



"Construyendo una economía al servicio de las personas"







INDICE

- 1. Introducción
- 2. Emprendimiento y cooperación en la construcción de una economía social de mercado. Por el Profesor Sabino Ayestarán
- 3. Puntos de divergencia
- 4. Aplicación del marco teórico de Ícaro Think Tank a la creación del Empleo Juvenil.
- 5. La figura del empresario en el contexto económico-societario. Por el Profesor Santiago García-Echevarría
- 6. Percepción de la juventud sobre un nuevo orden económico y social
- 7. Conclusión de las mesas de trabajo

ANEXO I: Artículos Ícaro

ANEXO II: Listado de participantes

ANEXO III: Bibliografía





1. INTRODUCCIÓN

El IV Seminario ÍCARO ha supuesto la finalización de un ciclo de cuatro años de reflexión y trabajo que comenzó en 2010, definiendo las bases de una innovación social que la Fundación Novia Salcedo consideraba esencial para llevar a cabo su proyecto. Novia Salcedo (NSF) acababa de publicar entonces un informe titulado *Escenario 2050. Hacia una "Revolución humana"*, término que el filósofo Daisaku Ikeda utiliza para describir el proceso de cambio interior encaminado a fortalecer al ser humano y a fomentar en los individuos un sentido de compromiso social que conduzca al florecimiento de la paz, la cultura y la educación. En este informe de Novia Salcedo se decía: *ha llegado el momento en el que la sabiduría, el entendimiento, el amor y la compasión, el respeto mutuo y la armonía con la naturaleza, tengan como objetivo el crecimiento sostenible y la paz verdadera*. La propuesta presentada por la Fundación consistía en trabajar por una Revolución Humana con "ADN-NSF", y estaba caracterizada básicamente por un marco ético profundamente comprometido con lo humano y contrario a pesimismos inoperantes, desde el convencimiento de que los momentos más duros pueden ser convertidos en un paso adelante clave.

Mediante la búsqueda y la identificación de los retos que planteaba ese escenario ideal en un futuro a largo plazo, el grupo de pensamiento ÍCARO recogió la iniciativa y puso manos a la obra aterrizando las ideas y concretando la forma de llevarlas a la práctica. En primer lugar se recurrió a la sabiduría de las personas próximas que podían ayudar en la dirección y coordinación de esta compleja tarea y así se contactó con el Profesor Sabino Ayestarán - catedrático emérito de Psicología por la Universidad del País Vasco- que aceptó la responsabilidad del proyecto. A partir de su método de trabajo basado en el conocimiento, la participación de expertos en diversas materias y la documentación de fuentes internacionales, y de la mano de Victoria Camps -catedrática de Filosofía por la Universidad de Barcelona- se abordó el triple análisis de nivel o categoría de trabajo. A saber: personas, organizaciones y sociedad.

Las conclusiones extraídas en los dos primeros niveles - personas y organizaciones-, desvelaron necesidades que se pueden agrupar y resumir en cuatro apartados: a) Cooperación en la construcción de significados, valores y proyectos compartidos. b) Participación de las personas en las organizaciones y reforzamiento de las dinámicas abajo-arriba. c) Construcción de valores sociales que orienten la economía hacia el desarrollo integral de las personas. d) Respeto a la naturaleza y sostenibilidad de los recursos naturales.

Quedaba pues por abordar el último nivel de trabajo que cerraría el ciclo iniciado: la sociedad. Así, en este IV Seminario, conducido por Santiago García Echevarría -Profesor Emérito y Honorífico de la Universidad de Alcalá de Henares-, se ha analizado cómo los valores definidos anteriormente deben incorporarse en el contexto socioeconómico, para abordar uno de los retos más importantes que la sociedad tiene en los próximos años: el empleo juvenil.





2. EMPRENDIMIENTO Y COOPERACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO.

Profesor Sabino Ayestarán

2.1. Punto de partida: la innovación social

En el primer seminario Ícaro quedaron bien definidas las líneas básicas de lo que entendemos por "Innovación social", tal y como acabamos de señalar: a) Cooperación en la construcción de significados, valores y proyectos compartidos. b) Participación de las personas en las organizaciones y reforzamiento de las dinámicas abajo-arriba. c) Construcción de valores sociales que orienten la economía hacia el desarrollo integral de las personas. d) Respeto a la naturaleza y sostenibilidad de los recursos naturales.

"Aprender a cooperar", tema del segundo seminario, explicaba que la cooperación entre personas y grupos diferentes es la base de la innovación social. Pero la cooperación está muy unida a la competición y, en el encuentro entre diferentes, es inevitable la comparación social (Festinger, 1954; Codol, 1981) que alimenta tanto los procesos competitivos como cooperativos. La cooperación no destruye la competición, pero la utiliza para construir significados, valores y proyectos compartidos. Normalmente, en el comienzo de un proceso de cooperación entre personas diferentes aparecen algunos sentimientos de competición, que deben ser contenidos e integrados en proyectos de cooperación. No hay innovación social sin un cambio real en el comportamiento de las personas hacia una mayor libertad, igualdad y cooperación.

"Aprender a participar en la gestión de las organizaciones desde la transparencia", el tema del tercer seminario, destacó la participación de las personas como algo más que la cooperación entre diferentes. Participar en la gestión de las organizaciones o de las instituciones significa compartir la responsabilidad de los éxitos y fracasos de las mismas.

