



Instituto de Dirección y  
Organización de Empresa

Núm. 309

## ¿Dónde se encuentra la persona en nuestro ordenamiento económico-social?\*

(The socio-economic order: What role does the individual play?  
Wo bleibt der Mensch in unserer Wirtschaftsordnung?)

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



UNIVERSIDAD DE  
ALCALÁ

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904629627

Doc. 1-A

07/309

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN  
DE EMPRESAS / Núm. 309  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**



## **¿Dónde se encuentra la persona en nuestro ordenamiento económico- social? \***

**(The socio-economic order: What role does the  
individual play? // Wo bleibt der Mensch in  
unserer Wirtschaftsordnung?)**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*

*Alcalá de Henares, Marzo 2007*

---

\* Este texto corresponde a la contribución en lengua alemana realizada para el libro homenaje con motivo de la jubilación del Prof. Dr. Rainer Marr por el Prof. Dr. Santiago García Echevarría.

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

**Abstract:**

*Durante más de medio siglo el ordenamiento económico-social en los diferentes países se ha centrado en un amplio despliegue normativo predominantemente orientado al establecimiento de normas, de carácter técnico-instrumental, que regulan contractualmente las relaciones entre las personas y entre estas y las instituciones. Esta orientación funcionalista de las normas dificulta la globalización y la apertura y dinámica tecnológica en los procesos de transformación de las empresas y de las economías. La búsqueda de la orientación de las políticas y de las instituciones hacia la persona constituye la única respuesta para la transformación, "reformas", que tan seriamente vienen frenando estos procesos de cambio hacia la flexibilidad y desarrollo de las personas y de sus instituciones. Solamente en una orientación a valores y principios se pueden generar espacios para compartir objetivos y medios.*

*For over half a century and in many different countries, the socio-economic order has concentrated upon creating a wide range of regulation whose orientation has been predominantly that of establishing technical and instrumental norms to regulate the relationships between individuals and institutions. As well as hampering globalisation, this functionalist orientation also hampers the opening-up of societies and markets and the technological dynamics in the transformation of both businesses and economies. Seeking to orient themselves towards the individual has been the only response of both policies and institutions to transformation – creating "reforms" whose only effect has been to apply the brake on those processes of change that lead to flexibility and development. Only an orientation towards values and principles can generate the spaces necessary which can be shared by both aims and the means of achieving them.*

**Palabras clave / Keywords:** Persona, Institución, Transformación, Orden Económico-Social / Individual, Institution, Transformation, Socio-Economic Order.

**Clasificación / Classification:** Jel M12, M14, M20.

**Consejo de Redacción:**

Santiago García Echevarría (Dirección)  
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)  
Carolina Menor Navarro  
Yolanda María Sánchez Jiménez

**Secretaría y Administración:**

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

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría  
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares  
MADRID - ESPAÑA

Teléfono: +34 91. 885.42.00

Fax: +34 91. 885.51.57

E-mail: [ido@uah.es](mailto:ido@uah.es)

<http://ido.e.gioupm.com/> / [www2.uah.es/ido](http://www2.uah.es/ido)

ISBN 978-84-8187-069-5

Depósito Legal: M-29362-2007

EDITA: **I.D.O.E.** (UNIVERSIDAD DE ALCALÁ).

IMPRIME: **SOKAY SYSTEM, S.L.**

Paseo de la Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares (Madrid).

## Índice

	<b>Página</b>
1. Introducción .....	1
2. El orden económico en el debate actual .....	2
3. La dimensión humana en el orden económico-empresarial .....	9
4. Orden económico y su dimensión institucional .....	14
5. La persona en el orden económico y su vinculación institucional: gobierno de las instituciones .....	19
6. Procesos de transformación del orden económico: la Dimensión humana de las instituciones .....	26
7. Conclusiones y recomendaciones .....	31
8. Bibliografía .....	34

## **¿DÓNDE SE ENCUENTRA LA PERSONA EN NUESTRO ORDENAMIENTO ECONÓMICO-SOCIAL?**

### **1. Introducción**

El ámbito de los recursos humanos constituye una de las principales preocupaciones actuales, con una creciente trascendencia, tanto en el ámbito de las empresas como en el propio diseño del ordenamiento económico y su traducción a las distintas políticas económicas y sociales. Lo cual es natural porque la persona constituye la propia esencia de la economía y de la empresa. En la actual apertura y globalización de la economía la persona se convierte en una pieza insustituible en la sociedad del conocimiento y, por lo tanto, en la capacidad de creatividad e innovación, así como en un comportamiento que haga viable la reducción radical de los costes de coordinación entre instituciones y personas como pieza básica del orden económico, de la política económica y de la propia política empresarial.

La búsqueda de nuevas orientaciones en el ámbito de los recursos humanos constituye una de las tendencias más significativas del momento actual. El Prof. Dr. Rainer Marr ha realizado, sin duda, una de las contribuciones más significativas en las últimas décadas. Marr ha dedicado toda su fuerza a este proceso de innovación permanente en el ámbito de las organizaciones, pero, muy en particular, en el ámbito de los recursos humanos, lo cual ha hecho posible esa búsqueda de la posición de la persona en las instituciones empresariales y en el ordenamiento económico, fundamentalmente, en el ordenamiento económico alemán.

Una de sus dotes más atractivas es su capacidad para trazar esos magníficos puentes entre la ciencia y la praxis, en esa búsqueda compartida de valores, medios e instrumentos que hagan posible la consolidación de las instituciones y de las personas dentro de la economía y dentro de la institución empresarial, y ello siempre en base al desarrollo de la persona. Los recursos humanos y la preocupación de Rainer Marr ha sido siempre como esa asignatura pendiente que avanza, que adquiere nuevas formas, pero que

suscita permanentemente nuevos atractivos en búsqueda de una consolidación teórica y práctica, aún no lograda, pero que para Rainer Marr está claro su objetivo básico: la persona y su desarrollo.

Personalmente ha sido siempre para mí una brillante referencia, no solo por su gran vocación científica, su sensibilidad por la realidad de la empresa y su gran sentido de la amistad, sino también porque todo ello lo ha envuelto en ese gran humanismo y vocación universitaria que le califica. Por todas estas razones, y alguna más que no habré plasmado aquí, le expreso mi agradecimiento más sincero con esta contribución.

## 2. El orden económico en el debate actual

El pensamiento económico alemán, centroeuropeo en términos del área de influencia del mismo, se basa tradicionalmente en la conceptualización del **"orden económico"**. Esta orientación de la cultura económica alemana está caracterizada además de por su fundamentación filosófica también por su contenido operativo a la hora de formular la política económica. Las culturas económicas latinas o anglosajonas conciben de otra manera la conceptualización del entorno empresarial, esto es, el marco dentro del cual se desarrolla la actividad económica y social. Esta fundamentación filosófica genera una diferente forma de pensar más orientada en términos de **"orden"**, de **"categorías"** y de **"prioridades"**, planteamiento sobre el que se genera una amplia literatura de **"orden económico"** que formula, en base a los valores, **principios** que dan forma a la sociedad económica moderna y que constituyen su base filosófica, tanto en la configuración de las instituciones, en la definición de sus cometidos y en su gobierno, así como en el comportamiento humano.

Las culturas económicas de corte latino y anglosajón centran el ámbito del entorno económico más bien con una orientación de carácter instrumental, herramental, sobre la manera de establecer las **normas** que configuran el comportamiento de las instituciones y de las personas en el ámbito económico y social. Existen, por tanto, dos interpretaciones sobre cómo se **"ordena"**, se organiza una sociedad económica avanzada. En Centroeuropa, descansa en valores y principios, y en las culturas latinas y anglosajonas se

desarrolla preferentemente con carácter instrumentalista, pragmático, se actúa en base a normas "*técnicas*", lo que marca diferencias significativas que permiten aclarar muchas de las dificultades de coordinación e interpretación de los hechos económicos y sociales entre las distintas áreas de influencia de cada una de las culturas económicas y sociales.

Todo esto está estrechamente vinculado al debate filosófico sobre las *categorias*, en la interpretación ética de la economía<sup>1</sup>, lo que, a mi manera de ver, constituye una de las aportaciones más significativas para entender el proceso de transformación que se está viviendo hoy en términos económicos y sociales, y el papel de la persona en el ordenamiento de una sociedad económica moderna.

Utz<sup>2</sup> diferencia claramente tres categorías:

- En la primera categoría sitúa a todo el ámbito de los *valores*, en los que verdaderamente la persona es la realidad de los mismos,
- en un segundo nivel se encuentra el "**ordenamiento económico-social**" que hace posible el que esos valores tomen cuerpo institucional en un orden de instituciones económicas y sociales que permitan establecer las dimensiones sociales y las interrelaciones entre las personas a través de las instituciones para contribuir a
- una tercera categoría, en la que se encuentran las herramientas, las *normas* que deben observar las personas para que puedan realizarse los *valores* de esa primera categoría.

