en las personas configuradoras de la propia empresa y de su desarrollo. Aquí se encuentra la baza de su competitividad en base a la competencia de las

---

<sup>37</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit., pp.185 ss.

<sup>38</sup> García Echevarría, S. (2014), "El empresario en la Sociedad...", ob. cit., pp.4 ss.

<sup>39</sup> Maucher, H. (2014), "Retos actuales y futuros...", ob. cit., p.11

<sup>40</sup> Barton, D. (2011), "Capitalism for the long term", ob. cit., pp.5 ss.

personas<sup>41</sup>. De ahí su "*vocación dualista*" de la formación, vocación y articulación de largo plazo basado en el desarrollo largoplacista de la persona. Persona y empresa constituyen la base largoplacista de la economía y de la Sociedad del *Mittelstand*. Es otra Sociedad más estable y articulada societariamente, lo que facilita los procesos de cambio ante las situaciones cambiantes tal como se evidencia en la actual crisis financiera y económica.

La "*dualidad*" de la formación es, por tanto, base del desarrollo institucional de un *Mittelstand* que permite el enfoque de la economía de la empresa sobre la persona y sobre su desarrollo lo que garantiza el éxito económico en base a la estabilidad societaria.

De ahí el papel de un Ordenamiento de una Economía Social de Mercado que como Orden económico implica el desarrollo de las personas e imprime el largo plazo como base de la "acción empresarial" en la que la "*dualidad*" en los distintos niveles de "*cooperación*" facilita los procesos de coordinación económica, asegurando la transmisión de los conocimientos que a continuidad de las empresas como Instituciones Societarias.

## 2. Principios del Management de personas en las organizaciones

La sostenibilidad de la empresa, de las Instituciones involucradas en los procesos de coordinación económica, tanto privadas como públicas, depende de su capacidad para contribuir a la Sociedad con productos y servicios que de forma eficiente, económica y socialmente, den respuesta a las necesidades de las personas en una Sociedad. La estabilidad de la Sociedad depende de la configuración del Ordenamiento Económico-societario que dé respuesta a esta eficiente utilización de los recursos escasos en el marco de un "*equilibrio social*"<sup>42</sup>. Este Ordenamiento económico-societario está orientado a su "*fin*", el "*desarrollo integral de la persona*", ya que sin este desarrollo de la persona no puede realizarse el proceso económico, lo que implica el papel clave de la persona en las organizaciones.

Toda empresa, toda Institución, debe fijar su orientación, en primer lugar, a prestar eficientemente productos y servicios que sirvan al desarrollo de la persona de forma que asuman su desarrollo personal en el marco de la "*cooperación*" con "*el otro*", que comparta espacios comunes en los que se genere ese "*bien común*" necesario para el funcionamiento de la "*coordinación económico-social*" entre las personas y generando "competencias" que conlleven a la "*innovación*", generando nuevas respuestas productivas y sociales. No se trata pues de innovación técnico-económica, sino también y, sobre todo, de "*innovación social*" que imprime, fomenta, los "*valores*" de la "*cooperación*" para el propio desarrollo personal y el del "otro". En estos términos se expresa, por ejemplo, el propio gobernador del Banco de Inglaterra Carney al señalar que

*"El capital social se refiere a la vinculación de los valores y creencias en una Sociedad que implica a los individuos no solo a asumir responsabilidades para ellos mismos y*

---

<sup>41</sup> Simon, H. (2012), "Hidden Champions ...", ob. cit., p.367

<sup>42</sup> Müller- Armack, A. (1976), "Wirtschaftsordnung...", ob. cit., p.22



*para sus familias, sino también confianza con los otros y un trabajo en cooperación para contribuir mutuamente*<sup>43</sup>.

Y esto no es meramente una consideración social, sino que constituye la base de los diseños organizativos e Institucionales. Lo que uno dirige en una empresa es el "*desarrollo integral de la persona*" que implica las dos dimensiones, varias veces mencionadas, de sus "*competencias técnico-económicas*" y el desarrollo de sus "*competencias sociales*", el desarrollo de la "*cooperación*" para la configuración de los procesos económico-sociales y la configuración de las organizaciones en las Instituciones. El objetivo de toda empresa es ser competitiva en base a las "*competencias de las personas*" que asumen la innovación como base de los procesos de organización, como respuesta a las necesidades de las personas. Todo "*management de personal*" en toda organización implica necesariamente

- Una *visión largoplacista* del desarrollo de la persona
- Una *visión largoplacista* de desarrollo y sostenibilidad de la empresa
- Desarrollo de la *dirección social de la persona* impulsando la "*cooperación*" vía participación, en sus diferentes fases, de acuerdo con sus potenciales y responsabilidades
- La disposición de formas organizativas generadoras de espacios de libertad y de responsabilidad implicadas en el marco de los valores de la Institución
- Lo que implica un cambio de "*Cultura empresarial*" y de "*Cultura Organizativa*" implicando organizaciones vía procesos y proyectos en el marco de estructuras formales flexibles, esto es, ancladas en Principios y Reglas y no en normas rígidas burocratizantes<sup>44</sup>.