"Construir valores sociales que faciliten el desarrollo integral de las personas compaginando la creación de riqueza con la distribución equitativa de la misma" Este ha sido el tema de este cuarto seminario recién concluido. Valores sociales que faciliten a las instituciones económicas compaginar la necesidad de ser competitivas en el mercado, con la exigencia de ser útiles para el desarrollo integral de las personas, y a las instituciones políticas les permitan compaginar la creación de la riqueza con la distribución equitativa de la misma. Además, las instituciones económicas y políticas deben asegurar un uso sostenible de los recursos naturales.

2.2. Los grandes retos de las instituciones económicas y políticas

Desde la perspectiva de la construcción de unas instituciones económicas y políticas basadas en el desarrollo de las personas y el reforzamiento del bien común, la innovación social tiene planteados actualmente cuatro grandes retos (Tony Judt, 2010; Robert y Edward Skidelsky, 2012; Acemoglu y Robinson, 2012).

a) Reducir la desigualdad en la toma de decisiones. Si seguimos siendo desiguales, perderemos todo sentido de fraternidad y la fraternidad, pese a su fatuidad como objetivo político, es una condición necesaria de la propia política. Desde hace mucho se considera que inculcar el sentido de un propósito común y la interdependencia es la piedra angular de una sociedad. Actuar juntos para alcanzar una meta compartida es una fuente de gran satisfacción en cualquier actividad, desde los deportes amateurs hasta los ejércitos profesionales. En este sentido, siempre hemos sabido que la desigualdad no es sólo preocupante desde el punto de vista moral, sino que también es ineficaz.

b) La vuelta a la eterna "cuestión social", planteada hoy en términos de una distribución equitativa de los bienes básicos que aseguran a las personas el acceso a una vida digna. Nos corresponde decidir qué debe hacer el Estado para que las personas puedan vivir decentemente.



- c) Cómo afrontar las consecuencias del cambio tecnológico. La única forma en que el mundo desarrollado puede responder de forma competitiva es mediante la explotación de su ventaja comparativa en las industrias avanzadas intensivas en capital, donde el conocimiento resulta decisivo. En consecuencia, la demanda de nuevas habilidades aumenta a un ritmo mucho más rápido que la capacidad para enseñarlas. En cualquier caso, esas habilidades son sobrepasadas al cabo de unos pocos años y dejan en la cuneta al empleado mejor preparado. La consecuencia es que el desempleo masivo está empezando a parecer una característica endémica de las sociedades avanzadas.
- d) Cómo afrontar la sostenibilidad del planeta. La naturaleza no es ni un montón de materia prima para que la utilicemos como nos plazca ni un dios extraño que demanda sacrificios. Es el portador mudo de la misma vida que se ha manifestado en nosotros en forma de conciencia. Cuando la maltratamos, estamos atacando las raíces de nuestra propia existencia. Las desigualdades sociales en la toma de decisiones, las dificultades de una parte importante de la sociedad para vivir una vida digna, las consecuencias del cambio tecnológico sobre las políticas del empleo y la sostenibilidad de los recursos naturales son los grandes retos planteados a nuestra sociedad. ¿Cómo abordar la solución de estos problemas sociales?

2.3. Una respuesta desde una perspectiva integral de la innovación

Toda perspectiva es parcial y limitada. También lo es la perspectiva de la innovación social. Necesitamos desarrollar soluciones integradoras a los problemas sociales, donde se conjuguen la innovación tecnológica, la innovación económica y la innovación social. Necesitamos que la innovación social oriente a la innovación tecnológica y económica. Así se enriquecen mutuamente. Necesitamos avanzar en ciencia y tecnología. Necesitamos avanzar en la creación de riqueza. Necesitamos, también, aprender a construir nuevas formas de relación, basadas en una mayor libertad, igualdad y cooperación entre diferentes. Para ello, será necesario aprender a construir significados, valores y proyectos compartidos. De esta manera en la perspectiva de la innovación social, se amplía mucho el significado de la productividad. Es importante producir bienes materiales y promover el desarrollo tecnológico. Es, igualmente, importante asegurar la cohesión social, a través de una distribución equitativa de los bienes producidos; promover el desarrollo de las competencias de las personas, a través de un trabajo que favorezca la creatividad y la capacidad de cooperación de las personas; poner el desarrollo económico y tecnológico al servicio de los bienes básicos que han sido definidos por la sociedad; asegurar un crecimiento sostenible, regulando, en la práctica cotidiana, el uso de los recursos naturales.

2.3.1. Construcción de un "Orden económico-social" orientado al desarrollo integral de las personas.

Si no hay productividad, no tendremos medios para sostener la investigación, para mejorar los sistemas de salud y para sostener y reforzar el desarrollo de las personas. La productividad económica es la base del funcionamiento de las instituciones. De ahí la importancia del orden económico-social. De él depende la articulación de las instituciones para la integración del desarrollo de las personas en el contexto económico, social, político y societario, con el fin de asumir la interdisciplinariedad en la toma de decisiones (García Echevarría, 2011, nº 333). La racionalidad económica no existe sin el hombre y sin la orientación global que es la que permite dar la orientación a los procesos de cambio a la hora de establecer normas y comportamientos de las personas. El orden económico-social integra:

- a) La dimensión societaria: la economía es un medio para dar una respuesta al desarrollo integral de la persona en la sociedad.
- b) La dimensión económico-social: los objetivos instrumentales como la política económica, política industrial, política

El objetivo final del orden económico-social es el desarrollo de la persona en su integridad.



laboral, política monetaria, política fiscal, política educativa y política social.

c) La dimensión institucional: la regulación de las instituciones económicas con el fin de reforzar los procesos de contribución al bien común. No se puede reducir la economía a un mero análisis de las interdependencias económicas. Este análisis es, sin duda, valioso y debe poder realizarse, pero no es la vía para tomar decisiones, sino que hay que orientarlo a la dimensión global que refleja fundamentalmente la ética.

