

**LA RESPUESTA EMPRESARIAL A UNA  
NUEVA DINÁMICA DEL EMPLEO:  
¿EFICIENCIA ECONÓMICA VERSUS  
EFICIENCIA SOCIAL EN CLAVE ÉTICA?**

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

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 242

DIRECTOR : *Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*

UNIVERSIDAD DE ALCALA



**5904570906**



**LA RESPUESTA EMPRESARIAL A UNA NUEVA DINÁMICA  
DEL EMPLEO: ¿EFICIENCIA ECONÓMICA VERSUS  
EFICIENCIA SOCIAL EN CLAVE ÉTICA?**

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

Alcalá de Henares, 1998

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax: 885.42.00

EDITA:  
I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 072 - 2  
Depósito Legal: M - 14018 - 1.998

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**  
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

## INDICE

	<i>Pág.</i>
I. <i>INTRODUCCIÓN</i> .....	5
II. <i>LA REALIDAD EUROPEA EN EL CONTEXTO DEL EMPLEO: SU PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL</i> .....	13
III. <i>LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y SU IMPACTO EN LA NUEVA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL EMPLEO</i> .....	15
IV. <i>LA EMPRESA ANTE EL EMPLEO: EXIGENCIAS PARA SU DESARROLLO</i> .....	22
V. <i>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO</i> .....	31
<i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	35

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax: 885.42.00

EDITA:

**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

ISBN: 84 - 8187 - 072 - 2  
Depósito Legal: M - 14018 - 1.998

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**  
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. <i>INTRODUCCIÓN</i> .....	5
II. <i>LA REALIDAD EUROPEA EN EL CONTEXTO DEL EMPLEO: SU PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL</i> .....	13
III. <i>LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y SU IMPACTO EN LA NUEVA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL EMPLEO</i> .....	15
IV. <i>LA EMPRESA ANTE EL EMPLEO: EXIGENCIAS PARA SU DESARROLLO</i> .....	22
V. <i>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO</i> .....	31
<i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	35

## I. INTRODUCCIÓN <sup>(1)</sup>

El empleo de los recursos humanos disponibles constituye, sin duda también hoy, la clave del futuro desarrollo de Europa. Sin una respuesta eficiente a la disposición de los recursos humanos en Europa, así como su integración en la división de trabajo, difícilmente podrán conseguirse los objetivos de eficiencia económica y de paz social necesarios para los nuevos desarrollos de la globalización de la economía.

Puede afirmarse que el empleo ejerce tres impactos básicos:

- \* En primer lugar, ejerce un *impacto económico* de naturaleza muy significativa en cuanto a la capacidad de una sociedad para asumir eficientemente la satisfacción de sus necesidades.

---

<sup>(1)</sup>. V Conferencia Anual de EBEN España con el tema general "La empresa ante la generación y destrucción de empleo. Aportaciones de la ética al problema", celebrado en la Universidad de Navarra, Pamplona.

- \* En segundo lugar, el *impacto social* que implica básicamente al hombre y a su desarrollo como ser humano. Determina el éxito o fracaso en el propio diseño de vida y, consecuentemente, su propia dimensión humana.
- \* En tercer lugar, el empleo tiene un *impacto institucional* de primera magnitud como no lo tiene ninguno de los demás factores de la actividad económica.

Esta multidimensionalidad del empleo puede centrarse bajo dos perspectivas:

- \* La *dimensión económica* en cuanto a la disposición de recursos escasos, en particular, en lo que concierne a los recursos humanos y la disposición de sus conocimientos y destrezas.
- \* La *dimensión ética*, que afecta fundamentalmente al hombre. En el empleo el hombre no constituye un mero factor de costes, sino que engloba también la dimensión humana. Por tanto, si no se integra a la persona en la división de trabajo se genera un "destrozo" de gran transcendencia, individual y colectiva. Y quizás sea este el problema prioritario en estos momentos.



Así, Utz<sup>(2)</sup> en su obra *Ética económica*, al hablar de justicia salarial, señala que ésta descansa en dos principios fundamentales:

- \* El primer principio asume que la norma superior de la justicia salarial es la *productividad global de la economía* y la contribución del individuo a la comunidad.
  
- \* El segundo principio se lo asigna a la *plena ocupación*

Ambos, en su conjunto, deben contribuir a asegurar el futuro de la sociedad, incluso también para todos aquellos que no pueden participar directamente en la vida económica.