La dinámica del desarrollo de la persona con el "*fin*" de la "*acción del management*" de la dirección de las personas en las empresas, en las Instituciones, debe regir como proceso de "*desarrollo continuo*" de la persona, de su crecimiento, articulando hoy, con los medios disponibles, los temas de información que permitan transparencia en la evolución de las competencias de las personas y establezcan los atractivos necesarios no solo materiales, sino sociales, que constituyen incentivos de valoración que sirven de base a la organización. De esta evolución de la persona, de su desarrollo como crecimiento continuo y no de su mera "*formación continua*", depende la capacidad de crecimiento de una empresa, de sus sostenibilidad en el largo plazo y la credibilidad de la misma base de su capacidad competitiva<sup>45</sup>.

La focalización de la "*acción empresarial*" de lograr la respuesta más eficiente a las necesidades de las personas permitirá el desarrollo de ambas capacidades competitivas que legitimen la propia acción de la empresa en la Sociedad, esto es, su verdadera responsabilidad, ya que la realiza en base al desarrollo de las personas implicadas, generadoras, al propio tiempo, de la innovación técnica y social.

Y en este marco societario-empresarial se debe disponer del espacio de libertad y responsabilidad que permita al "*empresario*" su contribución y obtener los incentivos necesarios para su sostenibilidad a largo plazo. La persona es en su "*dimensión*

---

<sup>43</sup> Carney cita a Putman, R. (2001), "Social capital measurement and consequences", en Carney, M. (2014), "Inclusive capitalism...", ob. cit., p.3

<sup>44</sup> Thom, N. (2016), "Management...", ob. cit., p.26

<sup>45</sup> Lattmann, Ch. y García Echevarría, S. (1992), "Management de los Recursos Humanos...", ob. cit., p.343 ss.

*societaria* "la clave del éxito económico y social. Es lo que en términos precisos señala el Cardenal Marx

*"Si los empresarios entienden su trabajo como un servicio al bien común no sólo pueden producir bienestar y mejorar el mundo para todos, sino también fomentar el desarrollo de cada región y colaborar en la creación de puestos de trabajo"*<sup>46</sup>.

### *3. La dimensión corporativa de la empresa y su impacto en el futuro empresarial: la dualidad como clave*

El concepto de empresa en el contexto técnico-económico y social corresponde a la articulación de la combinación de factores elementales (materias primas, equipamientos y personas) mediante el sistema de factores dispositivos (empresario, planificación, organización y controlling) para lograr productos y servicios que den respuesta a las necesidades de las personas<sup>47</sup>.

Y sobre este concepto se realizan los análisis económicos, tanto para la configuración de cada uno de los factores como para las interpretaciones en los procesos técnicos y económicos que se producen en la combinación de los mismos. Pero además de esta dimensión "*interna*" de la actividad empresarial la empresa actúa en un contexto societario que le definen los entornos en los que realiza esta actividad, por lo que dispone de mayor o menor capacidad de actuación según sea el Ordenamiento económico-societario en el que se encuentra, tal como ya se ha señalado.

La "*dimensión corporativa*" de la empresa corresponde a esta concepción societaria de la empresa, precisamente es aquí donde se legitima la empresa merced a su contribución al desarrollo de la Sociedad, de las personas y su desarrollo. Es esta dimensión societaria de la empresa la que valora la contribución de la empresa a la Sociedad, tanto como consecuencia de los productos y servicios que genera como respecto al valor de su contribución para el desarrollo de las personas. De esta legitimación de la empresa depende su futuro, su largo plazo, consecuencia de su capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes de su entorno. De este "*diálogo*" entre la empresa y su "*entorno*", el Ordenamiento Económico-societario, dependen los espacios de libertad de la "acción empresarial" y la responsabilidad que asume en estos procesos contributivos<sup>48</sup>. La empresa debe buscar espacios de libertad para asumir los retos de impulsar sus competencias vía innovación y asumir su papel en la Sociedad.

