



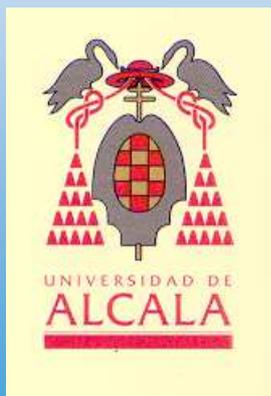
**Instituto de Dirección y  
Organización de Empresa**

Núm. 407

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS / Núm. 407  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

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

**THE BUSINESS RESPONSE TO A NEW EMPLOYMENT DYNAMIC: ECONOMIC EFFICIENCY AND SOCIAL EFFICIENCY IN AN ETHICAL PERSPECTIVE**



Prof. Dr. Santiago García Echevarría

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ENERO 2022

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE  
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 407  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

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

**THE BUSINESS RESPONSE TO A NEW EMPLOYMENT DYNAMIC: ECONOMIC EFFICIENCY AND  
SOCIAL EFFICIENCY IN AN ETHICAL PERSPECTIVE**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

Alcalá de Henares, Enero 2022

**Autor/Author:** Prof. Dr. Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá

**Resumen:**

**"LA RESPUESTA EMPRESARIAL A UNA NUEVA DINÁMICA DEL EMPLEO:  
EFICIENCIA ECONÓMICA Y EFICIENCIA SOCIAL EN CLAVE ÉTICA"**

La relevancia sobre la creación de empleo constituye una constante en los procesos económicos, social y políticos de las últimas tres décadas. Y ello no sólo en cuanto a la capacidad empresarial de crear empleo, sino precisamente su nueva dinámica en el contexto tanto de la globalización caracterizadora de transformaciones relevantes en la división del trabajo internacional como en lo que afecte al más reciente impacto de la actualidad de la digitalización. La transformación que ello implica afecta no solamente a los problemas internos de las organizaciones empresariales, sino que conlleva la necesidad de transformación y adaptación de todas las Instituciones que configuran el entorno de la empresa, entorno que la condiciona de forma creciente. Lo que implica trascender de contemplar "puestos de trabajo" a considerar el desarrollo de la persona en sus diferentes dimensiones técnico-sociales y organizativas, a constituir el objetivo fundamental: Es la persona en los nuevos contextos productivos, así como en los procesos de dirección, en sus dimensiones técnico-económicas y sociales y la dimensión ética que implica su desarrollo. Lo que exige un "Orden Económico-Social" con instituciones coordinadas eficientemente con la dimensión largoplacista que impone la ética en el contexto del desarrollo empresarial orientado a la persona. Todo ello con una mayor exigencia a la cuestión del empleo juvenil que es la conjunción de presente y futuro en el desarrollo de la empresa implicando el desarrollo de los jóvenes en el contexto empresarial y societario.

**Palabras Clave:** Globalización, Digitalización, ética, institucionalización, productividad global, lógica económica, lógica ética, corto plazo, largo plazo, división de trabajo, empleo juvenil, transformación, innovación empleo creación de empleo.

**Abstract:**

**"THE BUSINESS RESPONSE TO A NEW EMPLOYMENT DYNAMIC: ECONOMIC EFFICIENCY AND SOCIAL EFFICIENCY IN AN ETHICAL PERSPECTIVE"**

The relevance of job creation has been a constant in the economic, social and political processes of the last three decades. And this is not only in terms of the business capacity to create employment, but precisely its new dynamics in the context of both globalisation characterising relevant transformations in the international division of labour and in terms of the more recent impact of digitalisation. The transformation this implies affects not only the internal problems of business organisations, but also entails the need for transformation and adaptation of all the Institutions that shape the company's environment, an environment that increasingly predetermines the business. Which implies not only watching "jobs" but considering the development of the person in its different technical-social and organisational dimensions as the fundamental objective: It is the person in the new productive contexts, as well as in the management processes, in their technical-economic and social dimensions and the ethical dimension that their development implies. This calls for an "economic-social order" with institutions that are efficiently coordinated with the long-term dimension of ethics in the context of people-oriented business development. This calls for an "economic-social order" with efficiently coordinated institutions with the long-term dimension of ethics focused on people's business development. All this with a greater interest towards youth employment which is the combination of present and future in the development of the company involving the development of young people in the business and societal context.

**Key Words:** Globalisation, Digitalisation, ethics, institutionalisation, global productivity, economic logic, ethical logic, short term, long term, division of labour, youth employment, transformation, innovation, employment, job creation.

**Clasificación / Classification:** JEL J24, M19, M12, J50, J24, E24, J21, M14, M51, M5.

**Consejo de Redacción:**

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

**Secretaría y Administración:**

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

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

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

**ÍNDICE**

	<b>Página</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>La realidad Europea en el contexto del Empleo: su problemática Institucional .....</b>	<b>8</b>
<b>La Globalización de la Economía y su impacto en la nueva Institucionalización del Empleo .....</b>	<b>10</b>
<b>La Empresa ante el Empleo: Exigencias para su desarrollo .....</b>	<b>14</b>
<b>Conclusiones y Propuestas para la Generación de Empleo .....</b>	<b>19</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>21</b>

# LA RESPUESTA EMPRESARIAL A UNA NUEVA DINÁMICA DEL EMPLEO: EFICIENCIA ECONÓMICA Y EFICIENCIA SOCIAL EN CLAVE ÉTICA\*

**Prof. Dr. Santiago García Echevarría**  
UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

## I. INTRODUCCIÓN

El empleo de los recursos humanos disponibles constituye, sin duda, 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 cambiante división del trabajo, difícilmente podrán conseguirse los objetivos de eficiencia económica y de paz social necesarios para los nuevos desarrollos de la globalización de la economía, así como los retos tecnológicos de la digitalización y de la recuperación de la Covid-19.