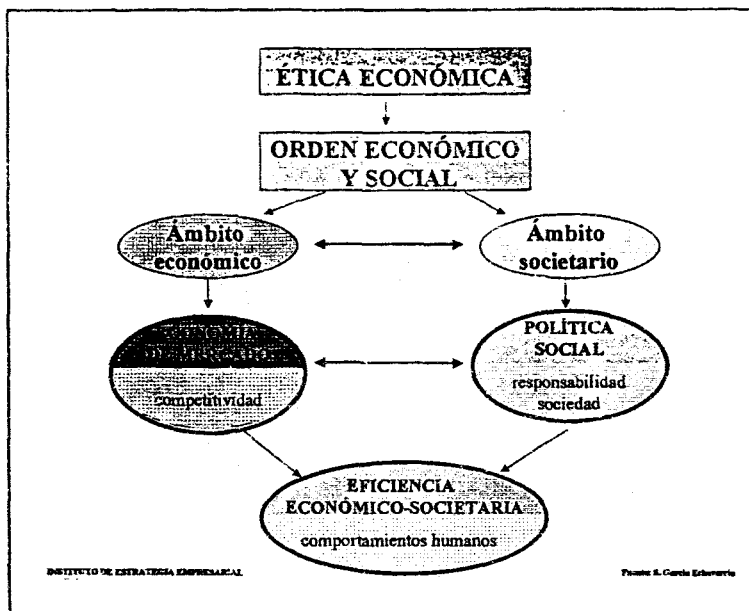
La *dimensión económica* y la *dimensión humana* constituyen, por tanto, los dos componentes que materializan el *espacio ético* dentro del cual tiene que generarse la respuesta al empleo bajo dos perspectivas:

- \* La forma de la *institucionalización*, tanto en lo que concierne al mercado de trabajo como al ámbito de la organización de los recursos humanos en la empresa.

---

<sup>(2)</sup> Véase Utz, A.F.: *Ética Económica*, Unión Editorial, Madrid 1998

- \* Los *comportamientos de la persona*, en cuanto a su predisposición al cambio en una economía caracterizada por la división del trabajo.



**Figura 1**

Por tanto, la dimensión humana significa, según Utz<sup>(3)</sup>, que "en una sociedad caracterizada por la división de trabajo, la persona espera su integración personal en la vida social". En este sentido se parte de la indivisibilidad de lo económico y de lo social.

<sup>(3)</sup> Véase Utz, A.F.: *Ética Económica*, ob.cit.

Una segunda característica importante dentro de este debate entre la *dimensión económica* y la *dimensión social*, la constituye la visión temporal de la ética. El experto ético concibe permanentemente sus planteamientos en el largo plazo y orienta sus consideraciones a la comunidad, buscando eficiencia en la "contribución del individuo a la comunidad", lo que corresponde a una "*racionalidad ilimitada*". Ello se debe a que la ética tiende siempre a lo permanente y al mantenimiento de los valores sustanciales de la naturaleza, esto es, al desarrollo de las capacidades humanas. Por su parte, en la visión del experto económico domina el corto plazo, se trata siempre de una "*racionalidad limitada*" al momento actual o próximo, o a espacios concretos y limitados.

Este contraste entre el pensamiento ético y el pensamiento económico, entre la lógica ética y la lógica económica, conlleva, sin duda, a grandes disfuncionalidades y asimetrías en el debate en torno al empleo, así como en las demás magnitudes de todo el ordenamiento económico y social. Pero se debe ser consecuente que no hay "racionalidad económica" sin el hombre, sin su "dimensión ética", sin el largo plazo, esto es, una contribución económica, ética y societaria, sin esta dimensión temporal del largo plazo.

En una sociedad moderna caracterizada por la división del trabajo, juega un papel decisivo la forma como se organiza, se institucionaliza, todo el proceso de asignación de los recursos

humanos. Hoy en día puede considerarse el problema del empleo como un fracaso de institucionalización que se mueve permanentemente en los planteamientos que corresponden a intervenciones proteccionistas que van, sin duda, en contra de la propia ética económica.

Sin embargo, cara al futuro, nos encontramos en un momento histórico, de ruptura, en la forma de entender esta división de trabajo y, consecuentemente, ante un hecho insólito de la necesidad de una nueva institucionalización. El momento se caracteriza por una ruptura hacia una sociedad del conocimiento con una capacidad de información que conlleva básicamente otra forma de diseñar, tanto la transferencia de conocimientos como el hecho concreto de la disposición de los mismos. Y es en este sentido en el que se debiera, por tanto, considerarse, al menos, tres aspectos fundamentales para entender el problema del empleo en el contexto de la acción empresarial:

- \* La realidad actual está caracterizada por cambios permanentes y rápidos en la división de trabajo, lo cual se pone de manifiesto en que en el contexto europeo un 70% de las empresas consideran que van a modificar plantilla, esto es, se va a generar un movimiento de recursos humanos de unas empresas a las otras, las unas por tener que reducir las plantillas, las otras por tener que incrementarlas; solamente en torno al 30% permanecen estables. Lo cual exige una nueva institucionalización en la forma de organizar el mercado de trabajo y la propia

dimensión organizativa de los recursos humanos de la empresa. No sirven los diseños institucionales actuales, típicos de una sociedad cerrada, por sus enormes costes. En la sociedad abierta en la que se entra se trata básicamente de integrar y no desintegrar, de derruir barreras y no de construir, como principio fundamental para lograr una adaptación flexible.