Pero estos procesos de libertad para impulsar su sostenibilidad vía innovación permanente descansa en los potenciales de las personas implicadas en la empresa, directa e indirectamente. Del *desarrollo integral de las personas* depende el "*éxito*" de los procesos empresariales, personas que en el entorno empresarial, en la Sociedad, esperan una respuesta contributiva de la empresa para lograr su desarrollo.

La "*persona*" es el eje básico vía competencias técnico-económicas y sociales de los procesos empresariales (internos), pero la "persona" en la Sociedad busca la respuesta a sus necesidades de desarrollo desde la Sociedad.

---

<sup>46</sup> Cardenal Reinhard Marx (2015), "Una visión integral de la economía", ob. cit., p.3

<sup>47</sup> Gutenberg, E. (2001), "Economía de la empresa...", ob. cit., p.37

<sup>48</sup> Homann, K. (2016), "La calidad moral...", ob. cit., p.2

Es la "persona", su "desarrollo integral" el fundamento de la "acción empresarial y económica". Es el hilo conductor entre empresa y Sociedad. Pero el desarrollo de la persona implica no sólo su formación por parte de la Sociedad capacitándola en sus competencias técnico-económicas y sociales, sino que este desarrollo de la persona es necesariamente parte de las competencias sociales y técnicas que tiene que facilitar la empresa configurando su dimensión social, su "inclusión" en el trabajo, en las organizaciones, en las relaciones interpersonales, en el contexto de su cultura empresarial.

De ahí la necesidad de la "dualidad" en los procesos de formación de la persona. Sin esta contribución de "aprendizaje" en la empresa difícilmente se genera la "empleabilidad" de la persona joven y este "proceso dual" debe darse simultáneamente en determinadas fases de la "formación" del joven para que pueda asumir integralmente la conjunción entre los saberes, las competencias técnico-económicas y las competencias sociales ancladas en la "cooperación" que sienta las bases para una eficiente "coordinación" con los demás. De lo que depende no solo el propio desarrollo integral de la persona, sino también el diseño y funcionamiento de las organizaciones y de las Instituciones.

Si esta "dualidad" se realiza primero como función educativa en la Sociedad y luego "aprendizaje" posterior en la realidad empresarial, se genera tanto un alargamiento en la formación, pero, sobre todo, una gran ineficiencia de integrar el conocimiento que se adquiere en la realidad operativa de la empresa. La percepción de la valía del conocimiento en los procesos de desarrollo simultáneamente, lo que da "vida" al conocimiento adquirido de forma simultánea. El desarrollo del joven genera expectativas en el contexto real de su "valor" y en el papel de la dimensión social en la realidad organizativa de cada institución. La generación de expectativas por obtener competencias "reales" permite una valoración del "trabajo", del esfuerzo, que debe implicarse en un horizonte abierto a la forma de accesibilidad a un proceso continuo de su desarrollo personal.

Sin "dualidad" son muy elevados los "costes de coordinación" entre adquirir conocimiento (Sociedad) y aplicarlos (empresa), tanto para la propia Sociedad como para la empresa y para la persona.

De esta dimensión corporativa de la empresa depende su futuro, su sostenibilidad en el crecimiento, anclado en el "desarrollo integral de la persona". Y estas son las exigencias a la empresa y a la Sociedad para incluir eficientemente el desarrollo del joven en el "trabajo", factor decisivo de sus competencias tanto técnico-económicas como sociales. La "dualidad" genera el motor legitimador tanto económica como socialmente de la empresa y de sus instituciones económicas y sociales: la orientación al desarrollo integral de la persona.

## **VI. PROPUESTA PARA LA INTEGRACIÓN SOCIETARIO-EMPRESARIAL DEL EMPLEO JUVENIL**

### *1. Conceptualización de la empresa y la configuración del Ordenamiento económico-societario*

El análisis realizado en siete países europeos destaca que las experiencias de Alemania y Suiza "pueden generar importantes impulsos en base a las formas de formación dual

y la involucración de las partes sociales puede lograrse una buena adaptación al "mercado laboral"<sup>49</sup>.

Esto es, la integración de la empresa y de los sindicatos junto con la Administración Pública permite el desarrollo de los Programas de "formación dual" que facilita la empleabilidad, lo que sucede, como ya se ha señalado, es que las diferencias culturales generan "estructuras" que en un país tienen éxito en el marco institucional, lo que no necesariamente sucede en otro país con los mismos resultados<sup>50</sup>.