2.3.2. Criterios para una gestión ética de la economía.

Economía y ética no son elementos contradictorios, sino que son elementos que definen una realidad inseparable. La eficiente asignación de recursos y la respuesta de los procesos económicos para cubrir las necesidades son elementos estrechamente vinculados entre sí y cualquier otra formación, por ejemplo, a través de mercados ficticios u otras manifestaciones de ingeniería financiera o económica, están llevando a uno de los fundamentos básicos de la actual crisis económica y financiera. Esta interacción entre economía y ética descansa en dos principios básicos (García Echevarría, 2011, nº 338):

a) El principio de la productividad que constituye la clave económica y también la clave ética de tal manera que nadie tiene derecho a usar ineficientemente recursos escasos, bien dentro de una institución, por ejemplo, de una empresa, o bien a nivel abierto, a nivel planetario. Por lo tanto, este principio debe regir las decisiones económicas que están involucrándose en la disposición de recursos y en todos los hechos que se manifiestan a través de la configuración de mercados reales, o mercados no reales, que hacen que se alteren, por ejemplo, los precios de las cosas, o se produzca una ineficiente asignación de recursos como consecuencia de la falta de una competitividad transparente.

Economía y ética son elementos que definen una realidad inseparable

b) El principio del desarrollo integral de las personas que constituye, al propio tiempo, el principio básico de la economía para tener capacidad para que los potenciales disponibles en las personas se desarrollen, con lo cual se desarrolla la persona creando valor para poder resolver los problemas y las necesidades tanto propias como las de los otros.

2.3.3. Estado, Mercado y Competencia.

El Mercado es la forma de coordinar las acciones entre las distintas personas y las distintas instituciones, siempre y cuando se den una serie de circunstancias que haga que estas transacciones sean las mejores posibles y en las que se involucren tanto la libertad de cada una de las partes como su responsabilidad. Se trata de que:

- a) Exista una responsabilidad, integridad y decencia en cada uno de los partícipes en el mercado.
- b) Exista igualdad en las condiciones de acceso al mercado.
- c) No existan barreras que distorsionen total o parcialmente la accesibilidad.
- d) No haya problemas en el funcionamiento de cada uno de los agentes.

No hay un mercado perfecto, porque hay una gran asimetría en la información y en los objetivos de cada uno de los agentes; en las condiciones de participación, a causa de la desigualdad existente en la realidad tanto de capacidades como de formación e información; en los medios disponibles; en el diseño de una estructura cultural que aumenta o reduce el soporte necesario para desarrollar una sociedad abierta en la que cada uno de los miembros trate de ser creativo e innovador bajo su responsabilidad con una clara referencia al "bien común". Lo que hay son mercados imperfectos, dominantemente monopolios y oligopolios estrechos, que ocupan hoy un lugar primordial en el debate económico y que los Tribunales de la Competencia no han podido asumir eficientemente para dar una mayor vitalidad a esta institución del mercado como pieza clave en la asignación de recursos económicos y sociales (García Echevarría, "La Globalización en el actual contexto económico-social", Nº 331).



2.3.4. La sociedad debe asumir la responsabilidad de las instituciones políticas que construye.

El libro "Por qué fracasan los países" (Acemoglu y Robinson, 2012) constata que es frecuente la existencia de una fuerte sinergia entre las instituciones políticas y económicas. Las instituciones políticas extractivas concentran el poder en manos de una élite reducida y fijan estrechos límites al ejercicio del poder. Las instituciones económicas a menudo están estructuradas por esta élite para extraer recursos del resto de la sociedad. Por lo tanto, las instituciones económicas extractivas acompañan de forma natural a las instituciones políticas extractivas. De hecho, deben depender inherentemente a las instituciones políticas extractivas para su supervivencia. El círculo virtuoso surge, en primer lugar, del pluralismo y del estado de derecho; en segundo lugar, del apoyo que dan las instituciones políticas inclusivas a las instituciones económicas inclusivas; en tercer lugar, de la fuerza de los medios de comunicación libres, que proporcionan información y movilizan a la oposición frente a las amenazas contra las instituciones inclusivas.

El fenómeno social de los "indignados", los acontecimientos que se desarrollaron en torno a la "primavera árabe" y el movimiento social contra los desahucios están apuntando al creciente poder de los individuos organizados en redes sociales, que han adquirido una gran capacidad para presionar a los partidos políticos. Es la sociedad la que obliga a los partidos políticos a reforzar el carácter inclusivo de sus organizaciones y a crear instituciones económicas al servicio del bien común.

Para movilizar a las personas a favor del cambio social, debemos desarrollar el sentido de la transcendencia de nuestros actos. "Incluso si admitimos que la vida no tiene otro fin superior, es necesario que adscribamos a nuestros actos un sentido que los transcienda. Para la mayoría de las personas casi nunca basta con decir que algo nos beneficia materialmente o no. Para convencer a otros de que algo es correcto o erróneo, necesitamos un lenguaje de fines, no de medios. No hace falta que creamos que nuestros objetivos tienen buenas posibilidades de alcanzarse. Pero sí hemos de creer en ellos" (Tony Judt, o. c., p. 172).