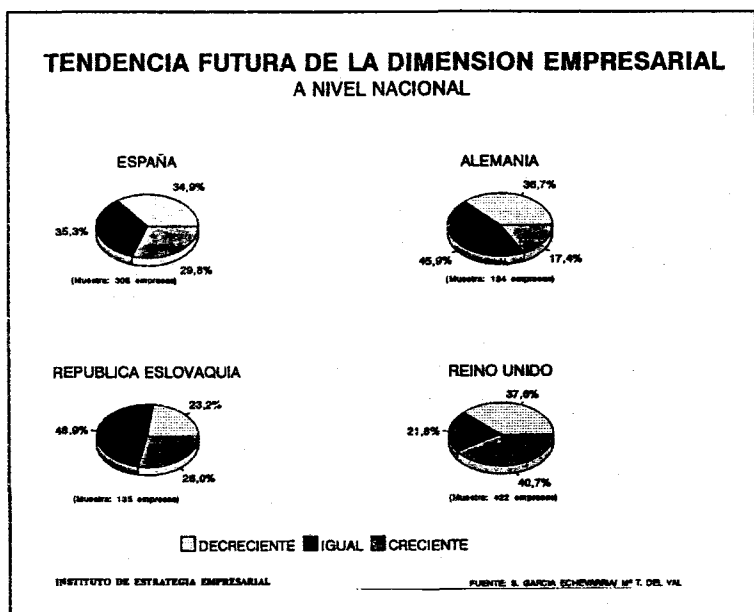


Figura 2

- \* La globalización de la economía implica *nuevas economías de escala* y ello conlleva nuevos conceptos de productividad y una nueva eficiencia económica. Para ello

se debe dar un acercamiento e integración institucional y de las personas, una nueva *dimensión intercultural*. Los incrementos de productividad con el otro y la nueva conceptualización de la *competitividad* son claves fundamentales que deben regir los comportamientos humanos.

- \* Ello conlleva necesariamente a una *cultura de la estabilidad* más orientada a la eficiente utilización de las capacidades disponibles en la nueva división de trabajo que a la batalla de los precios en el contexto de los mercados.

En su conjunto, puede afirmarse que se encuentra la economía en un proceso de transformación sin precedentes históricos:

- \* La necesidad de nuevos diseños institucionales tanto de las empresas como de la organización del ámbito de los recursos humanos y de sus mercados.
- \* La necesidad de los cambios de comportamientos y de la persona, con lo cual tratan de contribuir en el sentido ético (Utz) a un incremento de la productividad de los recursos escasos disponibles con respecto al conjunto de la comunidad.

## II. LA REALIDAD EUROPEA EN EL CONTEXTO DEL EMPLEO: SU PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL

La realidad europea se encuentra fuertemente afectada por una serie de características que conlleva dificultades de adaptación, precisamente en el ámbito del empleo. Las características básicas, altamente diferenciadas entre los países, corresponden a las siguientes:

- \* Se ha producido una mejora importante en las *expectativas de vida* y, consiguientemente, en la disposición de recursos humanos.
- \* La *participación de la mujer*, altamente diferenciada entre los distintos países, su incremento es muy dinámico en el proceso de la división de trabajo.
- \* Se ha producido una *nueva división de trabajo* como consecuencia de la globalización, lo cual conlleva a una dinámica organizativa altamente diferenciada de la tradicional.

Pero uno de los aspectos más significativos, en cuanto al empleo, es el que corresponde al empleo juvenil. Éticamente es uno de los problemas más serios de nuestra sociedad y, consecuentemente, es un problema que se deriva de la mala institucionalización del proceso de integración de los jóvenes. Ello no es tanto un problema de factor

costes, sino que tiene una dimensión ética y humana de primera magnitud. La falta de sensibilidad en el contexto de algunas sociedades como la española, prevé, sin duda, una categorización inadecuada a esa dimensión de largo plazo en lo que concierne a la lógica ética, que implica también una falta de visión económica a largo plazo.

En una sociedad abierta el empleo solamente puede entenderse hoy desde un proceso de cambio permanente, lo cual exige una nueva institucionalización del conocimiento y de su transferencia. Así, la organización en unidades estancas de cada una de las instituciones generadoras y transformadoras del conocimiento han establecido barreras y dificultades que provocan enormes costes de disfuncionalidad, lo que conduce a una baja productividad para el conjunto de la comunidad y, consecuentemente, un problema serio de competitividad. Así, se puede apreciar que precisamente el empleo plantea serias dificultades en el contexto del conocimiento como pieza fundamental. Solamente en un 14% se incrementarán los puestos de trabajo con bajos conocimientos y se reducirán en más de un 45%. Empleo y conocimientos son dos claves fundamentales estrechamente vinculadas. Solamente a través de una nueva institucionalización del empleo, tanto en lo que concierne a la organización del mercado de trabajo por denominarlo en términos económicos, como en lo que afecta a la nueva dimensión de los recursos humanos en la empresa, constituyen, sin duda, las claves del proceso actual para reducir los costes de disfuncionalidad.