Esta tercera categoría recoge el fuerte realismo pragmático con el que nos encontramos en la realidad económica y social a nivel operativo. Pero el problema se encuentra en que ese realismo pragmático está condicionado por el entorno institucional, y de la configuración de éste entorno va a depender de manera significativa la eficiencia económica y social. Pero, a su vez, este "**orden**", esta organización es eficiente en función de que se hayan sabido reflejar correctamente los valores de la primera categoría en el marco de

---

<sup>1</sup> Utz, A. F., "Ética Económica", Unión Editorial, Madrid 1998, pp. 40-44.

<sup>2</sup> Utz, A. F., ob. cit., p. 40.

referencia, en el *orden económico*, que es, a su vez, sobre el que descansa la *norma*, la *ley*, la *cultura* y todo aquello que permite a la persona adaptarse a una situación real.

En estas tres categorías, en su articulación, en su internalización por parte de las personas pueden apreciarse las **diferencias culturales** entre un ordenamiento económico que descansa en valores y un ordenamiento económico pragmatista que descansa, predominantemente, en *normas técnicas* de la tercera categoría, esto es, con una fundamentación instrumental o predominantemente funcionalista. Son dos construcciones diferentes del orden económico y social que conllevan diferentes diálogos económicos y sociales y conducen a diferentes comportamientos económicos.

Tuchtfeldt<sup>3</sup> define muy bien esta interpretación, cuando señala que un ordenamiento económico y social descansa, en primer lugar, en **valores** y estos en torno a la libertad del individuo. Si la *economía social de mercado* fuese una mera técnica social sería entonces suficiente con conceder al individuo "**grados de libertad**" para que ajuste su comportamiento. La libertad del individuo estaría entonces encuadrada en un marco instrumental con el que pretende alcanzar determinados objetivos instrumentales. Pero un ordenamiento económico y social debe, como tal ordenamiento, ser "**un orden hecho a medida de la persona**", para la persona. Esto es, se fundamenta sobre *valores* y no sobre los instrumentos con lo que se define el orden económico, el orden empresarial, que se orienta a la persona y no se reduce a la dimensión contractual. Los órdenes económicos orientados primariamente a las "*normas*" de carácter instrumental, p.e., a las relaciones contractuales, son órdenes con un acento "**funcionalista-burocratizante**", de bajo nivel de integración e innovación, orientados a realizar técnicamente las funciones, pero no a dirigir y desarrollar personas.

Tanto desde la interpretación ética como desde la interpretación económica estamos hablando sobre cómo configurar la concepción, desarrollo y aplicación del "**orden económico y social**" en una sociedad abierta, competitiva, orden en el que descansa el *diseño de las instituciones* y, consecuentemente, la *normativa* que rige el

---

<sup>3</sup> Tuchtfeldt, E., Vorwort, en "Soziale Marktwirtschaft im Wandel", ed. E. Tuchtfeldt, Freiburg 1973, p. 8.

<sup>4</sup> Tuchtfeldt, E., ob. cit., p. 9.



comportamiento de las personas. Así mismo determina los espacios vitales de libertad de los que deben disponer las instituciones y las personas.

La *misión* del orden económico-social es, sin duda, prioritariamente la *generación de confianza* como valor clave de la economía, lo que permite reducir los costes de las relaciones entre recursos y personas y entre personas. Tal como señala Müller-Armack<sup>5</sup> **"la base del éxito de una economía de mercado..., fue el hecho de que partió del mundo que existía: el mercado, los individuos, las relaciones entre las personas, los grupos, el Estado"**, relaciones, en primer plano, ancladas en valores y luego articuladas, en su tercer nivel, en normas contractuales soportadas en dichos valores.

Pero para que funcione el *orden económico y social* se necesita que la coordinación en los mercados, entre los agentes económico-sociales y las relaciones entre las personas sean *transparentes*. La **transparencia** constituye, sin duda, la clave fundamental del debate actual en todos los países. La falta de *transparencia* y la generación de *desconfianza* –la falta de valores– plantean una vez más el problema de que el ordenamiento económico-social se instrumentalice mediante normas que reducen los espacios de libertad, con lo que condena a la propia economía a su empobrecimiento en la elección de alternativas económicas y sociales en torno a recursos escasos. Se genera una baja eficiencia económica y social consecuencia de la desmotivación, de la falta de integración, de las dificultades de creación de trabajo en equipo, de la falta de flexibilidad y responsabilidad, etc. Esto es lo que hoy se está reclamando bajo el concepto genérico y frecuentemente vacío de valores como es el tema de las **"reformas"**. Lo que hoy se necesita es un mayor nivel de *certidumbre* en base a la *transparencia* que solamente se genera si hay *confianza*. Ha que desarrollar instituciones que permitan alcanzar los niveles de confianza que se buscan.

En la Figura 1 puede apreciarse el nivel de desconfianza en la sociedad americana, por ejemplo,

---

<sup>5</sup> Müller-Armack, A., "Der Humane Gehalt der Sozialen Marktwirtschaft", en: "Soziale Marktwirtschaft im Wandel", ed. E. Tuchtfeldt, Vlg. Rombach, Freiburg 1973, p. 19.

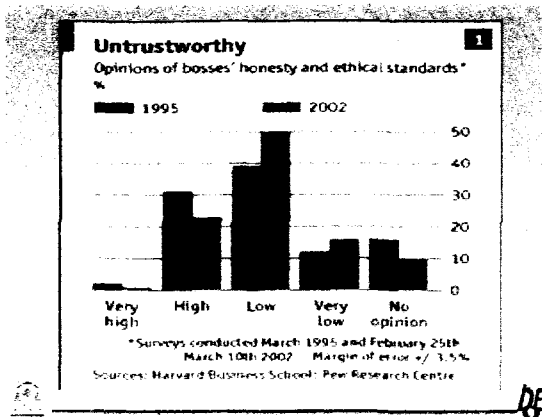


Figura 1

En la problemática actual del "orden económico-social" se utilizan otras interpretaciones semánticas como el debate entre **"la lógica económica y la lógica social"**<sup>6</sup>, tal como apunta un alto representante empresarial, al señalar que **"la lógica económica no significa que la responsabilidad de la empresa solamente pueda reducirse al objetivo principal de conseguir beneficios. Todo empresario estaría bien asesorado si no asigna al shareholdervalue un valor demasiado alto, sino que lo asigna también a los intereses bien entendidos de los otros grupos, de los otros stakeholders"**.

Pero esta orientación no afecta solamente al ámbito del entorno cultural centroeuropeo, de cultura económica alemana, sino que se refleja a nivel global, tal como lo plantea el propio Presidente de Mckinsey, el Sr. Davis<sup>7</sup> cuando señala, en una destacada contribución en torno a este problema, que **"hace ya más de dos siglos que el contrato social de Rousseau ayudó a sembrar la idea entre los líderes políticos de que ellos deben servir al bien público y no tanto a su propia legitimización para que**

<sup>6</sup> Rodenstock, R., "Wirtschaftliche Logik und soziale Verantwortung", en: Forum, Institut der deutschen Wirtschaft, num 15, julio 2005, p. 1.

<sup>7</sup> Davis, I., "The biggest contract", en: The Economist, 26 de mayo de 2005.

***esta no se vea amenazada. Los CEO´s de hoy de las grandes corporaciones tienen la oportunidad de restaurar y reforzar su propio contrato social con el fin de poder asegurar a largo plazo los billones de inversión de sus accionistas***”.

El año 2005 ha sido, sin duda, un año en el que se modifica toda una década hacia una cultura predominantemente **"shareholder"**, que se puede interpretar como una nueva versión moderna del **"homo oeconomicus"**, dentro de un mundo globalizado que conlleva una seria caída de la *confianza*. Lo que provoca frecuentemente una creciente presión hacia un nuevo intervencionismo más orientado a los *valores*, al gobierno de las instituciones, en particular de las empresariales, pero también a educativas, las sanitarias, etc. Se trata de una nueva categoría de intervencionismo.

A partir de mediados de los años 90 hasta el momento actual se ha producido un proceso muy significativo de pérdida de los contenidos humanistas en el ordenamiento económico y social, se ha derivado a una creciente instrumentalización del mismo, lo que a veces se define como pragmatismo. La creación de normas reguladoras del comportamiento de las personas reduce el *"espacio vital"* de la libertad humana, lo que le impide elegir entre aquellas opciones económicas y sociales más eficientes para el uso de los recursos escasos. Pero este proceso instrumentalizador no logra mejorar las relaciones interpersonales que afectan, como se está viendo, a los problemas éticos que se están generando y a situaciones de un creciente desconcierto institucional y personal.

De poco sirven los códigos de conducta o normas corporativas de las distintas instituciones, si son meros elementos normativos, altamente instrumentalizados, que no descansan en los valores asumidos corporativamente. Estos son precisamente los que definen la realidad concreta de las personas y son las que generan confianza. Pues la *confianza descansa en valores*, la *confianza no da los instrumentos*, estos poseen un carácter instrumental, operativo, y este carácter instrumental vale para medir, valorar, dialogar, racionalizar, etc., las distintas situaciones, alternativas en la realización de esos valores. La persona se encuentra predominantemente en los valores y secundariamente en los instrumentos.