Debemos luchar por un sentido transcendente de la vida individual. "La visión ilustrada –con o sin Dios como primer motor y árbitro moral-, ya no es convincente: necesitamos razones para escoger una política o conjunto de políticas en vez de otras. Necesitamos libertad para expresar nuestro desacuerdo.

"Lo que nos falta es una narración moral: una descripción coherente que atribuya una finalidad a nuestros actos de forma que los transcienda" (Tony Judt, o.c., p. 174).

"Un circuito cerrado de opiniones o ideas en el que nunca se permiten ni el descontento ni la oposición –o sólo dentro de unos límites circunscritos y estilizados- pierde la capacidad de responder con energía e imaginación a los nuevos desafíos" (Tony Judt, o. c., p.152). Debemos participar en el cambio de las instituciones. "La mayoría de los críticos de nuestra condición presente comienzan con las instituciones. Dirigen su atención a los parlamentos, los senados, los presidentes, las elecciones y los grupos de presión, y señalan las formas en que se han degradado o han abusado de la autoridad que se les ha confiado. Cualquier reforma, concluyen, debe comenzar ahí. Necesitamos leyes nuevas, sistemas electorales distintos, restricciones a los grupos de presión y a la financiación de los partidos; debemos dar más (o menos) autoridad al ejecutivo y hallar la forma de que las autoridades, elegidas o no, escuchen y respondan a quienes son su base y les paga, es decir, a nosotros" (Tony Judt, o. c., p. 160-161).

2.4. Las personas podemos luchar contra el capitalismo explotador

El cambio comienza por las personas asociadas en grupos de presión. Protestamos y exigimos a los políticos un profundo cambio en su comportamiento. Esta protesta es necesaria, pero no suficiente para asegurar el cambio de las estructuras sociales. La gran intuición de quienes, siguiendo a Pedro Luis Uriarte, crearon la fundación vasca Innobasque, es que el cambio tecnológico y económico debe apoyarse en un cambio de valores, que modifica y enriquece las relaciones entre personas y entre grupos (Innerarity y Gurrutxaga, 2009). Dicho con otras palabras, la innovación económica y tecnológica aporta recursos para mejorar el trabajo y la convivencia en la sociedad, pero pueden igualmente fomentar las desigualdades sociales.



Todo depende de cómo se utilicen los recursos económicos y tecnológicos.

El cambio de comportamiento afecta a nuestra relación con los bienes económicos.

Todo depende, finalmente, de los valores compartidos que construye una sociedad para dar sentido y orientación a los recursos económicos y tecnológicos.

La innovación social quiere desarrollar los valores basados en la libertad, la iqualdad y la cooperación. ¿Dónde están los valores? En los textos legales de los parlamentos, en las reflexiones de los filósofos y en los principios morales de las iglesias. Sí, pero no son operativos mientras no se transformen en comportamientos habituales de las personas. Los valores están en el comportamiento de las personas. Si no se convierten en comportamiento real de las personas, la simple proclamación de los valores puede servir para justificar determinadas situaciones de privilegio y de injusticia social. El cambio de valores va más allá del cambio de lenguaje. Supone cambio de comportamiento en las personas y en los grupos.

2.4.1. Controlar la insaciabilidad del deseo humano.

"Las necesidades –los requisitos objetivos para una vida buena y cómoda- son finitas en cantidad, pero los deseos, que son puramente psicológicos, pueden crecer infinitamente, tanto en cantidad como en calidad. Keynes predijo que el mundo occidental llegaría a tener "suficiente" para satisfacer las necesidades básicas de las personas sin tener que trabajar más que tres horas al día. Keynes se equivocó. ¿Por qué la media de horas de trabajo no ha descendido a pesar del crecimiento de los ingresos? Robert y Edward Skidelsky ofrecen tres explicaciones:

a) Valor intrínseco del trabajo. La psicología social siempre ha admitido la existencia de dos tipos de motivación en el trabajo: motivación intrínseca y motivación extrínseca. Todas las personas comparten ambas motivaciones, aunque no en el mismo grado. Tanto la edad y la formación del trabajador, como el contenido del trabajo modulan la influencia de la motivación intrínseca y de la motivación extrínseca sobre la actitud de los trabajadores.

b) Presión del sistema capitalista sobre el trabajador, compensada por el consumismo. Para una empresa es mucho más rentable contratar un número menor de personas durante más horas que repartir esas horas sobre más trabajadores. La consecuencia es que la fuerza laboral se está segmentando en un núcleo cada vez menor de empleados permanentes a jornada completa, que probablemente trabajan más de lo que querrían, y una amplia periferia de desempleados y de empleados a tiempo parcial que trabajan menos de lo que querrían, y cuyos salarios deben complementarse con subsidios para poder mantenerlos empleados.

En estos casos, el consumismo acalla la inquietud de los trabaja- El crecimiento económico no tiene una tendendores privados del ocio que desearían. Para aliviar su frustración (y mantenerlos sumisos), se les ofrece un embrutecedor torrente Si lo hace será porque las personas deciden que de bienes de consumo inútiles. En el consumismo, adaptamos nuestras preferencias y acabamos queriendo lo que logramos en lugar de lograr lo que queremos.

cia natural a detenerse.

no quieren más que lo que necesitan" (Robert Skidelsky y Edward Skidelsky, 2012, p. 38).

c) El deseo insaciable del ser humano. Por insaciabilidad nos referimos a lo que dice el diccionario: ansia continúa y no satisfecha de tener más de lo que se tiene. Sin restar importancia a las muchas interpretaciones religiosas y psicoanalíticas que se han dado sobre el deseo insaciable del ser humano, hay una lectura compartida por economistas, sociólogos y psicólogos sociales: el mecanismo de la comparación social, que marca todo comportamiento humano. La comparación con otras personas se puede realizar: i) desde la inferioridad, lo que da lugar a la "envidia" y deseo de alcanzar al otro; ii) desde una igualdad real, pero no aceptada, lo que da lugar al "comportamiento snob" de quien quiere mostrarse diferente al otro; iii) desde una superioridad real en riqueza económica, lo que da lugar al comportamiento de quien quiere mostrar que es superior al otro.