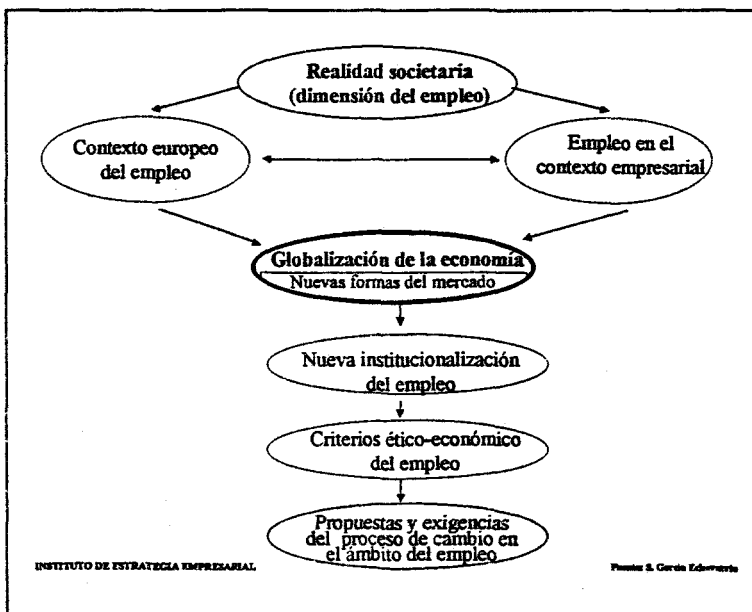


Figura 3

### III. LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y SU IMPACTO EN LA NUEVA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL EMPLEO

La globalización de la economía constituye en la actualidad una de las claves fundamentales en el proceso de creación y destrucción de empleo:

- \* La globalización implica la búsqueda de nuevas *economías de escala* con las que lograr nuevas productividades a través de una mayor eficiencia en la utilización de los potenciales disponibles. Con ello se realiza una de las contribuciones éticas más significativas al buscar una eficiente utilización de recursos para contribuir a la comunidad en el contexto de sus necesidades. Ello conduce a una reducción de los costes y no precisamente por la actuación sobre el precio de los factores, sino por la nueva división del trabajo y la utilización de los potenciales disponibles.
  
- \* La globalización conduce a nuevas formas organizativas de la economía y, consecuentemente, a una nueva dinámica de institucionalización basada en la integración de la persona y al desarrollo de nuevas dimensiones interculturales que aproxime personas e instituciones.
  
- \* Globalizar significa una nueva división de trabajo que conduce a una mayor flexibilidad y una adaptación más rápida a las situaciones cambiantes.

La globalización no genera paro, como generalmente se está esgrimiendo, sino que genera básicamente una mayor capacidad de disposición de los recursos. Si se produce paro hay que buscar las causas en la organización del mercado de trabajo y la propia

disposición del conocimiento. Por ello, en el mercado de trabajo hay que diseñar nuevas estrategias de adaptación y una nueva institucionalización del mismo.

La globalización rompe con cualquier esquema de interpretación de la economía como si ésta fuese un juego de suma cero, ya que en

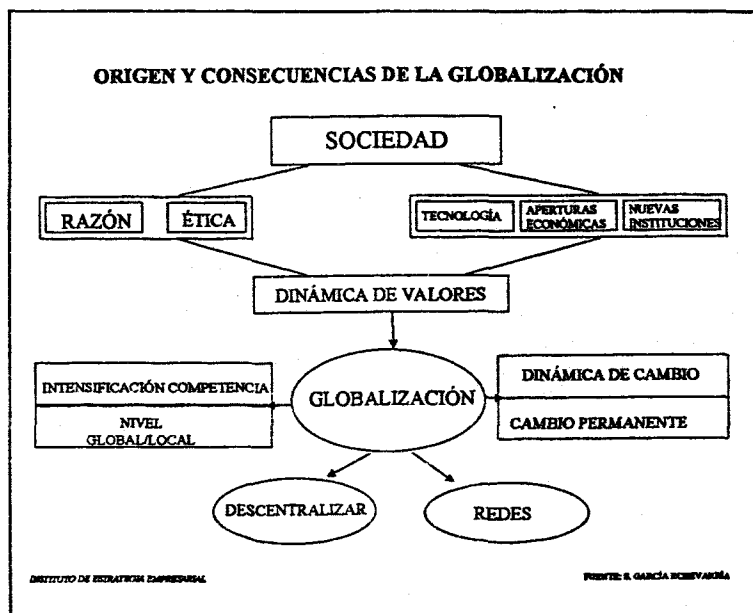


Figura 4

la globalización todos ganan, porque todos contribuyen a una productividad global de la economía más eficiente y, consecuentemente, a una mejor disposición de los recursos escasos a nivel global. Por otro lado, la integración de las personas significa,

independientemente, de su ubicación y de sus conocimientos, un nuevo diseño de organización de la división del trabajo.

Es cierto que la globalización pone de manifiesto, frecuentemente, los grandes diferenciales en materia de los costes de mano de obra entre los distintos países y los diferentes potenciales. Por primera vez, se está integrando merced a la globalización, recursos humanos que están contribuyendo a una productividad global creciente y, al propio tiempo, resolviendo de manera más eficiente sus propias necesidades. Pero la globalización es la única forma de organización económica que está permitiendo éticamente la disposición de los recursos en torno a una productividad global como primer principio en el que tienen que descansar las necesidades del hombre en la comunidad.