El cambio cultural se debe reflejar en el Ordenamiento Económico-societario que debe establecer la coordinación institucional necesaria de las distintas instituciones: empresa, sindicatos y Administración Pública que implique esta "coordinación" de la dotación con las competencias necesarias para la "empleabilidad" de la persona. Lo que implica una identificación de las distintas instituciones en cuanto al "fin" perseguido por la Sociedad: desarrollo integral de la persona. La asunción de esta orientación de las Instituciones genera este espacio compartido consecución del "fin" último que es la base para el desarrollo de cada una de las Instituciones mencionadas. Hay que compartir el "fin" societario para luego establecer los objetivos de cada Institución en el marco de la Cultura de cada País.

Sin esta "coordinación institucional" en el nivel societario de las Instituciones no es posible la realización de los "procesos duales", ya que, como se ha señalado, esto es, la contribución de todas y cada una de las funciones comprometidas con el "fin" societario del desarrollo integral de la persona. Va más allá de las dimensiones corporativas de cada Institución en concreto.

Por lo que debe configurarse no solo mediante la contribución de forma compartida a la estabilidad y sostenibilidad de la Sociedad, sino para dar también sostenibilidad a cada una de las propias Instituciones: La empresa estableciendo su sostenibilidad en el largo plazo, lo mismo que las Instituciones sindicales asegurando su crecimiento y la Administración Pública asegurando un eficiente desarrollo de los procesos educativos, logrando la integración de la persona en el "trabajo", base fundamental de la estabilidad societaria.

Es el Ordenamiento Económico-societario orientado a dar una respuesta eficiente en el uso de los recursos escasos en base al *Principio de Competencia*, basado en el desarrollo de las competencias de las personas y de las Instituciones y el *Principio de Subsidiaridad* implicando la cooperación con el "otro" en el desarrollo de la persona. Lo que implica que los mecanismos de coordinación económica: el Mercado y el Estado configuren sus actuaciones, por un lado, en el contexto de su actividad económica, su actividad concreta de generar productos y servicios que contribuyen al desarrollo de las personas<sup>51</sup>. Y, por otro lado, la exigencia de "cooperación" institucional para aquellos procesos de coordinación superiores, esto es, más allá de la "acción institucional" específica, que corresponde a otros mecanismos de coordinación implicados en los *Principios de Subsidiaridad* y de *Solidaridad* con el fin de contribuir no solo a la legitimización institucional, sino a lograr su sostenibilidad institucional.

---

<sup>49</sup> Blöchle, S. J., Flake, C. y otros (2015), *Berufsausbildung*, ob. cit., p.45

<sup>50</sup> Blöchle, S. J., Flake, C. y otros (2015), *Berufsausbildung*, ob. cit., p.45

<sup>51</sup> Homann, K. (2016), "La calidad moral...", ob. cit., p.1

Son dos niveles de "*coordinación económica*" diferentes pero que configuran el Ordenamiento Económico-societario. El "*desarrollo juvenil*" se coordina en este nivel societario y no son suficientes ni los mecanismos de mercado ni los del Estado. La articulación de estos mecanismos de coordinación Institucional abarca la contribución compartida de las Instituciones a la Sociedad: la dimensión societaria de las Instituciones.

## 2. *La articulación de los procesos de dualización en la empresa*

Sin la contribución de la empresa, de las Instituciones donde se realizan los procesos de "coordinación económico-técnica" no es posible la "*dualidad*". El papel de la empresa es clave en el sector privado y de las Instituciones de la Administración Pública, por parte del sector público. Estas Instituciones se implican como centros de "*dualización*" de la formación del joven para asegurar competencias tanto técnico-económicas, como las competencias sociales de la aplicación de los conocimientos en el entramado institucional-organizativo de cada Institución privada o pública. La diversidad Institucional, así como las tareas a realizar en los procesos de "*coordinación*" implican diferenciación, por un lado, y convergencia, por el otro, para lograr el desarrollo de la persona que genere su empleabilidad.

Es por lo que la articulación de los procesos de dualización es clave tanto para la configuración de los procesos como tales, así como para su validación. Lo que implica la necesidad de articular

- A nivel de las Federaciones Empresariales y Sindicales, así como por parte de la Administración Pública de un organismo de coordinación que articulen los procesos de "*dualización*", los desarrolle y los controle al objeto de su implantación.
- Estos organismos configuran la estructura de la "*dualidad*", esto es,
  - lo que configura la formación de competencias,
  - la que configura el aprendizaje "directo", en línea, de los conocimientos y la adquisición de las destrezas sociales necesarias
  - por ejemplo, de los diferentes profesiones. En Alemania, a título de ejemplo, hay a nivel profesional 360 profesiones y se realiza la formación en miles de empresas y centros de competencia.
  - establecen las exigencias de las personas implicadas en la formación
  - asumen la valoración del desarrollo adquirido otorgando conjuntamente la capacitación que facilita la empleabilidad

La empresa o las Instituciones públicas que asumen su contribución al desarrollo "*dual*" de la persona, tienen que definir y asumir las condiciones para el desarrollo de la formación, tanto en aspectos materiales como personales, estableciendo las estructuras organizativas de estos procesos de formación. Lo cual origina "*costes*" que deben asumir en los importes anteriormente señalados generando, al propio tiempo, en el trascurso de los procesos de formación contribuciones que compensan en una amplia medida el esfuerzo a corto plazo, lo que asegura a largo plazo la sostenibilidad de la empresa.