2.4.2. El capitalismo ha exacerbado la natural insaciabilidad del deseo humano.

Robert y Edward Skidelsky (2012, p. 54-54) analizan con mucha perspicacia el efecto nocivo del capitalismo sobre la convivencia humana.

a) La lógica competitiva del capitalismo impulsa a las empresas a forjar nuevos mercados mediante la manipulación de los deseos humanos. Quizá la publicidad no crea insaciabilidad, pero la explota sin escrúpulos, susurrándonos que nuestras vidas son grises y de segunda clase a menos que consumamos "más".

La publicidad es la creación organizada de insatisfacción.

- b) El aumento de la movilidad social, ligado a la desigualdad de ingresos, acentúa la competitividad inherente al sistema capitalista. Esta competitividad nos ha llevado a una situación en la que todos los miembros de una sociedad están compitiendo entre sí. Y, cuanto mayor es la desigualdad, mayor es la competitividad. Esta, cuando es canalizada a través del trabajo, se convierte en mejora continua de la cantidad y de la calidad del trabajo. Pero cuando falla el trabajo, la competitividad se convierte en explotación mutua entre personas.
- c) La ideología del capitalismo de libre mercado no permite que una persona renuncie a la acumulación de más riqueza. Un verdadero capitalista no puede decir "tengo bastante para vivir muy bien y me retiro de los negocios". Tiene que seguir demostrando que es capaz de superarse continuamente en la creación de la riqueza. Es el destino de los grandes ricos de la humanidad, suavizado, a veces, por gestos de solidaridad y compromiso con acciones humanitarias.
- d) El capitalismo potencia la insaciabilidad humana mediante la "monetarización" de la vida social. Todo tiene un precio y todo valor se mide en dinero. Las tierras, el trabajo, la educación, las habilidades personales y los servicios se valoran en términos monetarios. Al incrementar la esfera de la medición del valor mediante el dinero, el capitalismo exacerba el amor al dinero por sí mismo.
- e) La experiencia nos ha enseñado que los deseos materiales no conocen límite natural alguno, que crecen sin fin a menos que los contengamos de forma consciente. El capitalismo se basa precisamente en ese crecimiento ilimitado de los deseos. Y es por eso por lo que, a pesar de su éxito, sigue sin ser querido. Nos ha dado riqueza más allá de nuestros sueños, pero nos ha quitado la principal ventaja de esa riqueza: *la conciencia de tener suficiente*.

2.4.3. De los valores individuales a los valores sociales.

Para construir una "economía social de mercado", tenemos que aprender a limitar el deseo de las personas.

Como todo aprendizaje humano, también éste exige, por una parte, una opción ética individual y, por otra, la construcción de unas normas sociales que regulen el comportamiento de las personas. La solución última a los problemas de las personas pasa siempre por una opción personal, apoyada por normas sociales construidas desde la comunicación y cooperación entre perso-

nas. A través de la comunicación y de la cooperación, las personas somos capaces de crear emergentes grupales -significados y valores- que puedan guiar a las personas en la búsqueda de comportamientos que expresen y refuercen la "sabiduría de la buena vida". Lo que tenemos que comprender bien es que los valores sociales son construidos en la interacción de las personas que comparten no solamente ideas, sino también prácticas coherentes con las ideas que proclaman. La innovación social no está en la proclamación teórica de los valores, sino en el cambio de los comportamientos interpersonales e inter-grupales en dirección hacia una mayor libertad, igualdad y cooperación.



2.5. El retorno a la ética

Hemos hablado de la ética económica y de la ética política. Existe también la ética personal, que define los pilares de una personalidad madura. *La psicología positiva* (Seligman, 2003) ha descrito bien los tres valores básicos de la ética personal:

- a) Autonomía personal: capacidad para tomar decisiones en la línea de la autorrealización como persona.
- b) Cooperación: Capacidad para construir significados, valores y proyectos compartidos. Esta cooperación es la que transforma los valores individuales en valores sociales.
- c) Capacidad de dar a la existencia un sentido que transciende la realidad individual. Esta transcendencia es la que asegura la cooperación continuada entre personas diferentes.

La convivencia entre diferentes exige que nos pongamos de acuerdo sobre los bienes básicos que definen la "sabiduría de la buena vida". Si queremos que el sistema económico esté al servicio del bien común, es imprescindible que definamos en qué consiste el bien común. Toda sociedad tiene que realizar esta labor. Puesto que la sociedad está regulada por las instituciones, corresponde a éstas, con la aportación de personas y grupos de innovación (mecanismos de influencia de abaio-arriba) las que tienen que definir los bienes básicos de una determinada sociedad. Robert Los siete bienes básicos que corresponden a las necesidades humanas

corresponden a las necesidades humanas cuya satisfacción es necesaria para una buena vida. Para seleccionar los bienes básicos, han aplicado cuatro criterios:

Los siete bienes básicos que corresponden a las necesidades humanas cuya satisfacción es necesaria para una buena vida.