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, en particular, en lo que concierne en los actuales procesos drásticos, en muchos de los casos, de los procesos de cambio y transformación.
- En *segundo lugar*, el *impacto social* que implica básicamente a la persona 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, por su parte, bajo dos perspectivas:

- La *dimensión económica*<sup>1</sup> en cuanto a la disposición de recursos escasos, en particular, en lo que concierne a las personas, y la disposición de sus conocimientos y destrezas. Esto es la adecuada disposición de las capacidades disponibles de las personas y su capacidad innovativa.
- La *dimensión ética*<sup>2</sup>, que afecta fundamentalmente a la persona. El empleo de la persona no constituye un mero factor de costes, sino que engloba también la dimensión humana y su decisivo impacto en los procesos de cambio. Por tanto, si no se integra a la persona, en su diversidad, en la cambiante división de trabajo se genera un "destrozo" de gran transcendencia, individual y colectiva

---

\* Revisión y actualización del Documento número 243 con el mismo título "LA RESPUESTA EMPRESARIAL A UNA NUEVA DINÁMICA DEL EMPLEO: ¿EFICIENCIA ECONÓMICA VERSUS EFICIENCIA SOCIAL EN CLAVE ÉTICA?" de Conferencias y Trabajos de Investigación del IDOE, Universidad de Alcalá 1998. Se puede apreciar como constituye el empleo y su dinámica una constante durante las últimas décadas y una clara orientación creciente al desarrollo de las personas en la necesaria dinámica de transformación de las Instituciones del entorno empresarial.

<sup>1</sup> García Echevarría, S. (2011) "Empresa y Empresario en la Sociedad...", ob. cit.

<sup>2</sup> Utz, A. F. (1998) "Ética Económica...", Unión Editorial, ob.cit.

pero también institucional. Y quizás sea este el problema prioritario en estos momentos.

Utz<sup>3</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 de forma que asegure su propio desarrollo y el institucional.
- El *Segundo Principio* se lo asigna a la plena ocupación

Ambos, en su conjunto, deben contribuir a asegurar la sostenibilidad y estabilidad en el futuro de la sociedad, incluso también para todos aquellos que no pueden participar en esos momentos directamente en la vida económica y que precisan de soporte social para su integración.

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* y sus interdependencias institucionales, tanto en lo que concierne al mercado de trabajo como al ámbito de la organización de los recursos humanos en la empresa, ambos implicados en la estabilidad de la Sociedad.
- \* Los *comportamientos de la persona*, en cuanto a su predisposición al cambio en una economía caracterizada por una cambiante división del trabajo, con rupturas significativas tanto tecnológicas como societarias y culturales.

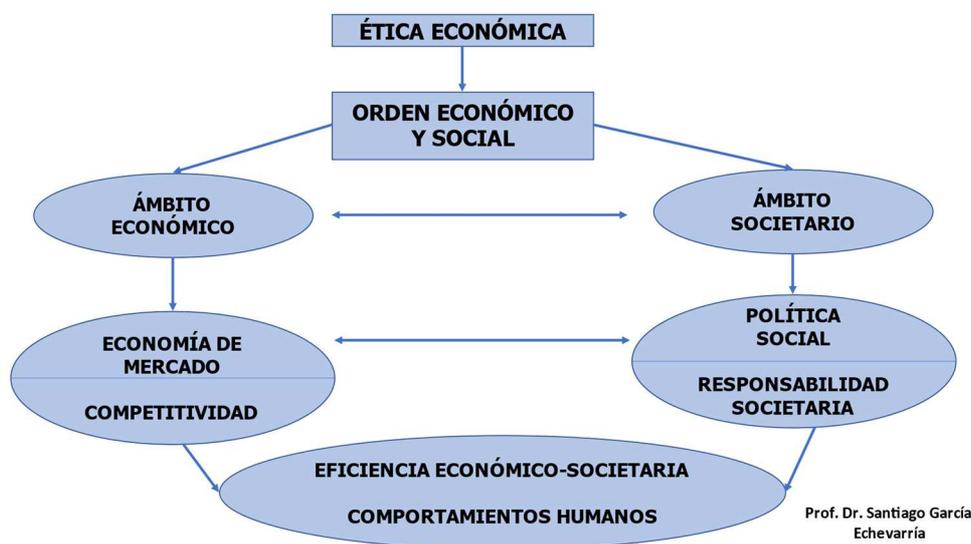


Figura 1

Por tanto, la *dimensión humana* significa, según Utz<sup>4</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. (1998) "Ética Económica", Madrid, ob. cit.

<sup>4</sup> Véase Utz, A.F. (1998) "Ética Económica", Madrid, 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 frecuentemente 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 como componente básico del desarrollo de la persona y de las instituciones, así como en las demás magnitudes de todo el *"Ordenamiento económico y social"*<sup>5</sup>. Se debe ser consecuente que no hay "racionalidad económica" sin la persona, sin su "dimensión ética", sin el largo plazo, esto es, sin su contribución económica, ética y societaria, sin esta dimensión temporal del largo plazo.

En una sociedad moderna, caracterizada por la cambiante división del trabajo, juega un papel decisivo la forma sobre el cómo se organiza, se institucionaliza, todo el proceso de asignación de las personas<sup>6</sup>. Frecuentemente puede considerarse el problema del empleo como un fracaso de institucionalización que se mueve permanentemente en los planteamientos que corresponden a intervenciones altamente proteccionistas que van, sin duda, en contra de la propia ética económica, pero también en la capacidad de integración de la persona en el trabajo y su institucionalización.