Constituye un ámbito especial de la formación empresarial en coordinación con la formación educativa, lo que requiere capacidad de integrar a jóvenes en el contexto del "trabajo" y de la "organización". Y es en el marco de esta instrumentalización de las Federaciones Empresariales y otras instituciones como Cámaras de Comercio en Alemania, las que contribuyen al desarrollo de esta articulación. Deben ser procesos compartidos que faciliten los espacios comunes que permiten, al propio tiempo, relaciones institucionales que van más allá de la mera actividad profesional.

### *3. La contribución del empleo juvenil a la dinámica empresarial y su organización*

Es, sin duda, como se acaba de señalar, la empresa o la institución pública correspondiente la que asume el peso básico de la "dualidad", pero también es cierto que ha ganado protagonismo todo el proceso que aporta a la Institución una dinámica Institucional y organizativa de gran relevancia para su sostenibilidad y crecimiento, en particular la empresa. No se trata de un "gasto", sino de una "inversión" de primer orden por lo que significa no solo la captación y formación de la persona en su propio contexto cultural y funcional, sino por su incidencia en la dinámica de cambio de la empresa implicada en los procesos "duales" de formación.

El *empleo juvenil* no solo afecta a la estabilidad de la Sociedad y a su estructuración presente y futura, sino a la propia expectativa de supervivencia de la empresa. El largoplacismo se percibe directamente en la propia percepción de la empresa generando expectativas de futuro y crecimiento, reforzando los valores de sostenibilidad de la empresa. Desde la perspectiva del entorno empresarial, de la percepción del Ordenamiento Económico-societario vigente, se reafirma o no como respuesta a la Sociedad, lo que no sucede cuando es alta la base de desempleo juvenil que genera no solamente incertidumbre sobre la "acción económica", en su diseño económico, sino que se realizan actuaciones singulares, aisladas, de tipo político, económico y social que tienen muy bajos niveles de coherencia en torno a la realidad en la que se está realizando.

El "entorno empresarial", el entorno de la "acción económico-social" juega un papel decisivo en el devenir de los planteamientos empresariales precisamente en el ámbito de las expectativas de empleo. En el caso del empleo juvenil, impacta de forma relevante sobre la configuración de los "sistemas" que articulan el entorno empresarial en aspectos vitales tanto para el Ordenamiento económico como societario:

- Implica una seria incidencia en la dinámica generacional-societaria como en las Instituciones económico-sociales
- Es una base fundamental en la articulación de los procesos de cambio, tanto organizativos de las Instituciones como en los "sistemas de valores" en los que se realizan los procesos de cambio cultural
- Es la articulación necesaria de la dinámica social que permite la integración de las personas en los procesos de cambio social, con las consecuencias políticas y económicas correspondientes
- Asegura la transferencia generacional tanto de conocimientos como de la Cultura Institucional-organizativa

- Evita la disfuncionalidad generacional de las Instituciones, así como en los diversos procesos de coordinación
- Fortalece la legitimación societaria de las Instituciones, principalmente de la empresa, de los sindicatos, como agentes sociales y en la propia Administración Pública

En su conjunto es clave para la dinámica de cambio de la Sociedad y para la generación de "confianza" en su ordenamiento económico-societario. Con lo que se generan espacios abiertos en los "*entornos empresariales*" que crean la confianza necesaria para el desarrollo de la empresa, como respuesta a las necesidades del desarrollo de las personas.