Esta dimensión humanista, social, del orden económico, vital para una sociedad abierta, basada en una economía de mercado, no es contraria a la lógica económica, como a veces se plantea, sino que es la propia esencia económica de una economía socialmente responsable. Economía y ética son dos partes constitutivas del mismo hecho humano que se refleja en toda actividad económica y social.

Puede, afirmarse que en los años 2005 y 2006 se rompe con una década de un orden económico fuertemente instrumentalizado, que pierde sus elementos humanistas, al perder su orientación a los valores, y entró, por lo tanto, en un nuevo formato de la interpretación del *homo oeconomicus*<sup>8</sup>. La interpretación moderna del *homo oeconomicus*, es la interpretación unilateral del *shareholdervalue*, a lo que se añade el tema de las stock-options –en diversas formas planteadas– y el cambio de civilización que se vive en este período de transición hacia la globalización y apertura de la economía. Se ha creado un vacío de valores en el ordenamiento económico y social. El orden económico-social tiene que sentar las bases para nuevas formas de institucionalización en economías globalizadas, bases que descansan en valores involucrados en la intensificación de las redes<sup>9</sup>. Si no se dispone de un desarrollo del ordenamiento económico-social basado en la categoría de los valores, como pieza fundamental, se verán seriamente entorpecidos los procesos de transformación, de *"reformas"*. Como se acaba de señalar, en los años 2005-2006 se inicia un nuevo proceso de transformación del orden económico concediendo una mayor beligerancia a los valores como proceso de coordinación económica y social. Esta es la única respuesta institucional posible a las exigencias de la globalización.

Durante esta última década se ha desarrollado una instrumentación *"pragmática"* tanto del *"orden económico-social"* y del *"orden*

---

<sup>8</sup> Starbatty en un brillante artículo sobre el debate de lo económico y de lo social recoge de manera muy acertada la interpretación del ordenamiento económico y el papel del análisis del *homo oeconomicus* que debiera considerarse en el debate actual. Starbatty, J., "Das Menschenbild in den wirtschaftswissenschaften", en: "Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft", ed. R. Biskup, R. Hasse, ed. Haupt Vlg., Berna 2000, p. 135.

<sup>9</sup> Lübbe, H., "Globalisierung. Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution", en: "Globalisierung und Wettbewerb", ed. R. Biskup, 2ª ed., ed. Haupt Vlg., Berna 1996, pp. 46 ss.

*empresarial*” basándose predominantemente en *normas instrumentales* y en *controles* con una fuerte pérdida en la orientación a valores y, por lo tanto, de orientación a la persona. Esta evolución crea enormes dificultades en todos los países europeos para transformar, para “*reformular*” el orden económico-social. Durante años no han sido capaces muchos países de aplicar las tan reclamadas “*reformas*” que afectan, prioritariamente, a aquellas partes del orden económico y social en las que están involucradas las personas y sus comportamientos.

Durante el año 2005 se inicia en Centroeuropa un proceso de renovación, de cambio, en la orientación a valores y a la persona con el fin de generar la *confianza* que se necesita recuperar para reducir los *costes de coordinación*, que son los verdaderos costes fijos de un país, de una empresa o de cualquier otra institución educativa, social o de otra naturaleza.

### **3. La dimensión humana en el orden económico-social**

La *confianza*, tal como se ha señalado, la *generación de confianza* constituye el eje central de todo orden económico y social, lo cual solo es posible si se logra una mayor transparencia de las instituciones. Para ello éstas deben asumir, en su diseño corporativo, aquellos valores que crean los espacios que generan certidumbre en la acción económica y social de las personas y de las instituciones. La generación de estos *espacios abiertos* que descansan en valores, y que son éstos los que generan certidumbre en la vida económica y social, permite dirigir las instituciones en torno a los mismos, con lo que se configuran los espacios de libertad para la *delegación* en la persona.

Por el contrario, todo orden económico predominantemente instrumental genera incertidumbre. El riesgo y la capacidad para asumir responsabilidad descansan básicamente en las categorías normativas o en los mecanismos técnicos de mercado, y no en los valores. Lo que verdaderamente genera certidumbre económico-social, lo que permite a las personas actuar con libertad a la hora de elegir entre diferentes opciones económicas y sociales, es el hecho de que el espacio disponible para la elección esté determinado por valores compartidos. Este es el fundamento para que la acción

económica y social sea eficiente y se consigan altas cotas de productividad al generar libertad para la elección de los instrumentos y de los **objetivos instrumentales** que permitan la mejor alternativa posible, la mayor racionalidad.

Por consiguiente, el orden económico y social sienta las bases de los dos pilares básicos de la sociedad económica: Por un lado, el desarrollo de las *instituciones*, esto es, el que las instituciones dispongan de un espacio propio, que descansa en valores, de tal forma que les facilite la configuración de su *dimensión corporativa* generadora de la *transparencia* que facilita las relaciones interinstitucionales en el mercado y en el ámbito social. Su objetivo es generar criterios con bajos costes de coordinación y, por lo tanto, facilitar la integración de las instituciones económicas y sociales eficientemente. Esta fue la idea básica de Müller-Armack<sup>10</sup> al configurar una economía social de mercado. Por otro lado, un orden económico y social debe impulsar el desarrollo de las personas en su relación con las instituciones, lo que debe generar en el ámbito de las relaciones interpersonales la dimensión de la persona como "**ser social**", la *dimensión ética de la economía*.



Figura 2

<sup>10</sup> Müller-Armack, A., ob. cit.

Ambas dimensiones, el desarrollo institucional y el desarrollo de las personas, son la clave del desarrollo de la innovación y de la creatividad como contribución básica, tanto para el desarrollo de la persona como para el desarrollo del *bien común*, del grupo social.

Como puede apreciarse en la Figura 3 el ordenamiento económico y social, que se enmarca en la categoría de valores, genera el fundamento para la dimensión tanto organizativa como instrumental, afianzándose en el capital humano, en la persona y en la capacidad de la misma para generar *innovación*. Esta es la gran contribución del ordenamiento económico y social que no genere barreras que obstaculicen el desarrollo de la persona o bien de las instituciones. Ambas dimensiones son las partes constitutivas del mismo hecho económico y social.

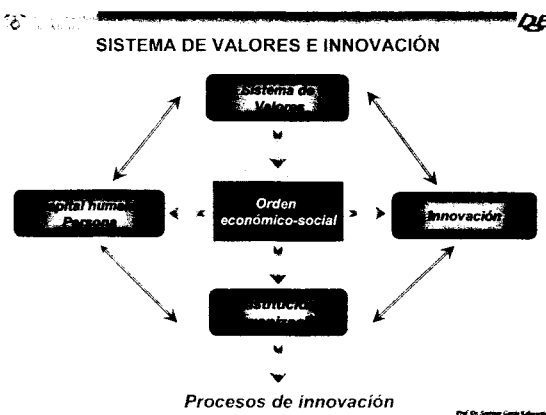


Figura 3

La fundamentación de la economía, constituyente de la fundamentación ética, es la persona que es la que posee los potenciales, que son los que hay que desarrollar en las instituciones, ya que en base a esos potenciales la persona cubre sus necesidades vitales y culturales para lograr los niveles de satisfacción y los objetivos básicos de la vida.

Pero para cubrir estas necesidades la persona, como puede apreciarse en la Figura 4, necesita de la *cooperación*, necesita de esa

dimensión que hemos señalado de **"ser social"** que hace posible que al compartir sus potenciales, sus conocimientos, sus valores, sus capacidades, pueda la persona obtener una mejor respuesta al cubrimiento de sus necesidades. Y ello con los menores costes de coordinación, que es lo que Müller-Armack señala como el eje central de una economía social de mercado. Las relaciones interpersonales son parte sustantiva de este proceso de cooperación<sup>11</sup>.

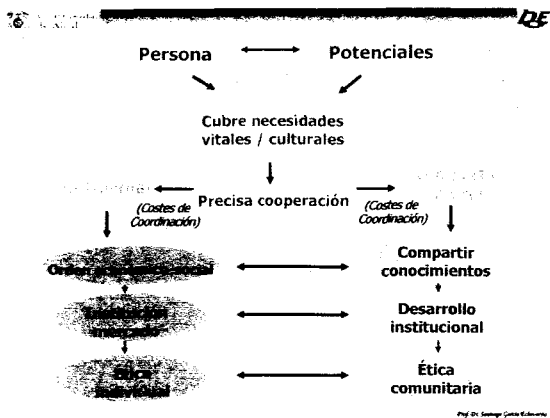


Figura 4

Si consideramos los dos órdenes económicos extremos dentro de los cuales se establece la cooperación en distintas formas, se aprecia, por un lado, que la persona puede orientar su cooperación dentro de un orden económico **contractualista**, o, bien, puede orientar su cooperación a un orden económico-social fundamentado en que las relaciones entre las personas se establezcan compartiendo valores, condición **sine qua non** para compartir objetivos y generar valor. Se crean diferentes configuraciones del orden económico-social y niveles de *costes de coordinación* entre las personas y entre las instituciones en cada uno de los órdenes. La elección de uno u otro orden económico define la eficiencia con la que se utilizan los potenciales humanos en la innovación y en la creatividad, en la disposición de conocimientos y en la organización de las instituciones. En consecuencia, el bienestar o el fracaso en la manera

<sup>11</sup> Starbatty, J., ob. cit., pp. 136-137.



de cubrir las necesidades de las personas depende básicamente de la elección de la forma de ordenar, de organizar la cooperación, de cómo se sientan las bases del gobierno de las instituciones.