Sin embargo, cara al futuro, nos encontramos en un momento histórico, de ruptura, cambiante en la forma de entender y asumir esta división de trabajo y, consecuentemente, ante un hecho insólito de la necesidad de una nueva institucionalización y en su propio diseño organizativo. Este 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 en las instituciones y diseños organizativos. Y es en este sentido en el que se debiera, por tanto, considerarse, al menos, tres aspectos fundamentales para entender el problema del empleo de la persona en el contexto tanto de la acción empresarial como en la Sociedad:

- La realidad actual está caracterizada por cambios permanentes, rápidos y rompedores 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 personas de unas empresas a las otras, de unas Instituciones a otras, las unas por tener que reducir las plantillas, las otras por tener que incrementarlas; solamente en torno al 30% permanecen estables a corto y medio plazo. Lo cual exige una nueva institucionalización en la forma de organizar el ámbito del trabajo y la propia dimensión organizativa de los recursos humanos en la

---

<sup>5</sup> Véase Eucken, W. (2017) "Principios de Política Económica...", ob. cit.

<sup>6</sup> García Echevarría, S. (2011) "Empresa y Empresario en la Sociedad...", ob. cit.

empresa, las personas, y en las propias instituciones que configuran el entorno empresarial. No sirven, siempre los diseños institucionales actuales, típicos de una sociedad no solo por sus costes, sino principalmente por las capacidades disponibles. En la sociedad abierta y diversa en la que nos encontramos se trata básicamente de integrar y no desintegrar, de cooperar, de derruir barreras y no de construir, como principio fundamental para lograr una adaptación flexible que facilite tanto el desarrollo de la persona como el de sus instituciones, así como los procesos de coordinación institucional.

- La globalización de la economía implica no solo nuevas y diferentes economías de escala como consecuencia de la digitalización y reestructuración, lo que conlleva nuevos procesos de productividad y una nueva eficiencia económica basada en la innovación y creatividad. Para ello se debe lograr un acercamiento e integración institucional de las personas, de su diversidad en una nueva dimensión intercultural. Los incrementos de productividad se realizan con "el otro" y la nueva conceptualización de la competitividad son claves fundamentales que deben regir los comportamientos humanos, tanto de las personas como de las Instituciones que definen los entornos del propio desarrollo de la persona y de la empresa<sup>7</sup>.
- Lo que implica necesariamente una cultura de la estabilidad y sostenibilidad más orientada a la eficiente utilización de las capacidades humanas disponibles en la nueva división de trabajo y a las capacidades tanto de las propias organizaciones empresariales, como de las Instituciones que configuran su entorno, más allá de la batalla solo de los precios en el contexto de los mercados. La dimensión societaria del desarrollo de la persona en su acción económico-social es clave para su desarrollo<sup>8</sup>.

En su conjunto, puede afirmarse que la economía y la sociedad se encuentran en un proceso de transformación sin precedentes históricos recientes:

- 1) La necesidad de nuevos diseños institucionales tanto de las empresas como de su organización y de las Instituciones que conforman su entorno en el ámbito de los recursos humanos y de sus ámbitos organizativos.
- 2) La necesidad de los cambios significativos en el comportamiento de la persona y de sus organizaciones, con lo cual tratan de contribuir, en el sentido ético (Utz), a un incremento de la productividad económica y social de los recursos escasos disponibles en el desarrollo de las capacidades humanas existentes 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 ciertas dificultades de adaptación, precisamente en el ámbito del empleo. Las características básicas, altamente diferenciadas entre los países, corresponden a las siguientes:

---

<sup>7</sup> García Echevarría, S. (1997) "La globalización de la Economía...", ob. cit.

<sup>8</sup> Del Val, M.T. (1994) "Cultura Empresarial...", ob. cit.

- Se ha producido una mejora importante en las expectativas de vida y, consiguientemente, en la disposición de recursos humanos, de capacidades que caracterizan a las personas, tanto en los procesos actuales como en lo que concierne al empleo de las personas. Por ejemplo, formación, jubilación, etc.
- La participación de la mujer, altamente diferenciada entre los distintos países, su incremento es muy dinámico en el proceso de la división de trabajo y sus potenciales de conocimientos y capacidades.
- Se ha producido una nueva división de trabajo como consecuencia de la globalización, la digitalización y la evolución tecnológica, así como de la propia transformación social, lo cual conlleva a una dinámica organizativa no solo empresarial, sino institucional del entorno 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 graves de nuestra sociedad y, consecuentemente, es un problema que se deriva de la inadecuada institucionalización del proceso de integración de los jóvenes, de su proceso de formación y las formas de configuración institucional de la integración. Lo que no es tanto un problema del factor costes, sino que tiene una clara y precisa dimensión ética y humana de primera magnitud. La falta de sensibilidad en el contexto de algunas sociedades lleva, sin duda, a una categorización inadecuada a esa dimensión de largo plazo en lo que concierne tanto a la lógica ética, pero que implica también una falta de visión económica a largo plazo, no solo en la empresa, sino en la estabilización de las instituciones societarias.

En una sociedad abierta, integradora de la persona, el empleo solamente puede entenderse desde un proceso de cambio y transformación permanente<sup>9</sup>, lo cual exige una nueva institucionalización del conocimiento y de su implicación de la persona, de su transferencia. La deficiente organización en unidades estancas de cada una de las instituciones generadoras y transformadoras de la propia organización del conocimiento, han generado frecuentemente barreras y dificultades que provocan enormes costes de coordinación como consecuencia del insuficiente desarrollo de capacidades generando disfuncionalidades. Lo que conduce a una baja productividad para el conjunto de la comunidad y, consecuentemente, un problema serio de competitividad. Pues, se puede apreciar que precisamente el empleo plantea serias dificultades en el contexto del conocimiento y de la integración de la persona como pieza fundamental. Solamente en un bajo porcentaje de las empresas se incrementarán los puestos de trabajo con bajos conocimientos y más bien se reducirán en cifras significativas.