- a) Universalidad: los bienes básicos son universales; se encuentran descritos en las historias de todas las culturas.
- b) Carácter final: los bienes básicos son buenos por sí mismos y no solo como medios o caminos para conseguir otro bien. Es lo que sucede con bienes como la familia y el trabajo.
- c) Carácter "sui generis": quiere decir que no forma parte de otro bien básico. Cada uno de los bienes básicos es diferente del resto de los bienes básicos.
- d) Cualidad indispensable: quien carezca de alguno de estos bienes básicos sufre una pérdida o un daño grave.

Aplicando estos cuatro criterios, Robert y Edward Skidelsky han identificado siete bienes básicos, comunes a todas las culturas:

- a) Salud: Funcionamiento completo del cuerpo, la perfección de nuestra naturaleza animal. Un bien indiscutible en todas las culturas.
- b) Seguridad: Expectativas justificadas de satisfacción de la necesidad de un entorno acogedor y de que la vida seguirá su ritmo habitual, sin traumatismos especiales de crisis económicas, guerras, crímenes, revoluciones o cataclismos naturales.
- c) Respeto: supone que se toma en consideración el punto de vista de las personas. El respeto no implica, necesariamente, acuerdo ni simpatía ni admiración.
- d) Personalidad: autonomía en las decisiones, creatividad y autorrealización, es decir, capacidad para tener y expresar ideas, emociones y proyectos personales.
- e) Amistad: abarca todas las relaciones de afecto sólidas y estables. Pueden ser familiares como no familiares.
- f) Armonía con la naturaleza: Aunque muy discutido como bien básico, cierto sentido de hermandad con los animales, las plantas y los paisajes se encuentra en todas las culturas y puede ser considerado como un valor compartido por todas las culturas.
- g) Ocio: Toda actividad relajante puede ser considerado como ocio. También el trabajo puede ser ocio, siempre que sea una actividad querida y gratificante para la persona.



Los cinco primeros bienes básicos coinciden con las necesidades de la pirámide de Maslow (1991). La diferencia está en que Robert y Edward Skidelsky no admiten la secuenciación que Maslow introduce entre las necesidades básicas (salud, seguridad, respeto, amistad y personalidad).

2.6. Conclusión

Precisamente, porque la historia no está predeterminada, los mortales debemos inventarla a medida que avanzamos. Somos responsables de nuestra propia historia. Es cierto que determinadas circunstancias geográficas e históricas, como carencia de recursos, guerras y cataclismos naturales, pueden crear serias dificultades para el avance de los pueblos. Es, igualmente, cierto que los países avanzan siempre gracias a personas, organizadas en grupos de presión, que transforman las estructuras políticas y económicas extractivas en estructuras inclusivas. En cualquier tipo de organización, es poco frecuente que los "grupos privilegiados" renuncien a sus privilegios en beneficio de la comunidad, pero hay que conseguir distribuir los bienes entre todos los miembros de la sociedad. Las revoluciones son inevitables, sin embargo pueden provenir de movimientos sociales con un fuerte impacto político y no tienen por qué ser violentas. Y es que para que una revolución sea capaz de crear estructuras políticas "inclusivas", el cambio de estructuras tiene que ir acompañado del cambio de comportamiento en las personas. Por eso mismo, toda innovación económica y tecnológica tiene que ir acompañada de un cambio en las relaciones entre personas y entre grupos dentro de las organizaciones. Esto es lo que hace que las organizaciones se conviertan en agentes de cambio en la sociedad.



3. PUNTOS DE DIVERGENCIA

El contenido expresado en el anterior capítulo forma parte del documento elaborado por ÍCARO nuclear, es decir, el grupo reducido de personas que forman parte del Ícaro Think Tank. Este documento se difundió entre aquellas personas que forman parte del Ícaro extenso, y cinco de ellas enviaron sus observaciones y aportaciones. Desde NSF, queremos mostrar un sentido agradecimiento a estas personas que se tomaron la molestia de leer críticamente el documento inicial y nos hicieron llegar sus sugerencias. Las hemos analizado y las hemos sintetizado en los siguientes puntos de divergencia. Si bien, en realidad, más que de divergencias se trata de diferentes perspectivas o distintos significados que damos a determinados conceptos que son básicos en nuestro planteamiento.

3.1. ¿Qué entendemos por COOPERACIÓN?

Para algunos, la "cooperación" se limita a la coordinación de acciones de diferentes personas para lograr un objetivo: la mejora de procesos. En este caso, la cooperación se reduce a la dimensión conductual. Es la dimensión que se ha priorizado en los equipos de mejora.

Para otras personas, el término "cooperación" incluye, también, la dimensión afectiva y la dimensión cognitiva, porque no puede haber cooperación sin "innovación". El hecho de vincular la cooperación con la innovación introduce la necesidad de ampliar tanto los procesos creativos como los objetivos de la actividad creativa:

- a) Procesos creativos:
- en los años 60 del siglo pasado, la creatividad estaba asociada a la originalidad;
- en los años 80 del siglo pasado, los estudios de De Bono asociaron la creatividad con la flexibilidad mental;
- a principios del siglo XXI, la creatividad evolucionó hacia la innovación, es decir, una actividad creativa que da lugar a un resultado de mayor valor, y esta evolución relaciona la creatividad con el emprendimiento;
- actualmente, la creatividad es una característica grupal y se pone de relieve en la integración de diferencias, a través del proceso de "negociación creativa de conflictos de interés".

b) Objetivos de la actividad creativa: además de los resultados artísticos, técnicos y económicos, la cooperación es necesaria para producir ideas compartidas, valores compartidos y proyectos compartidos.