La *cooperación contractualista* descansa en un ordenamiento económico-social que es el que define hoy día las estructuras vigentes sobre las que se descansan las diversas formas institucionales y el desarrollo de los mercados. Este orden implica un claro predominio de las estructuras de poder, que conlleva un fuerte acento instrumentalista de nuestro actual ordenamiento económico y social. Y nadie mejor que un destacado empresario como Mohn<sup>12</sup> lo refleja de forma más clara al señalar que: ***"después de la última Guerra Mundial comenzó el desarrollo de la economía social de mercado que ha funcionado realmente durante muchos años. Hoy se ha visto sobrepasada como consecuencia de las medidas de protección y de solidaridad y se ha alejado del pensamiento básico de su propio concepto"***.

Esta cooperación contractualista descansa en el desarrollo de una *ética individual* que relaciona el comportamiento individual en torno a las *normas* que regulan las instituciones y el mercado. Esta ética individual, observadora de las normas, es la que está orientada fundamentalmente al comportamiento basado en la tercera categoría anteriormente mencionada<sup>13</sup>. Es lo que reflejan los códigos de conducta, bien impuestos o autorregulados. La ética individual trata de medirse por estas normas contractualistas.

Por otro lado, el orden económico-social puede configurarse de manera que la cooperación descansa en la *compartición de valores*. Esto es, la orientación a la primera categoría, a los valores, y, por lo tanto, a la persona. Se trata de un ordenamiento económico y social en el que se *comparten los conocimientos y valores* en el diseño de las instituciones y en el propio diseño del ordenamiento económico que fundamenta el desarrollo institucional, *corporativo*, basado en los valores, condición *sine qua non* para la participación. Con lo cual se promueve la generación de confianza y transparencia, que hace posible una *ética comunitaria (bien común)*, esto es, el que la

---

<sup>12</sup> Mohn, R., "Der Mensch in Arbeitsprozess: der Mitarbeiter und sein Unternehmen", en: "Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft", ed. R. Biskup, R. Hasse, ed. Haupt, Berna 2000, p. 204.

<sup>13</sup> Starbatty, J., ob. cit., p. 155.

relación entre persona y comunidad se organice de forma que permita generar mayor confianza. Los procesos de transformación y las exigencias de flexibilidad, así como la contribución de cada una de las personas a ese *bien común* constituyen el elemento clave para dar una respuesta eficiente a la coordinación, originando menores costes de coordinación, para cubrir las necesidades culturales y vitales de la persona.

Todo orden económico-social exige, naturalmente, el soporte técnico de una dimensión contractual, pero esta no debe ser la orientación básica del proceso de cooperación entre personas e instituciones, sino que la dimensión instrumental es la complementariedad normativa que necesita todo orden económico-social. La apertura de los espacios a la delegación y a la confianza en las instituciones son, a su vez, la condición para compartir y contribuir, por parte de las personas, a la solución de sus necesidades y de la comunidad, del bien común en base al desarrollo de sus potenciales. La recuperación del *bien común* no va contra la lógica económica, pues tal como señala Starbatty ***"...que la moral surge o se fortalece en el proceso en el que el individuo se distancia de sus propios intereses y se orienta de manera directa a operar entorno al bien común"*** de forma que ***"...el comportamiento individual en los mercados se orienta hacia principios éticos"***.

La dimensión institucional hace posible que ***"una preocupación social o de tipo ético tiene que ser integrada a través de las instituciones correspondientes que configuran el marco económico-social"***<sup>14</sup>, el orden económico-social aceptado por la Sociedad.

#### **4. Orden económico y su dimensión institucional**

El desarrollo de la persona se materializa en el ordenamiento económico-social a través de las instituciones y del propio diseño organizativo de las mismas. Cuando estamos hablando de instituciones, en cualquiera de sus niveles en el ámbito económico y social, estamos hablando de una *dimensión corporativa*, ***"social"***, que define la institución como tal, como cuerpo comunitario, así

---

<sup>14</sup> Starbatty, J., ob. cit., p. 157.

como de una dimensión operativa u organizativa, que es la que configura los procesos y dispone de los recursos definidos por la corporación.

Para Starbatty<sup>15</sup> el contenido social, ético, dentro de un contexto institucional en una economía de mercado, tiene que integrarse en la configuración institucional, propiamente dicha, a través del orden económico-social, tanto para su diseño corporativo (*institución*) como para su diseño operativo (*organización*). La función clave de la *dimensión corporativa* de las instituciones no se puede reducir a ser una mera Responsabilidad Social Corporativa orientada a una mayor subsidiaridad, a normas de la tercera categoría, sino que comienza por la configuración de la propia institución, por la configuración institucional que permita generar transparencia y confianza con lo que reducirá los costes de coordinación con las demás instituciones. Esta es precisamente la gran contribución a la comunidad, al *bien común*. Es, por lo que Starbatty señala **"Que si los acuerdos institucionales anulan, por principios éticos, total o parcialmente, la coordinación del mercado, puede decirse, por regla general, que ello lleva a consecuencias morales que no son compatibles con una interpretación cristiana de la persona"**<sup>16</sup>.

El *objetivo final* del orden económico-social es el desarrollo de la persona a través de las instituciones, basadas éstas en valores previamente definidos y asumidos, que son los que tienen que ser verdaderamente compartidos por las personas para que tenga lugar la cooperación. Sin estos valores corporativos no es posible desarrollar un sistema de dirección institucional en torno a los valores que se precisan además para el desarrollo de la persona. En toda institución el impulso individual es el que genera la atractividad del esfuerzo que hace posible el impulso social, lo que conlleva a compartir valores. Esto es lo que crea la *dimensión social de la persona*. Este proceso no lo desarrollan los meros instrumentos normativos o los medios, lo generan los valores. Es lo que lleva a una convergencia de valores, clave para compartir objetivos en el sistema de dirección institucional.

---

<sup>15</sup> Starbatty, J., ob. cit., p. 157.

<sup>16</sup> Starbatty, J., ob. cit., p. 157.

Pero este ordenamiento económico-social generador de las dimensiones institucionales, exige, por parte del Estado, un papel altamente transparente en la sociedad económica y, en particular, en lo que se refiere al rol que juega en una sociedad económica moderna el **estado social**<sup>17</sup>, ya que de su rol en la sociedad, en torno a tres principios básicos, propiedad, competitividad y su papel como estado social, van a configurarse las capacidades corporativas de las instituciones y, muy en particular, el desarrollo de la capacidad de compartir<sup>18</sup>, y por lo tanto, de contribuir y participar.

El éxito de las instituciones, en concreto también de las empresariales, depende de la orientación que se da a la institución en el marco del ordenamiento económico-social y a su desarrollo en sus tres dimensiones básicas:

- La **dimensión corporativa**, que abarca el planteamiento de valores y visión, que es la que va a definir el espacio en el que se genera certidumbre para que corporativa y operativamente las personas de dentro y de fuera de la institución tengan transparencia suficiente para poder elegir entre las diferentes alternativas vía delegación;
- La **dimensión humana**, que se centra en la persona que es la que va a responder con la capacidad de liderar la corporación y los procesos con una alta capacidad de innovación y, por lo tanto, de creación de valor y
- La **dimensión instrumental**, o la normativa, que es la que permite un diseño organizativo que haga posible que la coordinación de los recursos sea eficiente y genere altas productividades.

Todo el problema de productividad o de competitividad de las instituciones radica en si estas tres dimensiones están articuladas de manera que la persona sea capaz, tal como se refleja en la Figura 5, no sólo de compartir valores, sino de compartir los diseños organizativos y contribuir al desarrollo del liderazgo que constituye la dimensión social por excelencia, por el desarrollo de la capacidad de innovación que es el proceso de compartir conocimientos.

---

<sup>17</sup> Papier, H. J., "Propiedad, competitividad y estado social", en: Documentos a Debate, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 3, diciembre de 2006.

<sup>18</sup> Köhler, H., "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 2, enero de 2007.