Empleo y conocimientos, ambas en su integración personal, son dos claves fundamentales estrechamente vinculadas. Solamente a través de una nueva institucionalización del empleo orientado al desarrollo de las personas, tanto en lo que concierne a la organización del ámbito de trabajo, 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, consecuencia de problemas tanto de coordinación institucional como de integración de la persona en su propio desarrollo y en su contribución institucional.

---

<sup>9</sup> García Echevarría, S. (1995) "Globalización de la Economía...", ob. cit.



Figura 2

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

La globalización y el impacto de la digitalización constituyen en la actualidad las claves fundamentales en el proceso de creación y destrucción de empleo:

- \* La *globalización y digitalización* implica la búsqueda de nuevas economías de escala, como se ha señalado, con las que se pueden lograr nuevas productividades económicas y sociales a través de una mayor eficiencia en el desarrollo y la utilización de los potenciales disponibles. Con ello se realiza una de las contribuciones éticas más significativas para la persona y para las instituciones al buscar una eficiente utilización de capacidades para contribuir a la Sociedad en el contexto de sus necesidades. Lo que conduce a una reducción de los costes, y no solo por la actuación sobre el precio de los factores, sino por la nueva división del trabajo y la integración y utilización de los potenciales disponibles.
- \* La globalización y digitalización conducen a nuevas formas organizativas de la economía y de sus instituciones y, consecuentemente, a una nueva dinámica de institucionalización basada en la integración de la persona y al desarrollo de nuevas dimensiones interculturales que aproxime e integre personas e instituciones.
- \* Globalizar, digitalizar significa una nueva y cambiante división de trabajo que conduce a una mayor flexibilidad y a un proceso de adaptación más rápido a las situaciones cambiantes.

La globalización y la digitalización no generan paro, como generalmente se está esgrimiendo, sino que puede generar 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 en la propia disposición que se hace del conocimiento. Por ello,

en el mercado de trabajo hay que diseñar nuevas estrategias de integración y de adaptación a una nueva institucionalización del mismo.

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

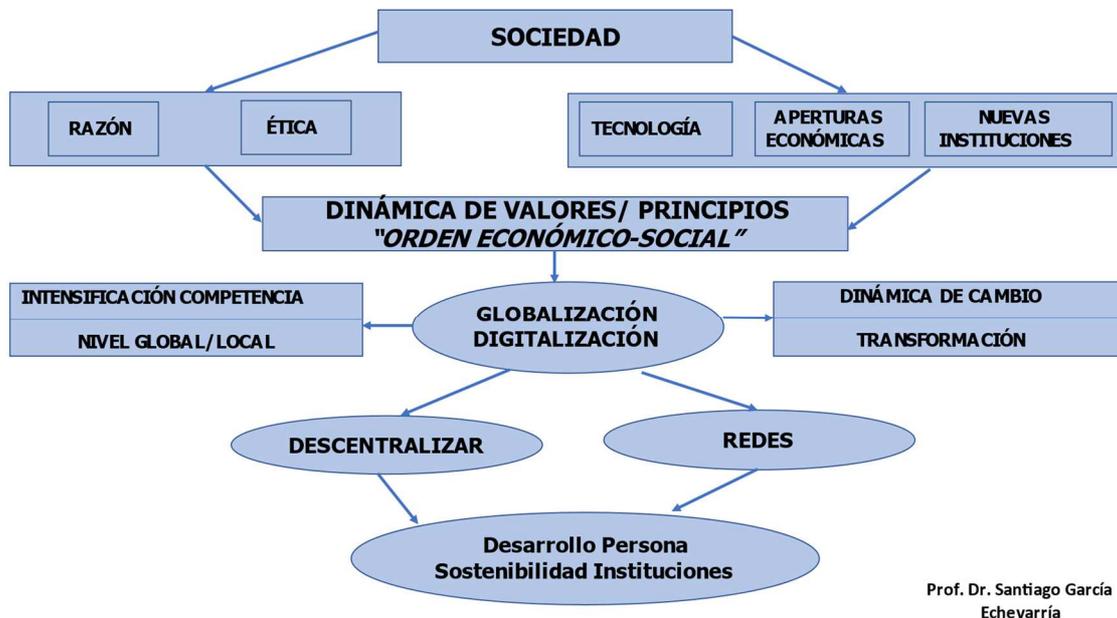


Figura 3

la globalización y digitalización, en principio, todos deben ganar, porque todos deben contribuir 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. Lo que obliga, al propio tiempo, a integrar la dimensión societaria en el contexto económico, en su cálculo económico.

Es cierto que la globalización/digitalización 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/digitalización, recursos humanos, capacidades humanas que pueden contribuir a una productividad global creciente y, al propio tiempo, a resolver de manera más eficiente sus propias necesidades en el desarrollo de las personas e instituciones. Pero la globalización/digitalización es la forma de organización económico-social que está permitiendo éticamente la disposición de los recursos en torno a una productividad global, basada en el desarrollo de capacidades, como primer principio en el que tienen que descansar las necesidades de la persona en la Sociedad.