3.2. ¿Se puede cooperar compitiendo?

Depende de cómo se entienda la competición. Si se compite de manera agresiva, la competición se convierte en dominación y cierra la puerta a la cooperación. Si se compite de manera empática, la competición facilita la cooperación. Los estudios más recientes sobre estos temas demuestran que la variable "implicación emocional" es determinante a la hora de entender la relación entre competición y cooperación. La competición es una prueba de la fuerte implicación emocional de una persona en el trabajo que realiza o en las ideas que defiende, pero, al mismo tiempo, es una señal de que esa misma persona puede ser un buen compañero o compañera de viaje para elaborar un proyecto común. De hecho, en toda relación cooperativa, se trate de parejas, comunidades de vida o grupos de trabajo, la competición está presente porque cada persona lucha por sus objetivos. Justamente, cuando las personas luchan por sus objetivos es cuando pueden llegar a cooperar y llegar a construir ideas, valores y proyectos compartidos. El "ganar-ganar" supone que todas las personas del grupo luchan por un objetivo que responde, en grado mayor o menor, a los intereses de todas ellas.

3.3. ¿Qué se entiende por PARTICIPACIÓN de los trabajadores en la empresa?

- a) Compartir el liderazgo, es decir, compartir la responsabilidad de:
- La calidad del producto y satisfacción del cliente.
- La obtención de los objetivos de la empresa.
- El desarrollo de las competencias de las personas.
- - La creación de un conocimiento compartido.
- b) Compartir, además, ganancias y pérdidas económicas, lo que exige transparencia en la presentación de los resultados de la empresa.

3.4. Complementariedad entre procesos arriba-abajo (Top-Down) y procesos abajo-arriba (Bottom-Up)

- a) Procesos arriba-abajo: Difusión e imposición de valores.
- b) Procesos de abajo-arriba: Negociación creativa de conflictos e Innovación social.

En las organizaciones participativas, se refuerzan los procesos de abajo hacia arriba, lo cual significa que crecen la negociación creativa de conflictos y la innovación social.

3.5. Valores sociales declarados y valores sociales practicados.

Siempre se ha dado un gran desfase entre valores proclamados y valores practicados. La novedad radica en que, en la cultura actual, se ha reducido mucho la tolerancia frente a dicho desfase. Se exige mayor coherencia entre lo proclamado y lo practicado a los representantes de las diferentes instituciones. Sin embargo, debemos subrayar que la exigencia de coherencia es un valor social si, al mismo tiempo, mostramos la honestidad de reconocer que tampoco los ciudadanos tenemos la coherencia que sería de esperar en nuestra vida privada.

Existe un gran desfase entre los valores proclamados y los practicados, pero actualmente se ha reducido mucho la tolerancia frente a dicho desfase.



4. APLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE ÍCARO A LA CREACIÓN DEL EMPLEO JUVENIL

J. M. Lozano escribió en su blog: "Es imposible hacer viable una empresa sin atender a la viabilidad de las personas y del país donde opera". Para la viabilidad de las empresas, entonces, no es suficiente el apoyo económico. Siendo éste muy importante, lo es, igualmente, el entrenamiento de las personas en las habilidades requeridas por las empresas. No es suficiente una buena preparación académica de los jóvenes. Hace falta, además, el entrenamiento en habilidades específicas que requiere el tipo de empresa que acoge a esos jóvenes. Es tanto como decir que la formación de los trabajadores tiene que ser compartida por las instituciones educativas y por las empresas.

La Fundación Novia Salcedo está comprometida con el proyecto "PEGASUS", una campaña internacional liderada por la sociedad civil a favor del empleo juvenil, como oportunidad y motor de transformación económica y social de las organizaciones y países, cuya meta final es que la Asamblea General de Naciones Unidas declare la década 2019-2028 "DÉCADA DEL EMPLEO JUVENIL". Una declaración que aliente a los Estados Miembros a destacar el empleo joven como prioridad en sus políticas y que pueda comprometerles en la consecución de los logros definidos para la misma.

Para llevar adelante este proyecto, es necesario elaborar un modelo de empresa y de empresario que nos oriente a la hora de organizar el entrenamiento de los jóvenes en el marco de las empresas.

"PEGASUS", Youth employment campaign.

Campaña Internacional para la

Declaración de la Década del Empleo juvenil.

5. LA FIGURA DEL EMPRESARIO EN EL ORDENAMIENTO ECONÓMICO-SOCIETARIO. Profesor Santiago García-Echevarría.

"La contribución legitimadora para el desarrollo de las personas y de las instituciones"

5.1. Acotaciones previas: Economía y Sociedad

5.1.1. El debate sobre el empresario y su legitimización

La crisis financiero-económica de los últimos siete años ha abierto, sin duda, múltiples frentes tanto en el ámbito científico como en la aplicación de la realidad de la Ciencia Económica; también en sus dudas sobre su capacidad para poder describir, explicar y ayudar a la toma de decisiones¹. La improvisación y un pragmatismo bastante poco eficiente han sido la respuesta. Pero también en la praxis económica y social se ha incrementado la incertidumbre, se ha implantado el cortoplacismo y se han implantado las dudas permanentes sobre el diseño y legitimización de las Instituciones, sus organizaciones y hasta la propia función que corresponde a los directivos². Ha abierto una brecha muy importante igualmente en los planteamientos específicos del propio ordenamiento económico-social, sobre el papel del Estado y el Mercado en la economía. Estas cuestiones han afectado de manera muy significativa a todo el problema de la ordenación empresarial; en particular, en lo que afecta a las dimensiones directivas y empresariales³.