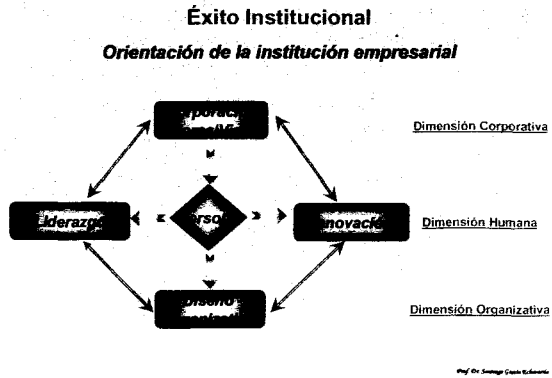


Figura 5

Uno de los aspectos básicos, en una sociedad altamente dinámica, globalizada, o en proceso de globalización, es la capacidad que tenga esa sociedad de realizar la transformación institucional, lo que se viene definiendo como **"las reformas"**. Un primer problema que se le plantea es el *rol* que quiere representar el **estado social** dentro de los *ámbitos reguladores* de los procesos de coordinación y el papel que se les concede a las personas. Tal como puede apreciarse en la Figura 6 podemos establecer que cuanto más se acentúe el proceso centralizador del estado social (A) menor será la orientación de las instituciones a la persona, desde el punto de vista de la responsabilidad de la misma, y tanto más se orienta a las funcionalidades, a la burocratización. La persona se somete o reduce a meras reglas y principios de obligado cumplimiento, a técnicas sociales. Y, al contrario, cuanto más se oriente a la persona mayor será el espacio que tiene que ceder el Estado a las mismas, mayor será la delegación.

El orden económico-social determina la dinámica del proceso de transformación de las instituciones, su posicionamiento institucional-corporativo entre persona y comunidad, o estado social, en cada uno de los momentos históricos. Aquí es donde surge el problema de los niveles de libertad de que disponen las personas dentro del ordenamiento económico-social, o dentro del contexto de una

institución como tal, así como la asunción de las responsabilidades y, consiguientemente, de los riesgos. Según la orientación que se dé a la institución se generarán formas organizativas e instrumentales, normas y comportamientos humanos totalmente diferenciados. Lo que tiene como consecuencia una mayor o menor contribución a la creación de valor que permita disponer, de manera eficiente o ineficiente, de los recursos escasos disponibles.

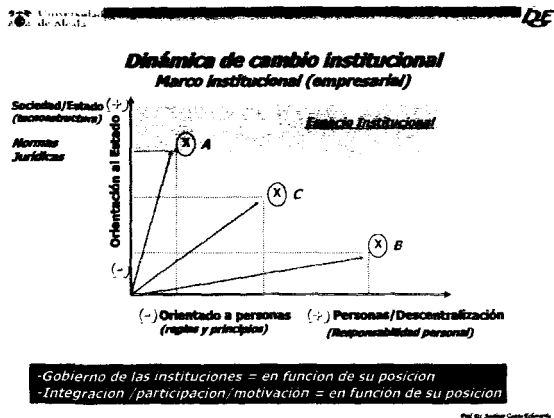


Figura 6

Toda dimensión institucional, cada institución, debe entender que comparte lo económico y social como una realidad indisoluble. Por ello cuando se está interpretando un análisis económico en torno al **homo oeconomicus**, en su versión moderna, como antes se ha mencionado, en una interpretación basada en el *shareholdervalue*<sup>19</sup>, estamos planteándonos un análisis en el que solamente se está reflejando una situación poco realista y que prescinde de la realidad humana asimilándola a un comportamiento económico unilateral.

El éxito económico es el éxito de la persona y, consecuentemente, el éxito también de la lógica social. Toda institución, en su dimensión corporativa, tiene que orientarse a los valores que integran ambas dimensiones, los valores de la lógica económica y los valores de la lógica social, de manera que ubicadas ambas en un contexto

<sup>19</sup> Starbatty, J., ob. cit., p. 135.

determinado se conoce, con certidumbre, cuáles son aquellos valores que rigen en todos los procesos de esa institución universitaria, empresarial, hospitalaria, etc. La función del orden económico consiste en generar confianza que reduzca los costes de coordinación, lograr mayor eficiencia económica y social.

En el diseño de las instituciones empresariales, o meta-empresariales, la orientación que se le da a la institución es la clave. Esta es la única manera de lograr que las personas compartan, participen y, al mismo tiempo, dispongan, de las bases para motivarse e integrarse en los procesos que hagan posible su transformación. La transformación de las instituciones consiste en los cambios en los posicionamientos, en este espacio definido entre estas dos dimensiones económica y social, dentro del ámbito de legitimización de la institución o el espacio ético, como se ha reflejado en la Figura 7.



Figura 7

## 5. La persona en el orden económico y su vinculación institucional: gobierno de las instituciones

El debate actual en torno al ordenamiento económico y social se centra, particularmente, en dos ámbitos: por un lado, en el papel del Estado en las dimensiones económicas y sociales, y por otro lado, en

el problema del gobierno de las instituciones, en particular, del gobierno de las empresas como prioridad. Dejando aquí a un lado el primero de los problemas<sup>20</sup>, nos vamos a centrar en el tema del gobierno de las instituciones, con un principal sesgo hacia el ámbito de las empresas. En el ordenamiento económico actual se acentúa, de manera prioritaria, el gobierno de las empresas como consecuencia de una serie de escándalos que se han producido durante la última década, debido precisamente a la nueva orientación, anteriormente mencionada, hacia esa moderna interpretación del "**homo oeconomicus**". Pero, sin embargo, el problema no es solamente del gobierno de las empresas, sino del gobierno de todas las instituciones que realizan las funciones de coordinación, tanto en los mercados como en las que afectan al papel dominante del Estado o del estado social, incrementándose el significado de las "*agencias reguladoras*" con un fuerte normativismo técnico.

Como puede apreciarse en la Figura 8 la configuración del ordenamiento económico actual se centra en el establecimiento de un orden económico-social que conlleve al *buen gobierno de las instituciones*, de todas las instituciones, principalmente de las que definen el orden económico-social. En los últimos años este ordenamiento económico-social, con un carácter más regulador normativo que de asentamiento de valores, ha optado predominantemente por la dimensión instrumentalista, normas, códigos, esto es, de una ética individualista. Cuando en realidad el *buen gobierno de las instituciones* pertenece, en primer lugar, a la primera categoría, a los valores, ya que si no se definen e internalizan los valores, no se van a definir espacios abiertos y no habrá delegación. Pero si no se definen espacios abiertos, no se concede delegación, se restringen las posibilidades de elección económica en la configuración de las distintas instituciones. En el debate actual existe el peligro de un **moderno intervencionismo** a través de la intervención en el gobierno de los valores, por lo tanto, en el gobierno de las instituciones, en base a códigos o regulaciones, con lo que se establecen restricciones muy significativas sobre las posibilidades de elección o de libertad en el ámbito de la asunción de responsabilidades y riesgos.

---

<sup>20</sup> Papier, H. J., ob. cit.



Como puede apreciarse en la Figura 8 el buen gobierno de las instituciones descansa, por lo tanto, en valores y en el correspondiente orden corporativo de cada una de ellas, así como en los principios y normas que rigen la propia dimensión operativa. Lo que afecta a las empresas, por un lado, en cuanto a sus principios constitutivos, pero en la misma categoría, desde su responsabilidad tanto económica como ética como consecuencia de su influencia en los costes de coordinación de la economía. Cuando estas instituciones de coordinación son instituciones de cooperación entre mercados o bien entre las diferentes instituciones, agencias, en la terminología moderna, entorpecen los mecanismos de coordinación de mercado impactan con todas sus consecuencias morales, como anteriormente se ha mencionado<sup>21</sup>. En tercer lugar, están aquellas instituciones que definen al Estado, o a la Comunidad, o al área pública y que tiene una alta relevancia que afectan al ámbito del Estado, aspectos que tan certeramente lo ha tratado el Prof. Papier<sup>22</sup>.



Figura 8

El nuevo ordenamiento económico-social debe cuidar, como lo hizo la economía social de mercado en su planteamiento durante décadas, el que la eficiencia económico-social se impulsa desde la

<sup>21</sup> Starbatty, J., ob. cit.

<sup>22</sup> Papier, H. J., ob. cit.

coordinación entre estos tres bloques de instituciones bajo unos valores compartidos. Y estos son los valores del orden económico-social. El sistema de valores no es un conjunto de herramientas, de normas, sino estas, las normas, son las que dan operatividad a los valores.

Como antes se ha mencionado la economía social de mercado es **"un orden a la medida de la persona"**, o dicho de otra manera, es el orden económico que genera una cultura económico-social orientada a la persona, ya que su problema es si puede o no, si contribuye o no, al desarrollo de la misma y del grupo social.

Tuchtfeldt y Utz señalan que el *buen gobierno* de todas estas instituciones se logra cuando se vincula la iniciativa empresarial, de carácter personal, con la libertad en la configuración del trabajo, con la Seguridad Social y con la búsqueda de la plena ocupación, junto con el desarrollo de la persona y una moneda estable. El que se defina o no semánticamente este orden económico como economía social de mercado, no tiene relevancia, pero esta es la única alternativa que contribuye de manera eficiente al desarrollo de la persona<sup>23</sup>. Lo cual exige necesariamente el compromiso de la persona por lo que debe dársele más espacio para su desarrollo. Es importante, como señala Mohn<sup>24</sup>, que **"la libertad es el principio necesario del orden económico en la empresa y en el conjunto de la economía. Se puede afirmar que no se ejerce una configuración empresarial y no puede sustituirse la palabra clave que es delegación. Y ello tanto en la política como en la administración pública"**.