La generación de empleo en un contexto globalizado de la economía supone, sin embargo, una serie de componentes que deben realizarse:

- \* En primer lugar, la globalización exige de manera creciente una *mentalidad empresarial* y una ruptura con esquemas burocráticos. Ello implica una ruptura institucional muy importante en países con más de un 50% de Producto Interior Bruto.

- \* Exige *formas flexibles de adaptar los tiempos de trabajo*. Consiguientemente, debe darse una ruptura de las formas tradicionales de institucionalización del trabajo en cuanto a su diseño temporal y a la forma de organización del mismo en torno a profesiones y puestos de trabajo.
- \* Exige la *disposición de conocimientos y de capacidades para innovar* y crear un *clima innovativo*. Ello contribuirá a incrementar la productividad global de la economía.
- \* La globalización exige *dinamizar las estructuras industriales*. La nueva división de trabajo, consecuencia de la globalización, exige la generación de procesos de cambio permanente y no aferrarse o atrincherarse en estructuras obsoletas independientemente de que se dé el soporte necesario para los procesos sociales que precisen estos cambios.
- \* Se necesita una nueva *cultura empresarial orientada a las prestaciones*. De esta manera la productividad global de la economía será el criterio económico y ético.
- \* Se precisa también de una nueva *institucionalización en la forma de realizar la transferencia de los conocimientos*. Esta debe tener dos características básicas: primero, que debe realizarse en el *menor tiempo* posible y, segundo, que

deben ser instituciones predominantemente de *carácter virtual* que permitan hacer esa transferencia con el máximo de flexibilidad y seguir las necesidades lo cual sólo se consigue con estructuras.

- \* Se necesita de una gran *movilidad y flexibilidad en el comportamiento* del hombre y, consecuentemente, debe darse la aceptación de los procesos de cambio.

La globalización de los mercados modifica, sin duda, las dos claves fundamentales, el componente económico y ético, ya que se crea una nueva dimensión de las instituciones que tiende a integrar y no a desintegrar o a establecer barreras, que tiende a provocar un mayor acercamiento, a pasar de estructuras a procesos sin interrupción. Y, por otro lado, se tiene que modificar el comportamiento humano. No sirve con afirmar que con la globalización, o la apertura de la economía, se destruye empleo, o se pone en peligro el estado social alcanzado, sino que lo que se tiene que realizar son los cambios correspondientes en la organización del mercado de trabajo y en la disposición de los recursos de manera que se obtenga aquel nivel de estado social que se desee y que, consecuentemente, pueda darse una respuesta eficiente también a las necesidades sociales. No es la globalización, sino el conservadurismo en torno a mantener estructuras que corresponden a economías nacionales cerradas, lo que genera desempleo.



**Figura 5**

Por tanto, con la globalización no cabe la menor duda que se rompe toda una concepción de las instituciones tradicionales de la economía, que la economía no es un juego de suma cero, sino que tienen que ganar todos y, por primera vez, puede lograrse a nivel planetario esa productividad global que conlleva a que esa comunidad amplia y no local pueda atender sus necesidades a través de las contribuciones diferenciadoras de cada uno de los individuos, de los países y de las distintas organizaciones. El criterio de legitimación económica y social constituye, sin duda, la prueba permanente y, por tanto, el contraste ético de la acción humana.

#### **IV. LA EMPRESA ANTE EL EMPLEO: EXIGENCIAS PARA SU DESARROLLO**

La empresa siempre ha tenido que hacer frente a procesos de cambio, bien de naturaleza tecnológica o económica. Sin embargo, la dinámica actual de la nueva división de trabajo internacional implica procesos de cambio de gran amplitud y con mayor frecuencia. La empresa y su capacidad de empleo dependen, en gran medida, de su capacidad para poder adaptarse a estos procesos de cambio de la división de trabajo, procesos que vienen impulsados por los cambios tecnológicos pero, muy en particular, por la globalización de la economía, tal como se ha visto. Esta nueva organización económica a nivel planetario conlleva el surgimiento permanente de nuevos participantes en la división de trabajo y un continuo desplazamiento de las ventajas competitivas de cada uno en las distintas posiciones dentro de la división de trabajo.

El momento actual puede definirse como un momento de transición histórica. Del paso de una división de trabajo tradicional, más tecnológica que económica, y con una cierta lentitud en los procesos de cambio, a una nueva etapa en la que la empresa y el empleo constituyen, sin duda, el reto más significativo del éxito o fracaso. Este nuevo proceso de cambio de la división de trabajo va a afectar en Europa, tal como se ha visto, a más de un 70% de las empresas. Este proceso de adaptación ha tenido ya en los años ochenta, en particular en España, un enorme coste económico, pero, sobre todo,



un increíble coste humano, ya que se han destrozado amplios recursos disponibles por no tener capacidad de generar nuevas instituciones y, en particular, por el atrincheramiento de los comportamientos humanos en cualquiera de los grupos de referencia que ha hecho inviable la realización de esta transición con bajos costes de coordinación.