La generación de empleo, de capacidades, en un contexto globalizado de la economía y de la Sociedad supone, sin embargo, una serie de ámbitos que deben considerarse<sup>10</sup>:

- En primer lugar, la globalización/digitalización exige, de manera creciente, un "*espíritu más empresarial*" y una ruptura con aquellos esquemas burocráticos innecesarios. Lo que implica una ruptura de los entornos institucionales muy importante en países con cifras de un 50% o más de Producto Interior Bruto configurando el contexto institucional-administrativo.
- Exige *formas flexibles* de adaptar los procesos de trabajo. Consiguientemente, deben transformarse las formas tradicionales de institucionalización y organización del trabajo en cuanto a su diseño temporal y a la forma de organización del mismo en torno a profesiones y formas interpretativas de los puestos de trabajo.
- Exige la disposición y la adaptación constante de conocimientos y de capacidades para innovar y crear un clima innovativo, lo que contribuirá a incrementar por esta vía la productividad global de la economía y el desarrollo de la persona y la sostenibilidad de la Sociedad.
- La globalización/digitalización exige dinamizar las estructuras económico-sociales y, en consecuencia, las industriales. La cambiante división de trabajo, consecuencia de la globalización/digitalización, exige la generación de procesos de cambio organizativo-institucional permanente, y no aferrarse o atrincherarse en estructuras obsoletas, para lo que deben darse los soportes necesarios para los procesos sociales de adaptación que precisen estos cambios permanentes.
- Se necesita una nueva *cultura empresarial*, institucional, orientada a lograr prestaciones eficientes para el desarrollo de las personas. De esta manera la productividad global de la economía será el criterio económico-social y ético<sup>11</sup>. Y ello concebido en el marco de los Principios del "Orden Económico-Societario" y los valores que representan.
- Se precisa también de una *nueva institucionalización y formas de gobernanza* en la manera de realizar la dotación y transferencia de los conocimientos. Esta debe tener dos características básicas: primero, que debe realizarse en el menor tiempo posible, más bien en un proceso continuo de transformación y, segundo, que deben ser en determinados casos instituciones predominantemente de carácter virtual que permitan hacer esa transferencia no solo con el máximo de flexibilidad para cubrir las necesidades del desarrollo de las personas, lo cual no se consigue sólo con estructuras, sino con la implicación de las personas en las instituciones y sus diseños organizativos.

---

<sup>10</sup> García Echevarría, S. y Del Val, Núñez, M.T. (1996) "Cultura Corporativa y Competitividad...", ob. cit.

<sup>11</sup> Pümpin C. y García Echevarría, S. (1998) "Cultura Empresarial...", ob. cit.

- Se precisa de una gran movilidad y flexibilidad en el comportamiento de la persona que exige, consecuentemente, la aceptación de los procesos de cambio<sup>12</sup>. Lo que obliga a la integración de la persona, en su diversidad, en los mismos en base a los sistemas de valores constitucionales generadores de confianza.

La globalización/digitalización de los mercados incide, sin duda, en las dos claves fundamentales, el componente económico y ético, ya que se crea una nueva dimensión institucional que tiende a integrar y no a desintegrar o a establecer barreras, que tiende a provocar una mayor integración de la persona, para pasar de estructuras a procesos de cambio permanentes.



Figura 4

Y, por otro lado, se tiene que modificar el comportamiento humano. No sirve con afirmar que con la globalización/digitalización, o la apertura de la economía y de las sociedades, se destruye empleo, o se pone en peligro el estado de bienestar alcanzado, sino que lo que se tiene que asumir y realizar son los cambios correspondientes en la propia organización del mercado de trabajo y en la disposición de los recursos, de las capacidades, de manera que se obtengan aquellos objetivos del Estado de Bienestar que se desee y que, consecuentemente, pueda darse una respuesta eficiente a las necesidades para el desarrollo de la persona. No es la globalización/digitalización, sino el mantener estructuras económico-sociales que corresponden a economías nacionales cerradas, lo que genera una seria lentitud en los procesos de transformación, falta la dinámica de cambio necesaria para el desarrollo de la persona y de sus capacidades.

<sup>12</sup> Pümpin C. y García Echevarría, S. (1990) "Dinámica Empresarial...", ob. cit.

Por tanto, con la globalización/digitalización se rompe, en gran medida, toda una concepción de las instituciones tradicionales de la economía, y sus formas organizativas, ya que la economía no es un mero 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 solo la local, pueda atender las necesidades para el desarrollo de las personas a través de la integración de las contribuciones diferenciadoras de cada uno de los individuos, de los países y de las distintas Instituciones y de sus 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 como Institución siempre ha tenido que hacer frente a procesos de cambio, de naturaleza tecnológica, económica, social, política y cultural. Sin embargo, la dinámica actual de la nueva división de trabajo internacional implica procesos de cambio de gran amplitud y con mayor frecuencia. Es una nueva dinámica empresarial<sup>13</sup>. La empresa y su capacidad de empleo dependen, en gran medida, de su propia capacidad para poder adaptarse a estos procesos de cambio de la división de trabajo, procesos que vienen impulsados por los cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales, pero, muy en particular, por la globalización/digitalización de la economía, y de todas sus Instituciones.

Estas nuevas formas de organización económica, de Institucionalización, a nivel planetario, conlleva al permanente surgimiento de nuevos partícipes, de nuevas capacidades y competencias en la división de trabajo y a 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 de la acción económica y social. Este nuevo proceso de cambio de la división de trabajo va a afectar en Europa, a más de un 70% de las empresas. Este proceso de adaptación ha tenido ya en los años ochenta y noventa, en particular en España, un enorme coste económico-social, pero, sobre todo, un importante coste humano, ya que se han destrozado amplios recursos humanos disponibles por no tener capacidad de generar nuevas formas institucionales y, en particular, por el atrincheramiento frecuentemente de los comportamientos humanos, de los grupos de referencia, que han hecho inviable la realización de esta transición con bajos costes de coordinación.

La dinámica tecnológica, así como, la dinámica económico-social que implica la globalización ha llevado y lleva a "ajustes de plantillas" que bajo las denominaciones de procesos de reingeniería, de digitalización actuó y actúa en planteamientos de *downsizing*, buscando su aproximación al corto plazo. En esto ha constituido principalmente el proceso de adaptación en las últimas décadas, con lo cual no se ha concebido el mismo más que desde la perspectiva del corto plazo, del pensamiento económico del cortoplacismo económico-societario, lo cual no ha incrementado la

---

<sup>13</sup> Pümpin, C. y García Echevarría, S. (1990) "Dinámica Empresarial...", ob. cit.