El *buen gobierno* de cada una de las instituciones implicadas en el ordenamiento económico-social en torno a un sistema global de valores, descansa en que estos valores, en primer término, sean compartidos y al ser *compartidos* sean internalizados por las personas y por las instituciones. Por lo tanto, se genere una honestidad que es fundamento básico para el funcionamiento de una economía de mercado y de cada una de las instituciones. En este sentido Starbatty<sup>25</sup> incide en que **"se puede demostrar teórica y empíricamente que la honestidad y la confianza en las**

---

<sup>23</sup> Tuchtfeldt, E., ob. cit., p. 126.

<sup>24</sup> Mohn, R., ob. cit., p. 204.

<sup>25</sup> Starbatty, J., ob. cit., pp. 154-155.

**relaciones de mercado se ve altamente compensada, ya que se reducen los costes de transacción en la cooperación entre las distintas instituciones". "La honestidad se recompensa, en los mercados el honesto desplaza al deshonesto, al menos honesto, y la confianza al menos fiable".**

El ordenamiento económico-social como reflejo de los sistemas de valores facilita la integración de la corporación, orientación que se recoge en el diseño de su *filosofía corporativa*, esto es, de aquellos criterios institucionales que legitimizan el comportamiento de la institución. Por lo tanto, genera *transparencia* y da *confianza*, lo que repercute en la propia institución, en su *reputación*, reduciendo los costes de coordinación con las demás instituciones, con el mercado y con las personas (Véase Figura 9).

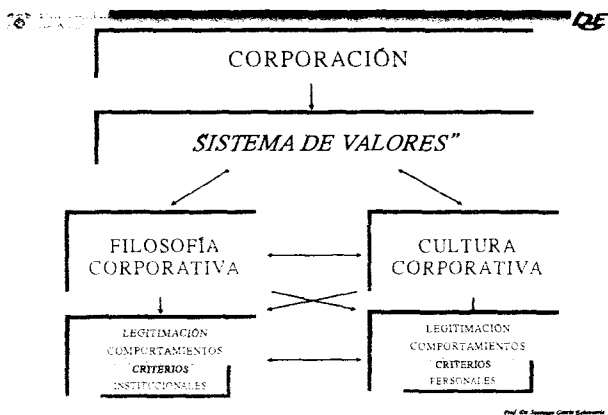


Figura 9

Pero este sistema de valores no sólo posee una *dimensión institucional*, sino que tiene la *dimensión personal*, esto es, que cada una de las personas, que tienen sus propios criterios personales, sean estos criterios compartidos con los demás en base a los valores institucionales que hacen posible una convergencia, con lo que facilita compartir los mismos, condición que favorece todo el sistema de *management* de la institución. Por tanto, hace posible *compartir objetivos*. No es posible compartir objetivos en una empresa, en una institución, si no se comparten previamente los valores, puesto que

faltaría la naturaleza fundamental para que la persona ajuste su comportamiento a una dimensión compartida o comunitaria. Y esto constituye, a su vez, lo que genera el hecho de la *dimensión social de la persona* en un grupo social, en una empresa o en una institución.

El éxito de una empresa se manifiesta en el proceso de traspaso corporativo de esos valores institucionales a la línea operativa, a la gestión de la empresa, al diseño de las políticas, y muy en particular, a la política de los recursos humanos. Es otra institución, es otra *cultura empresarial*.

Como se refleja en la Figura 10, el modelo básico de cualquier proceso de *management* de una institución descansa en los fundamentos de la economía y de la ética, que no es, ni más ni menos, que el propio concepto de *productividad*. Cuando estamos hablando de productividad estamos hablando del concepto que vincula economía y ética, puesto que el uso eficiente de los recursos escasos disponibles no solamente implica al hecho económico, sino al hecho social, de que se cubran de manera eficiente con esos recursos escasos las necesidades vitales y culturales de las personas para su desarrollo.

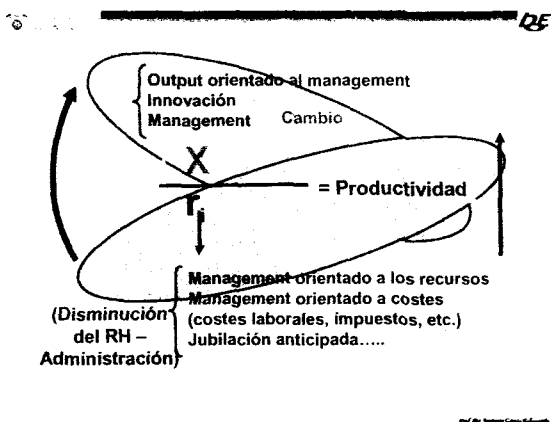


Figura 10

La persona, en este modelo básico de management de las instituciones que aquí planteamos, tiene diferentes interpretaciones. Si nos orientamos al denominador como *objetivo final*, lo que estamos es acercándonos al ***homo oeconomicus***, esto es, la persona es un factor de coste sin tener en cuenta la capacidad de desarrollo de sus potenciales y la posibilidad de que estos potenciales sean compartidos con los demás. Todo modelo de gestión orientado al incremento de la productividad por la vía del denominador significa una orientación al ámbito económico, con carácter finalista, sin la persona y sin la institución. Las normas reguladoras del comportamiento de la institución y de la persona establecen los procesos de coordinación, esto es, la dimensión contractualista.

La persona en el sistema de dirección está situada en el numerador, esto es, se orienta a su contribución que obtiene a través del esfuerzo que viene realizando, la persona no es un mero factor de coste, sino que es *innovación*, es *creatividad*, es *flexibilidad*, *integración*, *motivación*, es todo aquello que contribuye al desarrollo de la persona y de la institución, del bien común. En el denominador la persona, o los recursos, son factores de producción. En el numerador la persona y los demás recursos, son potenciales que permiten, a través de la reducción de los costes de coordinación entre instituciones y personas, ordenar de forma que tengan la máxima coherencia en el desarrollo de la persona, de sus capacidades y de su compartir con los demás.

Pero el numerador está condicionado por el uso que se hace de los medios. El *proceso finalista* es el numerador a través del denominador o el uso eficiente de los recursos para lograr los resultados. La persona debe orientarse a los resultados y el ordenamiento económico, el ordenamiento laboral, el fiscal, el educativo, etc., tiene que ir concediendo espacio, delegando a la persona y a las instituciones para que en su desarrollo se orienten a la *contribución*, al resultado, cuyo valor depende del uso que se haga de los recursos escasos que son la otra pieza clave en el concepto de productividad, tanto económica como ética a nivel global.

## 6. Procesos de transformación del orden económico: la dimensión humana de las instituciones

El momento actual se caracteriza por un cambio sin precedentes de civilización en los tiempos modernos<sup>26</sup> que se define por una fuerte *intensificación de las redes, una mayor homogeneización cultural*, en términos de globalización, pero también por un proceso de desarraigo y la búsqueda de nuevas formas de arraigo de las personas a niveles no solo culturales, sino empresariales e institucionales. La búsqueda de una identificación específica en esta homogeneización, en esta tendencia homogeneizadora cultural, constituye, sin duda, uno de los aspectos que más afectan a la configuración de todo grupo social, bien sea país o bien sea cualquiera de nuestras instituciones. Lo que se refleja en las dificultades que tienen todos los países al realizar los procesos de transformación institucionales, que son procesos de transformación del orden económico-social. Lamentablemente no se han desarrollado en torno a los valores, sino a sus claves instrumentales. El problema se manifiesta en términos del mercado laboral, de la Seguridad Social o en los términos educativos, etc., todos ellos bajo planteamientos de tipo presupuestario o con carácter instrumental de sus formas organizativas, normativas, en la configuración del propio estado social y su papel en la sociedad. Por esta vía no se podrán realizar eficientemente los procesos de transformación del ordenamiento económico y social, es decir, los cambios de posicionamiento institucional, las denominadas reformas.

La única vía abierta, que en su día se planteó también por Müller-Armack<sup>27</sup> al introducir la economía social de mercado, la constituye la orientación del orden económico-social, como ya se ha mencionado en varias ocasiones: es una ***cuestión de valores***, no es una ***cuestión de instrumentos***, en primer término, y, consecuentemente, hay que volver a los valores, lo que significa otras formas de gobernar las instituciones basándose en la cooperación y coordinación entre instituciones y personas. Es otra forma de interpretación de la lógica económica y de la social para que se vuelva a recuperar a la persona como clave fundamental del

---

<sup>26</sup> Lübbe, H., ob. cit., pp. 40 ss.

<sup>27</sup> Tuchtfeldt, E., ob. cit., p. 8.

proceso y de las instituciones. Lo que sólo es posible a través de las instituciones ancladas en el buen gobierno de las mismas.