Y, en particular, es la empresa la que en ese espacio de "libertad" generado precisa del "*empleo juvenil*" para su dinámica de cambio tecnológico, económico-social, que asegure su sostenibilidad en dimensiones temporales de orden generacional asegurando estos procesos. La incidencia en la empresa se sitúa predominantemente en

- Asegurar, implicar a la empresa en la dinámica generacional que incide en la organización y en su Cultura organizativa
- Genera una mayor flexibilidad para los procesos de cambio de las organizaciones
- Cumple con las exigencias tanto de los conocimientos y destrezas disponibles como con muchos de los intangibles de fondo de la empresa, como de los "*sistemas de valores*" que configuran la "*Cultura empresarial*"
- Genera una amplia *predisposición al cambio* al plantear expectativas largoplacistas en el crecimiento de la empresa
- Es una acicate importante en el desarrollo básico de toda empresa: su dimensión de innovación técnico-económica de la organización, rompiendo esquemas rígidos de comportamientos de organizaciones con crecientes grados de burocratización que dificultan admitir rupturas o cambios
- Y, en particular, obliga a una mayor dinámica en la "*innovación social*", tanto en la forma de entender los procesos empresariales como la comprensión tanto de la ruptura de procesos sociales como en el diseño de nuevas formas de entender las relaciones de cooperación entre las personas
- Es, por consiguiente, una vía significativa de la creatividad de los procesos técnico-económicos, sociales abriendo nuevas zonas de creatividad.

Una empresa sin una dinámica generacional permanente se ralentiza en sus procesos de cambio, ya que asume unos "modelos de negocios" como procesos de acción más cortoplacistas y pone en serio peligro la propia sostenibilidad de la empresa.

## **VII. CONCLUSIONES**

1. En muchos países de la Unión Europea la grave situación de desempleo juvenil constituye uno de los grandes problemas de la sociedad, lo que contrasta con el otro conjunto de países de la misma Unión Europea que desconocen prácticamente el paro juvenil. Este contraste dentro de una misma área económica plantea preguntas en búsqueda de respuestas. Hay muy claras evidencias reales de cómo consiguen unos países desarrollarse sin generar paro

juvenil y hay otros que no tienen respuesta porque se genera en cifras que llegan a más de cinco millones de jóvenes que cobran del paro. Pero es que además de no querer o poder aprender de las evidencias próximas como resolverlo, no se aprecian esfuerzos reales para recorrer y transformar culturas, barreras e instituciones que lo "promueve".

2. Se trata en el tema del "empleo juvenil" no tanto de un tema económico, social educativo, sino que más bien es un tema societario, de una clara orientación de la Sociedad y de la focalización de su acción económica al fin último del desarrollo integral de la persona. Este es el fin de la economía en la Sociedad y en el desarrollo de la persona como fin último el "trabajo" constituye la clave, y, muy en particular, en la integración de la persona en la Sociedad. Sin esta dimensión societaria de la economía no hay respuesta válida para instrumentar técnica, económica y socialmente el que pueda permitirse integrar a jóvenes su propio desarrollo y su integración en la Sociedad.
3. La "cooperación" constituye la base del desarrollo de la persona en el "trabajo", que implica al "otro" con el fin de contribuir con los conocimientos compartidos al desarrollo de la persona misma y al desarrollo del otro (bien común) generando por la vía "coordinación económica" instituciones y procesos que buscan un uso eficiente de los recursos escasos (productividad). Esta es la dimensión social de la persona que da vida, da valor a los conocimientos adquiridos técnico-económicos. Sin esta dimensión social de la persona no se genera ni su desarrollo individual ni contribuye la persona a la generación de las Instituciones.
4. Esta dimensión societaria de la economía se define en el Ordenamiento económico-societario que instrumenta el "entorno" de la empresa que define los espacios de libertad y responsabilidad tanto de la empresa como de toda institución económico-societaria, así como de los instrumentos de coordinación económica: el Mercado y el Estado. El "entorno" que viene definido por el Orden económico-societario se asienta sobre el "sistema de valores" que asume esa sociedad, por un lado, y la definición y asunción del fin último de la economía en la Sociedad: el desarrollo integral de la persona.
5. El Ordenamiento de una Economía Social de Mercado es la definición de un entorno societario que se orienta, en primer término, al desarrollo de la persona en el marco de una economía de mercado asentado sobre los valores que hacen posible el desarrollo de las "competencias" de la persona mediante la "cooperación", que hace viable la "innovación" técnico-económica así como social. Descansa en los principios de "competencias" y de "subsidiaridad", tanto para el área económico-empresarial como para la del Estado implicando el Principio de Solidaridad para lograr el "*equilibrio social*" que estabiliza la Sociedad. Tanto el mecanismo de coordinación del "Mercado" como el del "Estado" asumen su "*cooperación*" con el fin de lograr la "eficiencia económica" junto con lo que constituye la respuesta social al desarrollo la persona.
6. La empresa, como todas Instituciones implicadas en la generación de productos y servicios necesarios para el desarrollo de la persona, debe implicarse tanto en su dimensión societaria como en su dimensión organizativa en búsqueda de esa racionalidad económico-societaria más allá del mero economicismo. La "empresa" y su "entorno" definen ese espacio en el que se desarrolla la



persona y sus instituciones, espacio en el que se generan los "costes de coordinación", clave en la "acción económica". De ello depende no solo su sostenibilidad institucional, sino también su contribución a la estabilidad y sostenibilidad de la Sociedad. La empresa y su espacio en el entorno es el lugar de "encuentro", de dialogo, entre economía y sociedad, entre ética y economía, contexto en el que se desarrolla la persona.