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 los potenciales y de la eficiencia económica en la utilización de los mismos. De ahí provienen todas las crisis de endeudamiento de algunos Estados Europeos y la propia puesta en peligro del Estado de Bienestar del conjunto de la comunidad en algunos países.

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, en las últimas décadas, el 60% de las empresas quiebran por su incapacidad para dotarse y adaptarse a los procesos de cambio tecnológicos, económicos y sociales. Consecuentemente la empresa como tal tiene que dar una respuesta eficiente a la hora de diseñar su planteamiento económico a la realidad económica y societaria que son por esencia largoplacistas. De ello, depende tanto la sostenibilidad de las instituciones como la estabilidad de la Sociedad.

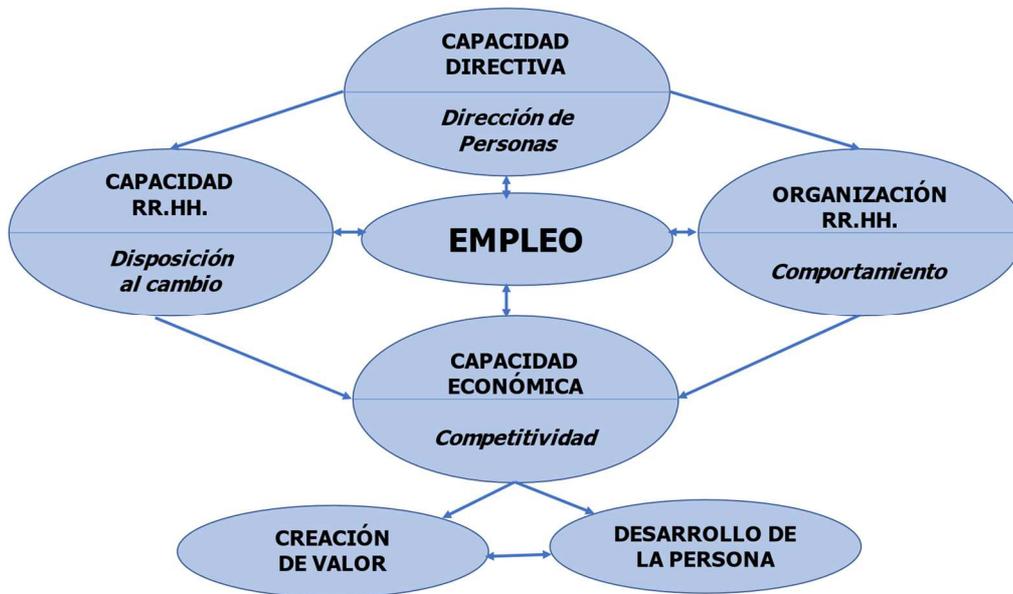
El problema es, por lo tanto, cómo se concibe esta realidad económico-societario. Lo que puede realizarse desde dos perspectivas:

- 1º. El planteamiento a *corto plazo* supone una solución económica inadecuada en torno a la modificación del tamaño de las plantillas disponibles, un *downsizing*. En esta orientación la capacidad directiva actúa básicamente ajustando los sistemas productivos, pero no contribuye al incremento de la productividad global, ni de la empresa, ni de la economía. Se trata básicamente de un ajuste social más que económico, que origina amplios costes propios y del entorno empresarial, ya que hay que dar una cobertura social a las necesidades de las personas y, por otra parte, descuida sus necesidades. La persona queda prácticamente fuera de la división internacional del trabajo, se produce la desintegración y la pérdida del desarrollo de la persona y de sus capacidades.
- 2º. El planteamiento a *largo plazo* es el que constituye una solución ética y económico-social. Se basa en que el éxito de la propia empresa y de las instituciones del entorno empresarial, depende de que se realicen los procesos de adaptación y de transformación de manera que se incremente la productividad global de la economía, se cree valor, para lo cual debe generarse una nueva dinámica empresarial. Se necesita de una capacidad directiva empresarial que sepa descubrir e innovar los nuevos potenciales, generar capacidades y realizar los trasvases de personas y sus competencias necesarias con el menor coste económico-social y humano posible. Con lo que se logra una respuesta de adaptación y transformación económico-socialmente justa y económicamente eficiente.

Lo que exige una institución tanto empresarial como del entorno sólida, con capacidad de involucrar y motivar a las personas en los procesos de cambio y transformación. 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 y de competencias. Se trata, por consiguiente, de una orientación de los procesos de adaptación y transformación al incremento de la productividad económico-social y societaria global y, consecuentemente, planteándose en el contexto de una contribución ética al desarrollo de la sociedad generando sostenibilidad y estabilidad socio-política.

Todo ello exige una nueva institucionalización, así como un nuevo "Ordenamiento económico-social" sobre una fundamentación ética, orientación a *largo plazo*. Hace

falta que se generen instituciones que acerquen a la persona, a la empresa, a la Institución, a la formación y a los conocimientos para asegurar el cambio, que asegure su desarrollo, así como nuevas formas organizativas responsables del mercado de trabajo con el fin de facilitar los trasvases de recursos humanos de una división del trabajo a otra sin grandes costes económico-sociales, ni traumas que desestabilicen la Sociedad y distraiga los potenciales humanos que den vida a su desarrollo<sup>14</sup>.



Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Figura 5

Por tanto, el nuevo "Orden Económico-Social" debe integrar instituciones y personas, debe contribuir como criterio básico al incremento de la productividad global de la economía y de la Sociedad, como soporte fundamental de su actuación ética para la generación de empleo que promueva el desarrollo a largo plazo de la persona.