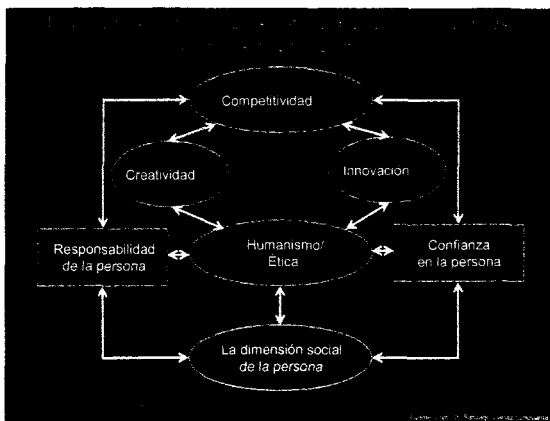


Figura 11

Tal como se aprecia en la Figura 11 el problema planteado es el de la **dimensión humana** en las instituciones y, muy en particular, el **humanismo** en las empresas, sin olvidar que implica a todas las instituciones. La persona, como tal, constituye la clave de la **competitividad** y ello basado, por una parte, en la propia asunción de responsabilidades de la persona en cuanto al desarrollo de sus propios potenciales y la confianza que se deposite por la persona en las formas organizativas y su capacidad para generar la dimensión social de la cooperación.

Estas tres son las claves para el éxito de una institución, de un país, de una empresa. Solamente en torno al humanismo, a la acentuación de la relación de la persona en su dimensión ética con respecto a la comunidad, asentada en el sistema de valores generadores de transparencia, se logra **confianza** y, por lo tanto, se logra la **reputación** que precisan las instituciones. De esta forma se reducen radicalmente los costes de coordinación, que son los verdaderos costes fijos de la economía y de la empresa, esto es, los **"despilfarros"** reales de los recursos.

Como puede apreciarse en la Figura 11 el ordenamiento económico tiene que orientarse al desarrollo de la persona a través de las instituciones. En ellas, las personas generan núcleos sociales dentro de los cuales cooperan, comparten y realizan sus contribuciones al objeto de lograr su propio desarrollo individual para la cobertura de sus necesidades y en función del desarrollo de sus potenciales. Solamente una revisión de las *dimensiones contractualistas* dominantes en la actualidad en los ordenamientos económicos y sociales podrá cambiar y demostrar que su resultado es el contrario al que se está buscando. Se ha iniciado este proceso con grandes dificultades por falta de confianza de la persona en las instituciones como consecuencia de la baja capacidad de estas para la configuración del desarrollo de la persona, consecuencia de la falta de los valores que configuran el humanismo, falta de delegación a nivel de valores, diría Mohn.



Figura 12

La *competitividad*, como puede apreciarse en la Figura 12, que es la clave de todo proceso para el uso eficiente de recursos escasos, consta de tres componentes vitales:

- En primer lugar, la competitividad descansa en un *sistema de valores* que desarrolla los potenciales humanos;
- En segundo lugar, la competitividad se genera cuando las personas dispongan de *habilidades y destrezas*,



*conocimientos*, que permitan el que esos potenciales y destrezas hagan posible, de manera eficiente, los procesos de cooperación entre personas e instituciones y

- Y por último la tercera, la competitividad corresponde a la *dimensión social*, se trata del trabajo en red.

Anteriormente se ha mencionado que la *globalización* se caracteriza por la intensificación de las redes y la única manera de realizar este proceso de configuración de redes cambiando el enfoque de todos los procesos de gestión, en los que sea dominante la orientación al resultado sea en términos de *contribución*, esto es, la *contribución* que realiza cada persona a ese *bien común* que es la institución, en la cual se genera capacidad económica que permita dotar a las personas implicadas con niveles de bienestar que satisfagan sus necesidades vitales y culturales. Contribuir es la expresión máxima de participar.

Esta *competitividad integradora*, tal como la queremos definir nosotros, refleja la necesidad de conseguir, en el ámbito de la economía, por un lado, las economías de escala a través de la cooperación con los otros y, por otro lado, necesitamos la individualidad, la diferenciación, la singularidad, la propia identidad de cada uno que es lo que le permite diferenciarse de los otros y con ello realizar, asumir, una de las opciones de elección económica, tanto en los procesos de utilización de recursos como en la posición en los mercados o en el contexto de la sociedad.

Todo orden económico-social basado en valores, y no primariamente en funcionalidades, trata de impulsar, por lo tanto, por un lado, la *dimensión social*, que es la *dimensión institucional* y, por otra parte, la *dimensión individual* que es la que implica la asunción del individuo como ciudadano que dispone de espacios delegados dentro de los cuales puede elegir, dentro y fuera de las instituciones, y en las cuales realiza sus potenciales, lo que exige, como antes se ha mencionado, la *delegación* en todos los niveles del orden económico-social. Una economía social de mercado, o una economía de mercado, orientada a la persona, exige del interés de muchas personas para lograr una identificación corporativa. Por lo que debe distinguirse que el problema de lo social no son las cargas sociales, las normas por muy relevantes que sean, puesto que estas corresponderían a las normas instrumentales, a la tercera categoría.

El problema fundamental de todas las economías y de toda empresa e institución es cómo se eliminan los verdaderos "*costes fijos*", esto es, los costes derivados por la no utilización de recursos y capacidades como consecuencia de falta de espacio institucional suficiente dentro del ordenamiento económico-social, o por una mala utilización de los sistemas de dirección de esas sociedades en las cuales no se utilizan verdaderamente las capacidades y el desarrollo de las personas.



Figura 13

Las cifras que afectan a lo que hoy se entiende como el problema clave que es la *carga social* y sus correspondientes *comportamientos* al haber asumido tareas que no corresponden al Estado, tal como señala Mohn<sup>28</sup> no son el problema de fondo, sino que corresponden estos problemas a la "*carga social*" derivada de la *falta de la motivación*, de la *integración* de las personas, de la reducción de los costes de coordinación entre las instituciones y entre las personas, procesos que se realizan con grandes dificultades. Esto es, lo que origina cifras muchísimo más altas que cualquiera de los presupuestos de cualquier Seguridad Social, por muy significativos que estos sean. Significa cambiar el comportamiento humano y la asunción de nuevos valores generadores de una nueva cultura empresarial.

<sup>28</sup> Mohn, R., ob. cit., p. 204.

Hay que retornar a un ordenamiento económico-social acorde con la nueva civilización que caracteriza una sociedad abierta, en la que los mayores espacios disponibles sean los que permitan eliminar estos costes de coordinación y generar resultados. Es, entonces, cuando la apertura de las sociedades dará una respuesta eficiente, a nivel planetario, que es lo que constituye, sin duda, desde el punto de vista ético<sup>29</sup>, la clave fundamental que se plantea en términos humanísticos y económicos.

## **7. Conclusiones y recomendaciones**

1. En una sociedad abierta, inmersa en una globalización creciente, que descansa a su vez en el conocimiento, el ámbito del desarrollo de la persona, de los recursos humanos, constituye, tanto a nivel de una empresa como del ordenamiento económico-social de un país la clave fundamental de su desarrollo. Frecuentemente se ha olvidado, y se sigue olvidando, esta dimensión propia y característica de la sociedad abierta, competitiva, con un rápido proceso de transformación, considerando a la persona en una interpretación técnica, tanto en el ámbito de las propias dimensiones de las políticas económicas como en el ámbito empresarial. Técnicas sociales que tratan de resolver el problema de la coordinación entre instituciones y personas.
2. En el orden económico-social, la organización de la economía, el sistema de valores constituye el marco de referencia para las instituciones y para las personas. El orden económico-social no es un conjunto de técnicas sociales y económicas. El orden económico-social pertenece a la categoría de los valores, tanto en el ordenamiento u organización de una economía como en el de una empresa. La interpretación del orden económico-social define el marco dentro del cual se configuran las instituciones de toda índole, entre ellas las empresariales. Las personas disponen de un mayor o menor espacio para configurar su propio

---

<sup>29</sup> Utz, A. F., ob. cit., p. 25.

desarrollo. Por ello, la capacidad de delegación del orden económico-social es la clave fundamental en el proceso de una sociedad abierta orientada a la persona. El pragmatismo de muchas culturas económicas hace que el marco de referencia para el desarrollo de la persona y de las instituciones sea pragmáticamente un desarrollo de técnicas sociales, económicas o monetarias y no de valores, con su incidencia cortoplacista e instrumentalista.

3. Se confunden la categoría de valores con la categoría de las normas y se olvida frecuentemente el papel decisivo que tiene esta traslación de los contenidos de los valores a las normas, así como la vivencia de los valores en la manera como se organiza, se ordena, se establece, ese orden económico-social que hace de transmisor de los valores a la realidad económica y social en la que se desenvuelve la persona.
4. El problema dominante en la actualidad es la recuperación de la persona dentro de las instituciones y dentro del propio ordenamiento económico y social. El marco de una economía, como el de la organización de una empresa, no pueden ser meras técnicas sociales o económicas, sino que tienen que estar orientadas a las personas. En otro caso, y es el gran debate actual, nos enfrentamos a la imposibilidad de realizar "**reformas**". La transformación del comportamiento de las personas en base a las técnicas sociales es un proceso ineficiente, más bien lento y costoso. Prácticamente hace inviable la transformación, como lo demuestran los hechos.
5. El orden económico-social, la organización de una economía o de una empresa trata de reducir los costes de coordinación entre las instituciones y entre las personas y las instituciones de manera que se pueda incrementar la eficiencia en la disposición de los recursos escasos. Pero ello supone, en primer lugar, que el diálogo para los procesos de transformación tiene que ser en torno a valores económicos y sociales para luego desarrollar las correspondientes formas organizativas que permitan deducir normas que sean aceptadas, respetadas y practicadas por las personas. Estas

han debido asumir previamente los valores. Frecuentemente las organizaciones, o los órdenes económicos, olvidan cuáles son los valores que deben sustentarlos y tratan de modificar los comportamientos a través de las técnicas sociales.