La dinámica tecnológica y la dinámica económica que implica la globalización ha llevado a "ajustes de plantillas" que bajo las denominaciones de procesos de reingeniería, en planteamientos de *downsizing*, han encontrado su aproximación al corto plazo. Esto ha constituido el proceso de adaptación y con lo cual no se ha concebido el mismo más que desde la perspectiva del corto plazo, del pensamiento económico, lo cual no ha incrementado la productividad global de la economía, sino que ha "cambiado" la productividad de cada una de las empresas singulares mediante la destrucción de recursos, y no mediante el incremento de la eficiencia económica en la utilización de los mismos. De ahí provienen todas las crisis de endeudamiento de los Estados europeos y la propia puesta en peligro del Estado de Bienestar del conjunto de la comunidad.

Lo cual no quiere decir que las empresas, como entes singulares, no tengan que racionalizar sus procesos si quieren sobrevivir en la competencia. Lo cierto es que en la realidad empresarial el 60% de las empresas quiebran por su incapacidad para adaptarse a los procesos de cambio tecnológicos y económicos. Consecuentemente la empresa

como tal tiene que dar una respuesta eficiente a la hora de diseñar su planteamiento económico a la realidad económica.

El problema es cómo se interpreta esta realidad económica. Ello puede realizarse desde dos perspectivas:

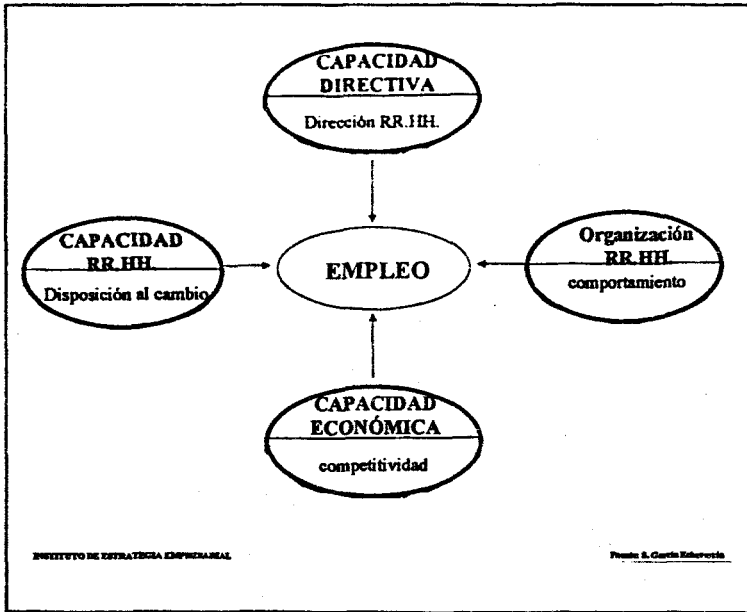
- 1ª. El planteamiento a corto plazo supone una solución económica en torno a la modificación del tamaño de las plantillas disponibles, un *downsizing*. Aquí la capacidad directiva actúa básicamente ajustando los sistemas, pero no contribuye al incremento de la productividad global de la economía. Se trata básicamente de un ajuste social más que económico, que origina amplios costes, ya que hay que dar una cobertura social a las necesidades materiales de las personas y, por otra parte, descuida sus necesidades. Queda prácticamente la persona fuera de la división internacional de trabajo.
  
- 2ª. El planteamiento a largo plazo es el que constituye una solución ética. Se basa en que el éxito de la propia empresa y de la economía depende de que se realicen los procesos de adaptación de manera que se incremente la productividad global de la economía, para lo cual debe generar una nueva dinámica empresarial. Se necesita una capacidad empresarial directiva que sepa buscar los nuevos potenciales y realizar los trasvases de recursos humanos

necesarios con el menor coste posible. Con lo cual se logra una respuesta de adaptación de la economía éticamente justa y económicamente eficiente. Ello exige una institución empresarial sólida, con capacidad de involucrar y motivar a las personas en los procesos de cambio y, por otro lado, la necesidad de que las personas estén dispuestas al cambio tanto en cuanto a su ajuste de comportamiento, como en lo que afecta también a sus necesidades de formación. Se trata, por consiguiente, de una orientación de los procesos de adaptación al incremento de la productividad global y, consecuentemente, planteándose en el contexto de una contribución ética al desarrollo de la sociedad.

Todo ello exige una nueva institucionalización, así como un nuevo ordenamiento económico y social con una fuerte dimensión ética, orientación al largo plazo. Hace falta que se generen instituciones que acerquen al hombre a la empresa, a la formación y a los conocimientos para asegurar el cambio, así como a nuevas formas organizativas de mercado de trabajo con el fin de facilitar los trasvases de recursos humanos de una división del trabajo a otra sin grandes costes ni traumas.

Por tanto, el nuevo orden económico y social debe integrar instituciones y personas, debe contribuir como criterio básico al

incremento de la productividad global de la economía, como soporte fundamental de su actuación ética para la generación de empleo.



**Figura 6**

Por su parte, la organización del empleo se centra básicamente sobre tres claves fundamentales:

- \* En primer lugar, la disposición y desarrollo del conocimiento a través de los sistemas tecnológicos y de información, así como de la capacidad de la persona para su aplicación.

- \* La institucionalización de un mercado de empleo, más que de trabajo, en el sentido de trasvasar recursos de una división de trabajo a otra de forma que se reduzcan los costes. No son sólo costes de despido, sino que todo el proceso de trasvase se realice con la máxima eficiencia. Lo cual sólo se logra a través de la aproximación interempresarial y con nueva institucionalización del mercado.
  