Por su parte, la organización del empleo y sus procesos e instituciones 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 y el desarrollo de sus competencias para su aplicación.
- La *institucionalización* de un mercado de empleo, más que de trabajo, en el sentido de trasvasar recursos humanos, personas, de una división de trabajo a otra de forma que se reduzcan los costes económico-sociales y no se desestabilice la Sociedad. No son sólo costes de despido, sino que todo el proceso de trasvase se realice con la máxima eficiencia económico-societaria. Lo cual sólo se logra a través de la cooperación interempresarial y con una mayor dinámica de las Instituciones configuradoras del entorno empresarial.
- Un cambio de fondo en la *organización* de los recursos humanos de las personas en la empresa que lleve a una predisposición de la persona al cambio,

<sup>14</sup> García Echevarría, S. (2011) "Empresa y empresario...", ob. cit.

a su *integración* a través de la sostenibilidad de la institución y de su capacidad de conocimientos y competencias que implique el desarrollo de la capacidad de dirigir personas y no de dirigir funciones, como referencia principal de la acción directiva.

Estas tres claves tienen que integrarse en su diversidad en un solo proceso de forma que la adaptación de la empresa y de las Instituciones del entorno de la empresa no signifique, en las situaciones cambiantes una actuación aislada de cada una de ellas, sino que signifique un cambio que en forma de "redes", esto es, que los recursos disponibles no se dilapiden, o no se destruyan como consecuencia de una ineficiente coordinación institucional de la economía, para lo que se precisa de instituciones sostenibles y estables.

Se trata, por tanto, de la búsqueda de nuevas formas de coordinación económico-social que reduzcan los costes económico-sociales y contribuyan al incremento global de la productividad en búsqueda del desarrollo de las personas y la necesaria creación de valor<sup>15</sup>.

Así, la empresa debe *dinamizar el empleo* dentro de sus propios planteamientos internos 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. Lo cual exige *principios y valores* que asientan el largo plazo. Las personas deben dinamizar, por su parte, sus comportamientos y su disposición al cambio asumiendo un aprendizaje permanente que permita el desarrollo de organizaciones inteligentes que den respuesta eficiente económica y social a los cambios en la división internacional del trabajo<sup>16</sup>.

Lo cual exige nuevas competencias y capacidades empresariales de forma que se integre el *largo plazo* en lo económico y en lo social, y, por tanto, su contenido ético, generador de Principios, sea la clave del comportamiento. Para ello es necesario desarrollar una nueva capacidad directiva que se oriente no solo 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 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 una economía de mercado socialmente justa y eficiente<sup>17</sup>, tiene que ver cómo logra la dimensión ética más adecuada para coordinar lo económico y lo social, para que permita la definición de los objetivos individuales de cada una de las personas asumiendo, al propio tiempo, la responsabilidad individual y comunitaria de los procesos de cambio y transformación 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 y precisan procesos de adaptación que les permita su desarrollo.

Y precisamente aquí se encuentra la sociedad 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 económico-social y de la ética empresarial.

---

<sup>15</sup> Maucher, H. (2014) "El empresario y la empresa en la Sociedad...", ob. cit.

<sup>16</sup> García Echevarría, S. (2006) "Ética y Globalización...", ob. cit.

<sup>17</sup> Eucken, W. (2017) "Principios de Política Económica...", ob. cit.

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 no solo en el futuro inmediato, en la actualidad, sino que 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 que les permita su desarrollo y asegurar la sostenibilidad tanto de las Instituciones empresariales como las de su entorno<sup>18</sup>.

Este objetivo de creación de empleo se sitúa, en la actual *cultura empresarial*, 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 económico-social en toda empresa, esto es, se debe contribuir al incremento de la productividad económico-societaria 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, consecuentemente, la propia empresa la que garantice su sostenibilidad y contribuya a la estabilidad de la Sociedad. 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 sostenibilidad en una economía de mercado socialmente responsable (Economía Social de Mercado). 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 de las personas, de la Sociedad. Lo que exige una forma de dirigir la empresa en la que la capacidad directiva y el desarrollo del personal son las bases fundamentales del éxito empresarial<sup>19</sup>.

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 claro predominio del empleo juvenil<sup>20</sup>. Para ello se 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 económico-social global de la economía y de la Sociedad. Sin el desarrollo de los recursos humanos, de las personas, ni se consigue la satisfacción del individuo en su desarrollo, ni se consigue eficiencia económica ni social. La "economía de mercado socialmente responsable" no es solo un mero ordenamiento laboral, sino que deben fundamentar unos procedimientos éticos en los que la preferencia del empleo, y del empleo juvenil prioritariamente, 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<sup>21</sup>.

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 de las personas y de sus instituciones<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> García Echevarría, S. (2013) "Paro juvenil: sociedad y economía...", ob. cit.

<sup>19</sup> Maucher, H. (2014) "El empresario y la empresa en la Sociedad...", ob. cit.

<sup>20</sup> García Echevarría, S. (2017) "Como debe configurarse el Orden económico-societario...", ob. cit.

<sup>21</sup> Weidmann, J. (2021) "Historia del Éxito...", ob. cit., p.

<sup>22</sup> Utz, A.F. (1998) "Ética económica", ob. cit.

- \* Un "*Orden Económico y social*" que genere Instituciones, procedimientos y sistemas orientados a este incremento global de la productividad económico-social<sup>23</sup>.
- \* Una *acción empresarial* orientada a la dirección de las personas, a su desarrollo y a su integración en los proyectos y donde la legitimación del propio resultado empresarial sea consecuencia de su contribución al incremento de la productividad global de la economía y de la Sociedad<sup>24</sup>.