7. La persona es la clave, es el eje de ese "encuentro" y de su desarrollo depende el éxito de la empresa y de la Sociedad. Lo que exige un planteamiento clave en su desarrollo en las dos dimensiones que le capacitan para ese "diálogo": el desarrollo de sus competencias técnico-económicas, por un lado, y el desarrollo de su dimensión social, por el otro, esto es, su capacidad de "cooperación" con el "otro" generando ese "bien común" que hace posible la innovación tanto técnico-económica como social: su identidad Institucional y su identidad organizativa.
8. La "dualidad" es la única vía eficiente para el desarrollo de los jóvenes y su integración en el "trabajo" y en la Sociedad al implicar en su desarrollo ambas dimensiones mencionadas: las competencias técnico económicas y las competencias de la dimensión social. La respuesta al por qué un país tiene altos niveles de desempleo juvenil se encuentra en su propia base interpretativa de la dimensión societaria de la economía: la "dualidad" en los procesos de formación orientados al desarrollo de la persona.

Sin la "dualidad" en la implicación del joven se generan altos "costes de coordinación" dificultando el uso de las competencias técnico-económicas por falta de la dimensión social del joven: la exigencia de la "cooperación" en la generación del "bien común" es el que da valor a sus competencias en base a la integración del "otro", lo que no se resuelve con meras normas generales o normas organizativas.

9. No hay largoplacismo y, por tanto, sostenibilidad de la empresa, ni de la Sociedad, si no se involucra al joven en el trabajo como vía de su integración en la Sociedad, lo que impone la aceptación por las Instituciones implicadas, empresa, sindicatos y Administración Pública y de su dimensión societaria a contribuir y a hacer viable la dualidad en el desarrollo del joven implicando el desarrollo de su dimensión social. La "dualidad" es una respuesta que contribuye no solo al desarrollo de la persona, sino de la propia empresa, generando la estabilidad y sostenibilidad de la sociedad. La economía es un elemento importante en la estabilidad societaria en la articulación del largoplazo. Aquí está la respuesta del porqué del "paro juvenil".

## **VIII. BIBLIOGRAFÍA**

- "Arbeitslosigkeit-EU-Regionen driften auseinander" (2015), Institut der deutschen Wirtschaft, Colonia, 21 de Mayo 2015.
- "Ausbildung hat Vorrang" (2016), Institut deutschen Wirtschaft, Colonia, 15 de Febrero 2016.
- "Berufliche Qualifizierung und Fachkräfte" (2016), Institut der deutschen Wirtschaft, Colonia, 7 de Marzo 2016.
- "Eine lohnende Investition" (2015), Institut der deutschen Wirtschaft, Colonia, 16 de Abril 2015.
- "Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium" (2013) Santo Padre Francisco, Tipografía Vaticana, Vaticano.
- "Fachkräfteengpässe in Unternehmen". Informe Bundesministerium für Wirtschaft und Energie", Bonn, Enero 2014
- "Frankreich- 28 Schritte zu mehr Arbeit" (2013), Institut der deutschen Wirtschaft, Colonia, 7 de Marzo 2013.
- "Jugend gründet" (2015), Institut der deutschen Wirtschaft, Colonia, 2 de Julio 2015.
- "Mehr Chancen für Europas Jugend: Der Beitrag der Berufsausbildung", Institut der deutschen Wirtschaft, Colonia, 21 de Octubre 2015.
- "Soliden Optimisten" (2015), Institut der deutschen Wirtschaft, Colonia, 5 de Noviembre 2015.
- "Un 40% de los jóvenes españoles tienen educación terciaria en 2013" (2014), Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 4 de Junio 2014.
- "Verlorene Generation-Eben nicht" (2013), Institut der deutschen Wirtschaft, 31 de Mayo 2013.
- ALBACH, H. (2012), "La Economía Social de Mercado hoy", en Documentos a Debate, núm.52, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- BARTON, D., (2011), "Capitalism for the long term", en HBR, Marzo 2011.
- BEINHOCKER, E. Y HANAUER, N. (2014), "Redefining capitalism", en Insights & Publications, ed. McKinsey & Company, Washington.
- BLÖCHLE, S. J., FLAKE, C. Y OTROS (2015), "Berufsausbildung für Europa Jugend-Voneinander lernen, miteinander gestalten", Dictamen publicado por Hans Böckler Stiftung, Konrad Adenauer Stiftung, Vodafone Stiftung Deutschland, Institut der deutschen Industrie, Colonia.
- CAMDESSUS, M. (2002), "Retos del empresario a comienzos del siglo XXI", ASE-Acción Empresarial, Madrid 2002.