6. Las grandes dificultades de transformación en toda Europa de los diferentes órdenes económicos y sociales, así como también las grandes dificultades y los enormes costes de transformación de las instituciones, en este caso de las empresas, se debe a que no están orientados sus sistemas de dirección a las personas, a su desarrollo, sino que están orientados a estructuras en las que se encuentran "incrustadas" las personas, predominantemente bajo criterios que tienen una relación muy estrecha con el componente poder individual e institucional.
7. Una de las cuestiones fundamentales en todos los diseños empresariales, o bien de ordenamiento económico-social, es que esta forma de institucionalización facilita la generación de *confianza* como consecuencia de la *transparencia* que concedan los valores y la asunción de los mismos por las personas, logrando que esa confianza permita reducir los costes de coordinación entre instituciones y entre estas y las personas.
8. La clave se encuentra en la relación entre la persona y la institución, quiere decir, el que la persona sea capaz de desarrollar la capacidad de integración de un grupo social en base al sistema de valores de esa institución. Se define en términos de *filosofía corporativa* el sistema de valores que permite que las personas identifiquen la institución en la cual están realizando sus procesos de coordinación, y sea ésta, la institución, capaz de generar una cultura corporativa que haga posible el que estos costes de coordinación, en una economía o en un sistema empresarial, sean lo más reducidos posibles.
9. La recuperación de la dimensión humana como eje central de la competitividad, por un lado, y de la capacidad de respuesta de la dimensión social de la persona, por otro, obligan, necesariamente, a una modificación de la

interpretación del fenómeno económico de la competitividad. Éste es el resultado de la contribución de las personas al desarrollo de esas instituciones a través del diseño del ordenamiento económico o de la organización de la institución correspondiente.

10. El *gobierno de las instituciones*, la coordinación entre las instituciones constituye, sin duda, la otra clave básica para el funcionamiento de una economía, de una empresa y la generación de confianza de los ciudadanos en el contexto de los órganos de gobierno de las instituciones en las cuales están involucrados, en su orden económico-social.

## 8. Bibliografía

- Albach, H., "Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik!", en: ZfB, año 75, Cuaderno 9, 2005, pp. 809-831.
- Davis, I., "The biggest contract", en: The Economist, 26 de mayo de 2005.
- Köhler, H., "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 5, febrero de 2007.
- Krelle, W., "Wirtschaftsethik und Ökonomie-Ergänzung oder Widerspruch oder beides?", Conferencia en la Görres-Gesellschaft, Salsburgo, 2 de octubre de 1989.
- Lübke, H., "Globalisierung. Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution", en: "Globalisierung und Wettbewerb", 2ª ed. Haupt Vlg., Berna 1996, pp. 39-63.
- Mohn, R., "Der Mensch in Arbeitsprozess: der Mitarbeiter und sein Unternehmen", en: "Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft", ed. R. Biskup, R. Hasse, Haupt Vlg., Berna 2000, pp. 201-211.
- Müller-Armack, A., "Der Human Gehalt der Sozialen Marktwirtschaft", en: "Soziale Marktwirtschaft im Wandel", ed. E. Tuchtfeldt, Vlg. Rombach, Freiburg 1973, p. 19.
- Müller-Armack, A., "Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik", Haupt Vlg, Berna 1976.

- Papier, H. J., "Propiedad, competitividad y estado social", en: Documentos a Debate, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 3, diciembre de 2006.
- Rodenstock, R., "Wirtschaftliche Logik und soziale Verantwortung", en Forum, Institut der deutschen Wirtschaft, núm. 15, julio de 2005.
- "Soziale Marktwirtschaft in Wandel", ed. E. Tuchtfeld, Vlg. Rombach, Freiburg 1973.
- Starbatty, J., "Das Menschenbild in den Wirtschaftswissenschaften", en: " Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft", ed. R. Biskup, R. Hasse, Haupt Vlg., Berna 2000.
- Tuchtfeldt, E., "Soziale Marktwirtschaft im Wandel", Vorwort, Vlg. Rombach, Freiburg 1973, p. 8.
- Utz, A. F., "Ética Económica", Unión Editorial, Madrid 1998
- von Pierer, H. y Mirow, M., "Strategie im Praxistest", en: Harvard Business Manager, octubre de 2004.

## ÍNDICE DE WORKING PAPERS – SERIE POLÍTICA EMPRESARIAL

299 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"The impact of globalisation on the configuration of business institutions: From corporate design to leadership"*, Alcalá de Henares, 34 págs.

300 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"La empresa y su entorno"*, Alcalá de Henares, 49 págs.

301 / BROCKOFF, K. (2005): *"Technological Change and Corporate Governance"*, Alcalá de Henares, 30 págs.

302 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Ajuste del Sistema de Educación Superior Español a las exigencias comunitarias"*, Alcalá de Henares, 33 págs.

303 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006). "Responsabilidad Social Corporativa: La Responsabilidad Social Corporativa como orientación del management empresarial", Alcalá de Henares, 33 págs.

304 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006). "Ética y Globalización: Su integración e institucionalización (Problemas éticos en torno a la globalización)", Alcalá de Henares, 44 págs.

305 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006). "Liderazgo y estrategia en la empresa: Los nuevos enfoques profesionales", Alcalá de Henares, 38 págs.

306 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Economía de Mercado y Desarrollo de la Persona: La gobernabilidad de las Instituciones Empresariales", Alcalá de Henares, 20 págs.

307 / FRÜHWALD, W. (2006): "Mercados de la educación con la Universidad en la trampa de la globalización", Alcalá de Henares, 27 págs.

308 / LASKE, S.; MEISTER-SCHEYTT, C. (2006): "In Search of the FFF (Fit for the Future) University: Corporate and organisational demands for the efficient and effective development of universities", Alcalá de Henares, 21 págs.



**El IDOE (Instituto de Dirección y Organización de Empresas)** de la Universidad de Alcalá fue creado en el año 1979. En sus más de 27 años de trayectoria, este Instituto perteneciente a la Universidad de Alcalá, se ha configurado como:

- Un centro dedicado a la formación continua de directivos.
- Una unidad de colaboración con empresas en materias de asesoramiento, gestión y dirección.
- Centro impulsor de proyectos de investigación en estrecha colaboración con el sector empresarial.
- Entidad organizadora de conferencias y congresos tanto nacionales como internacionales.
- Promotor en la edición de publicaciones, con un número superior a 400, siempre dentro del campo de la economía y de la dirección empresarial.

La filosofía y los objetivos del IDOE se desarrollan en actividades que se apoyan en la colaboración internacional y el mundo empresarial con el ámbito universitario, sirviendo de engranaje entre el ámbito científico universitario y el mundo directivo-empresarial.

El IDOE imparte programas de postgrado en colaboración con empresas e instituciones internacionales de reconocido prestigio. Desarrolla proyectos de investigación en materias de economía, dirección empresarial y dirección de comunicación. Así mismo imparte programas de pregrado con el fin de acercar el conocimiento empresarial a los estudiantes además de desarrollar programas de formación para jóvenes directivos.

El objetivo que pretende con sus publicaciones es difundir, en un lenguaje sencillo, los nuevos conocimientos y desarrollos entre el mundo empresarial y el mundo universitario, a nivel nacional como internacional.

Para ello el IDOE ha desarrollado sus publicaciones dentro de las siguientes colecciones cuyas aportaciones provienen del entorno académico y del mundo empresarial:

- Working Papers:
  - Serie Azul (Política y Estrategia Empresarial): 309 números.
  - Serie Roja (Documentos Docentes): 104 números.
  - Serie Marrón (Conferencias): 5 números.
  
- Informes y Dictámenes: 18 números.
  
- Documentos a Debate: 7 números.
  
- Libros.
  - Serie Política Empresarial.
  - Serie Management.
  - Serie Universitaria.
  
- Revistas.

**Dirección:**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

**Coordinación:**

Prof. Dr. María Teresa del Val Núñez

**Para más información:**

Prof. Yolanda M<sup>a</sup> Sánchez Jiménez

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

Plaza de la Victoria, 3

28802 - Alcalá de Henares

MADRID - ESPAÑA

Teléfono: + 34 91. 885.42.00

Fax: + 34 91. 885.51.57

E-mail: [idoe@uah.es](mailto:idoe@uah.es)

<http://idoe.gioupm.com> / [www2.uah.es/idoe](http://www2.uah.es/idoe)

Alcalá de Henares, 10 de abril de 2007.

---

**Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)**

**Universidad de Alcalá**  
Plaza de la Victoria s/n  
28802 Alcalá de Henares  
MADRID ESPAÑA  
Teléfono 91 885 42 00  
Fax 91 885 51 57  
[idoe@uah.es](mailto:idoe@uah.es)  
[www.idoe.org](http://www.idoe.org)  
<http://idoe.gioupm.com>