## **V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO, PARA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

1. Los procesos de *transformación* de las empresas, como consecuencia de la nueva dinámica económica y social, que impulsa la globalización/digitalización de la economía, junto con la dinámica tecnológica y el desarrollo de la comunicación e información, obligan a una cambiante institucionalización de la economía y de los procesos sociales si se quiere lograr el desarrollo de las personas en Instituciones sostenibles a largo plazo.
2. El impacto de la globalización/digitalización, con su incidencia en el cambio permanente en la división internacional del trabajo, debe contribuir a una mejor utilización de los recursos de las personas, de forma que todos los partícipes ganen. Se trata de incrementar la productividad global de la economía y de la Sociedad 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 económico-social que facilite el desarrollo de las personas<sup>25</sup>.
3. La integración de la ética en los comportamientos económico-societarios supone una clara orientación al medio y largo plazo, lo que implica la integración de la persona y de la institución empresarial en el contexto societario para lograr la eficiencia económico-social medida en el incremento de la productividad global de la economía y de la sociedad.
4. Solamente a través de la globalización/digitalización de la economía y de una cultura de la estabilidad societaria puede generarse empleo para el desarrollo eficiente de la persona al implicarse en aquellas partes de la división del trabajo que más contribuyen a la productividad económico-societaria global.
5. Lo que exige un cambio altamente significativo 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 y en las Instituciones de su entorno. Todas estas instituciones deben organizarse de forma que integren en sus procesos a las personas, responsablemente, con el fin de reducir los costes económico-sociales de coordinación. El desarrollo de organizaciones en las instituciones virtuales, fuertemente descentralizadas y orientadas a la persona, son claves fundamentales de la nueva institucionalización.

---

<sup>23</sup> Eucken, W. (2017) "Principios de Política Económica...", ob. cit.

<sup>24</sup> Marr, R. y García Echevarría, S. (1997) "La dimensión corporativa de...", ob. cit.

<sup>25</sup> García Echevarría, S. (1997) "La globalización de la economía...", ob. cit.

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 que permitan su desarrollo. 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, son las tareas burocráticas<sup>26</sup>.
7. El empleo se genera en la medida en que se contribuye al incremento de la productividad global de la economía y de la sociedad y se legitima con la contribución de la empresa. De ahí la necesidad de un "Orden de economía de mercado socialmente responsable" (Economía Social de Mercado) para el desarrollo de una competitividad abierta e integradora en la diversidad.
8. El proceso de transformación de la economía y de la Sociedad implica una nueva dinámica de la empresa y de sus procesos 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 y de la Sociedad junto con el logro de la eficiencia social.

El desarrollo del empleo, en particular juvenil, deben ser clave prioritaria siempre bajo los criterios de eficiencia económica y social en el largo plazo que oriente al desarrollo de la persona.

- *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. Fomentando la sostenibilidad de las Instituciones y la estabilidad de la Sociedad.
  - *Ética empresarial*: que conlleva la integración del largo plazo, más allá del corto y medio plazo económico-social, y el desarrollo del concepto de *stakeholders* como integrador del criterio de contribución al incremento de la productividad global de la economía<sup>27</sup>.
10. Solamente a través de una nueva dinámica institucionalizadora que integre conocimientos-organización del mercado de trabajo-organización de los recursos humanos, integración de las personas, 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 Principios de comportamiento en las instituciones y en las personas, asumiendo la disposición al cambio dentro de la sostenibilidad que debe otorgar la institución y la contribución a la estabilidad de la Sociedad.

---

<sup>26</sup> Maucher, H. (2014) "El empresario y la empresa...", ob. cit.

<sup>27</sup> Utz, A.F. (1998) "Ética Económica...", ob. cit.

## BIBLIOGRAFÍA

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

EUCKEN, W. (2017) "Principios de Política Económica", Fundación ICO, Editorial Aranzadi, Pamplona

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 ECHEVARRÍA, S. (2006) "Ética y Globalización: Su integración e Institucionalización (Problemas éticos en torno a la Globalización)", Núm.304, Conferencias y Trabajos de Investigación, IDOE, Universidad de Alcalá

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2011) "Empresa y Empresario en la Sociedad. Contribución a su desarrollo y sostenibilidad", Núm.334, Conferencias y Trabajos de Investigación, IDOE, Universidad de Alcalá

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013) "Paro Juvenil: sociedad y economía claves para su respuesta", núm.351, Conferencias y Trabajos de Investigación, IDOE, Universidad de Alcalá

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014) "Claves del Empleo juvenil en su dimensión societario-económica" La empresa base del desarrollo de las personas en la Sociedad", núm.382, Conferencias y Trabajos de Investigación, IDOE, Universidad de Alcalá

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014) "Exigencias al directivo y al empresario en una economía globalizadora", núm.358, Conferencias y Trabajos de Investigación, IDOE, Universidad de Alcalá

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2017) "Cómo debe configurarse el Orden-Económico-Societario", en Walter E. (2017) Principios de Política Económica, ed. por Fundación ICO, Editorial Aranzadi, Pamplona.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; DEL VAL NÚÑEZ, M.T. (1996) "Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española", Madrid.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; DEL VAL NÚÑEZ, M.T. (1996) "Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

LATTMANN, Ch.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992) "Management de los recursos humanos en la empresa", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

MARR, R., GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1997) "La dirección corporativa de los recursos humanos", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

MAUCHER, H. (2014) "El empresario y la empresa en la Sociedad su contribución al desarrollo de las personas y de sus Instituciones", Núm.364, Conferencias y Trabajos de Investigación, IDOE, Universidad de Alcalá

PÜMPIN, C, GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1998) "Cultura Empresarial", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

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

UTZ, A.F. (1998) "Ética económica", Ed. Unión Editorial, Madrid.

WEIDMANN, J. (2021) "Historia del éxito de la Economía Social de Mercado" Núm.405, Conferencias y Trabajos de Investigación", IDOE, Universidad de Alcalá

Más Información sobre estos temas en:

IDOE (Instituto de Dirección y Organización de Empresas)

### **Conferencias y Trabajos de Investigación**

<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2427>

### **Documentos a Debate**

<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/26802>