- \* Un cambio radical en la organización de los recursos humanos en la empresa debe llevar a una predisposición de la persona al cambio a través de la seguridad de la institución y de su capacidad de conocimientos y al desarrollo de la capacidad de dirigir personas y no de dirigir funciones.

Estas tres claves tienen que integrarse en un solo proceso de forma que la adaptación de la empresa a las situaciones cambiantes no signifique una actuación aislada de cada una de ellas, sino que signifique un cambio "en redes", esto es, que los recursos disponibles no se dilapidan, o no se destruyen como consecuencia de una ineficiente coordinación de la economía, para lo que las instituciones actuales no tienen respuesta. Se trata, por tanto, de la búsqueda de nuevas formas de coordinación que reduzcan los costes y contribuyan a ese incremento global de la productividad.

Así, la empresa debe dinamizar el empleo dentro de sus propios planteamientos en un contexto del largo plazo como clave para su propio éxito empresarial, su subsistencia y como una de las funciones básicas de su actuación. Las personas deben dinamizar, por su parte, sus comportamientos y su disposición al cambio asumiendo un aprendizaje que permita el desarrollo de organizaciones inteligentes que den respuesta inmediata a los cambios en la división internacional del trabajo.

Ello exige nuevas capacidades empresariales de forma que se integre el largo plazo en lo económico y en lo social y, por tanto, su contenido ético sea la clave del comportamiento. Para ello es necesario desarrollar una nueva capacidad directiva que se oriente no a las relaciones laborales, sino al management de recursos humanos. Las personas hay que dirigir las y el empleo no son puestos de trabajo, sino que son personas con capacidad de adaptarse. Creo que es muy importante que nos vayamos olvidando del empleo como conjunto de puestos de trabajo y vayamos pensando en el empleo como las personas con capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones cambiantes de la división de trabajo. Empleo son personas; empleo no son puestos de trabajo.

Por su parte la sociedad, en su ordenamiento de la economía de mercado socialmente justa, tiene que ver cómo logra la dimensión ética más adecuada para coordinar la economía, para que permita la definición de los objetivos individuales de cada una de las personas

asumiendo la responsabilidad comunitaria de los procesos de cambio y dando respuesta, al propio tiempo, a las exigencias sociales de aquellas personas que no pueden asumir su proceso de cambio en el contexto de un mercado.

Aquí la sociedad se encuentra con un gran problema que es el empleo juvenil. Ésta es quizás la función ética más importante de nuestra sociedad, no sólo de la ética social, sino también de la ética económica y de la ética empresarial. El empleo juvenil constituye uno de los factores más preocupantes en el momento actual puesto que se trata precisamente del largo plazo y, en consecuencia, el incremento de la productividad global en el futuro inmediato va a depender básicamente de la forma en la cual se ha diseñado el empleo en el proceso de transformación y formación de los jóvenes.

Este objetivo de creación de empleo se sitúa, en la actual cultura empresarial española, en un quinto lugar entre las preferencias empresariales. En un primer lugar, el directivo y empresario sitúa, con razón, como su objetivo básico la creación de valor, esto es, el incremento de la productividad en el contexto de la empresa singular, ello significa, sin duda, una visión a corto plazo. Se debe crear valor en toda empresa, esto es, se debe contribuir al incremento de la productividad de la empresa, pero debe, al mismo tiempo, contribuir al incremento global de la productividad en el conjunto de la economía, ya que solo de esta manera será competitiva esa economía y con lo cual la propia empresa. Esto implica un criterio a largo plazo

y quizás una modificación sustancial en la curva de preferencias del empresario, donde debe considerar que la generación de empleo eficiente, económica y socialmente, es la clave para la subsistencia en una economía de mercado socialmente responsable. Y si no se desarrolla eficientemente una economía de mercado socialmente responsable, va a ser difícil el desarrollo de la función empresarial y su contribución ética para cubrir eficientemente las necesidades económicas y sociales. Y ello exige otra forma de dirigir la empresa donde la capacidad directiva y el desarrollo de personal son las bases fundamentales del éxito empresarial.

Y esto exige no sólo otro tipo de orden económico y social, sino que la propia sociedad, la ética social, la responsabilidad política, asuma este papel predominante en el contexto de la creación de empleo con un predominio del empleo juvenil. Para ello debe orientar toda la acción de la sociedad y de sus cambios de comportamientos hacia ese incremento, a medio y largo plazo, de la productividad global de la economía. Destrozando recursos humanos ni se consigue la satisfacción del individuo, ni se consigue eficiencia económica ni social. La economía de mercado socialmente responsable no es solo un mero ordenamiento laboral, sino que debe fundamentar unos procedimientos éticos en los que la preferencia del empleo, y del empleo juvenil prioritariamente en este momento, debe ser el punto de orientación para la actuación normativa y de comportamientos en la empresa. Creo que en este sentido la ética marca claramente los criterios finalistas a los que debe orientarse la acción económica.