- CARDENAL REINHARD MARX (2014), "¿Una Europa Social?", en Documentos a Debate, núm.69, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- CARDENAL REINHARD MARX (2015), "Una visión integral de la economía", en Documentos a Debate, núm.73, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, Septiembre 2015.
- CARNEY, M. (2014), "Inclusive capitalism: creating a sense of the systemic", discurso del Gobernador del Banco de Inglaterra, Banco de Inglaterra, Londres, 27 de Mayo 2014.
- COASE, R. H. (1937), "The nature of the firm", en: Economía 1937, pp.368 ss.
- DAVIS, I. (2005), "The biggest contract", en The Economist, núm.27, 27 de Mayo 2005.
- 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): Reto empresarial ante las nuevas exigencias del entorno: la complejidad como realidad, en: La empresa en el dominio de la complejidad, ed. López Moreno, Ed. Unesa, Madrid.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013): El desarrollo del Mittelstand en Alemania: sus peculiaridades y su contribución al desarrollo económico-societario, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.350, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014), "El empresario en la Sociedad Actual", en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.357, IDOE, Universidad de Alcalá.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014), "La dimensión societaria de la economía y de la empresa", en:"Humanizar Emprendiendo", Obra en Homenaje al Prof. Rafael Alvira, Cuadernos Empresa y Humanismo, Número 123, Pamplona, pp. 61-93.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014): ¿Hacia una Economía Social de Mercado?, en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.365, julio 2014, ed.IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014): El factor Trabajo Recurso Privilegiado. Dimensión Técnico-Productiva y Dimensión Humana, en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.369, diciembre 2014, ed.IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- GEORGE, W. (2013), "Bill George on rethinking capitalism", en McKindsey & Company, Diciembre 2013.
- GUTENBERG, E. (2001), "Economía de la Empresa. Teoría y práctica de la Gestión Empresarial", 6ª ed., Ed. Deusto, Bilbao

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

HOMANN, K. (2016), "La calidad moral de la Economía de Mercado", en Documentos a Debate núm.75, IDOE, Universidad de Alcalá.

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. (2006): Der Unternehmer in der Gesellschaft, en: Forum, núm. 2, Colonia, enero de 2006.

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

LATMANN, CH. Y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992), "Management de los Recursos Humanos en la Empresa", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

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

LOCKE, R.R. (2015), "Why the business education systems are so important in determining the dynamism of an industrial economy, the cases of Germany and the US", Conferencia en Hamburgo, 21 de Septiembre 2015, (manuscrito pendiente de publicación).

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

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

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

MCLAUGHLIN, K. Y McMILLON, D. (2015), "Business and Society in the coming decades", McKindsey & Company, Abril 2015.

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

MÜLLER-ARMACK, A. (1977): "Die Zentrale Frage alle Forschung: Die Einheit von Geistes- und Naturwissenschaften, en ORDO, tomo 28, pp. 13-23.

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

POLMAN, P. (2014): *Business, society, and the future of capitalism*, en McKindsey, May 2014, Nueva York.

RAPPE, H. (2000), "Das Menschenbild der Gewerkschaften", en "Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft", ed. por R. Biskup, Haupt Vlg. Bern, Stuttgart, Wien, pp.213-222

SCHMÖLDERS, G. (1973), "Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft", Vlg. Giradert, Essen.

SIMON, H. (2012), "Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia", Caensus Verlag, Frankfurt/Nueva York.

THE ECONOMIST (2012), "Sumantra Goshal", 29 de Mayo 2009.

TIETMEYER, H. (2008) "La economía Social de Mercado ayer y hoy", en Documentos a Debate, núm.21, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

THOM, N. (2016), "Management del Sector Público"

TUCHTFELDT, E. (1973), "Soziale Verantwortlichkeit: Neue Aufgaben des Unternehmens", en: *Der Mensch in Unternehmen*", P. Meyer-Dohm (ed.) y otros, Haupt Vlg Berna y Stuttgart.

UTZ, A. F. (1998): *Ética Económica*, Unión Editorial, Madrid.

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