Por tanto, debe producirse este proceso de cambio en los tres niveles categóricos en los que se establece la dimensión ética:

- \* Una ética societaria que sirva como orientación básica de los comportamientos y de las normas societarias.
- \* Un orden económico y social que genere procedimientos y sistemas orientados a este incremento global de la productividad.
- \* Una acción empresarial orientada a la dirección de las personas y su integración en los proyectos y donde la legitimación del propio resultado empresarial es consecuencia de su contribución al incremento de la productividad global de la economía.

## **V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO**

1. Los procesos de transformación de las empresas, como consecuencia de la nueva dinámica económica y social, que impulsa la globalización de la economía junto con la dinámica tecnológica y el desarrollo de la comunicación e información, obligan a una nueva institucionalización de la economía y de los procesos sociales.

2. El fenómeno de la globalización, con su impacto de cambio permanente en la división internacional del trabajo, contribuye a una mejor utilización de los recursos de forma que todos los partícipes ganan. Se trata de incrementar la productividad global de la economía utilizando todos los potenciales disponibles. La economía no es un juego de suma cero, sino un proceso económico-social en el que todos participan para una mayor eficiencia económica.
3. La integración de la ética en los comportamientos económicos supone una clara orientación al medio y largo plazo, lo que implica la integración de la persona y la institución empresarial para lograr la eficiencia económica medida en el incremento de la productividad global de la economía.
4. Solamente a través de la globalización de la economía y de una cultura de la estabilidad puede generarse empleo eficiente al desarrollar aquellas partes de la división del trabajo que más contribuyen en la productividad global.
5. Lo cual exige un cambio radical en la configuración de nuevas instituciones, tanto en el ámbito del conocimiento/formación, del mercado del trabajo y de la dirección de recursos humanos en la empresa. Todas estas instituciones deben organizarse de forma que integren sus procesos con el fin de reducir los costes de coordinación. El desarrollo de organizaciones e instituciones

virtuales, fuertemente descentralizadas y orientadas a la persona son claves fundamentales de la nueva institucionalización.

6. Cuando se habla de empleo debe hablarse menos de "puestos de trabajo", de estructuras y de su conservación, y más de las personas y de sus capacidades para adaptarse a las nuevas situaciones de conocimiento y destrezas. Es la persona la portadora del empleo y no la "cosa", la estructura. La primera es flexible y adaptable, la segunda es rígida y resistente al cambio.
7. El empleo se genera en la medida en que contribuye al incremento de la productividad global de la economía y se legitima con la contribución de la empresa. De ahí la necesidad de un orden de economía de mercado socialmente responsable para el desarrollo de una competitividad abierta e integradora.
8. El proceso de transformación de la economía implica una nueva dinámica de la empresa acorde con su proceso de adaptación permanente a las cambiantes divisiones internacionales del trabajo.
9. El desarrollo del empleo supone un cambio significativo en los tres niveles éticos:
  - \* *Ética social*: generando valores supremos que conlleven el desarrollo de la persona para que contribuya a un

incremento de la productividad global de la economía junto con el logro de la eficiencia social.

El desarrollo del empleo, en particular juvenil, deben ser claves prioritarias siempre bajo los criterios de eficiencia económica y social.

- \* *Ética del orden económico y social*: estableciendo normas y criterios para la institucionalización de los procesos de integración y de adaptación para que respondan con eficiencia económica y social.
- \* *Ética empresarial*: que conlleva la integración del largo plazo, más allá del corto plazo económico, y el desarrollo del concepto de *stakeholders* como integrador del criterio de contribución al incremento de la productividad global de la economía.

10. Solamente a través de una nueva institucionalización que integre conocimientos – organización del mercado de trabajo – organización de los recursos humanos en un proceso interinstitucional se dinamizará el empleo. Solamente a través de nuevos diseños en redes se logrará la flexibilidad para realizar los procesos de adaptación.

11. La globalización exige de una mayor integración de la ética en forma de normas de comportamiento en las instituciones y en la personas, asumiendo la disposición al cambio dentro de la seguridad que debe otorgar la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: "Globalización de la economía y dinámica de cambio de la empresa comercial. Hacia una nueva cultura empresarial" en *Working Paper (Serie Azul) IDOE*, número 231, Alcalá de Henares 1995.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: "La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial" en *Situación: Globalización y Gobierno de Empresas*, Bilbao 1997
- GARCÍA ECHEVARRIA, S.; DEL VAL NÚÑEZ, M.T.: *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid 1996
- GARCÍA ECHEVARRIA, S.; DEL VAL NÚÑEZ, M.T.: *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1996.
- LATTMANN, Ch.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Management de los recursos humanos en la empresa*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1992.
- MARR, R., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *La dirección corporativa de los recursos humanos*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1997.
- PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Cultura Empresarial*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1988.

PÜMPIN, C, GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Dinámica Empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*", Ed. Díaz de Santos, Madrid 1990.

UTZ, A.F.: *Ética económica*, Ed. Unión Editorial, Madrid 1998.

VAL NÚÑEZ, M.T., DEL: *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España. Su realidad actual y su diseño de cambio*, Ed. Rialp, Madrid 1994