La crisis ha arrastrado a millones de personas a situaciones perdedoras y ha originado que un número reducido de personas hayan sido ganadoras, no como consecuencia de procesos innovadores y de aportaciones relevantes para la Sociedad sino, más bien, por la falta de lógica económica, de la propia lógica Social y de la política al no orientar los problemas hacia la Sociedad, hacia el desarrollo integral de las personas⁴. La economía no tiene los problemas, sino que los problemas los tiene la Sociedad, las personas y las Instituciones que la configuran. Se ha impuesto como consecuencia la desconfianza generalizada en las Instituciones, sobre todo, en las Instituciones supervisoras del propio Estado, lo que ha conducido de manera increíble a un fortalecimiento del "proceso regulador⁵", como se ha visto en el mundo financiero por parte del Estado.

Dombret lo señala de manera muy significativa al considerar que las regulaciones llegan hasta donde pueden alcanzar, pero no van a ser el soporte único y necesario para que verdaderamente vuelva a depositarse la confianza en personas e Instituciones, sobre todo, en el ámbito financiero:

La estabilidad financiera empieza en los corazones y en las cabezas de los que trabajan en las finanzas "Una cosa debe quedar, sin embargo, clara: no podemos resolver todos nuestros problemas con la regulación. La estabilidad financiera empieza en los corazones y en las cabezas de los que trabajan en las finanzas: banqueros de inversión, agentes de bolsa, gestores de hedgefonds y todos aquellos que depositan y administran el dinero de otros. Estabilidad financiera también en las universidades en las que se ponen los fundamentos teóricos de los instrumentos financieros⁶".

Ha sido, sin duda, en el ámbito financiero, o bien en sus Instituciones y en algunos directivos, dónde más se ha implicado el problema concreto de las dificultades para poder canalizar esta crisis financiera originada por los propios Directivos y por las propias Instituciones. Con lo cual no solamente ha surgido el problema de las dudas sobre la capacidad de la Ciencia Económica para poder explicar mínimamente lo que está sucediendo, sino para poder ayudar de forma más eficiente a solucionarla; por lo que Stigliz señala, una vez más, el problema de que la economía es una "Ciencia Lúgubre".

¹ García Echevarría, S (2013), "En la búsqueda...", ob. cit., pp 4-5

² Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit. - Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit.

Finger, E., Jungbluth, R. y Rückert, S. (2014), "Die Moralapostel", ob. cit., p.19

⁴ García Echevarría, S. (2013), "Libertad de Mercado...", ob. cit.

⁵ García Echevarría, S. (2013), "Libertad de Mercado...", ob. cit.

⁶ Dombret, (2013), "Fünf Jahren nach Lehmann...", ob. cit., p.4 - Weidemann, D. (2007), "Mehr wert...", ob. cit., p.1

⁷ Stiglitz, J. E. (2014), "Malestar avanzado", ob. cit., p.3



Hay, sin embargo, un aspecto que no ha sido muy considerado en todo este debate de los últimos años de la crisis financiera y económica, y es elemento clave. Se trata del papel del empresario y por tanto de las empresas en el contexto de una sociedad. Es un problema clave, porque es básico recuperar la confianza en las personas y en las Instituciones, como base fundamental para el funcionamiento de la economía, de la Sociedad y de sus Instituciones, por lo que habrá que replantearse también cuál es el papel que representa.

Por otra parte, este problema concierne a la dimensión Societaria de la economía, esto es, al hecho de que ésta tiene que resolver los problemas de las personas y de las Instituciones en la Sociedad y no "sus problemas". La pérdida de esta dimensión societaria de la economía ha sido uno de los principales elementos que ha llevado, sin duda, a eludir durante décadas, en la Ciencia económica y en la praxis⁸, el problema ético en la economía, el problema moral como pieza sustantiva en el diseño de la acción económica en la Sociedad.

No estamos ahora hablando de la configuración de los modelos económicos o econométricos, en los cuales se trata de analizar relaciones entre las diferentes variables que configuran el espectro de lo que es la "economía pura", es decir, "lo económico9". Se trata de que se replantee la cuestión de las dudas existentes sobre el conocimiento económico y su aplicación y, muy en particular, sobre el problema moral y ético de la economía¹⁰.

La andadura que se inició en los años noventa para controlar los comportamientos directivos y empresariales impulsando la normativa jurídica en base al "Compliance" revisando los comportamientos legales, ha resultado ser insuficiente 15 años después, como consecuencia de la crisis financiera y económica. El problema se encuentra en que la "formación ética" del directivo solo ayuda cuando la organización asume una actuación ética¹².

"Si las empresas solo impulsan el compliance en el sentido del cumplimiento de leyes sin vincularlo a un management determinado por valores y ética, entonces su efecto es reducido. Por lo que hoy día se integran en los planteamientos de compliance la ética e integridad" 13 .

Esto es, se plantea la necesidad de integrar la dimensión ética y la integridad de las personas en los parámetros de la moderna línea americana del Compliance, es decir, no analizar solo el cumplimiento de las normas legales per se, sino ir más allá y contemplar la dimensión ética y moral. La preocupación por una orientación de la economía dirigida a valores crece día a día como consecuencia de una falta de respuesta al puro nivel económico y organizativo de la realidad, en la que se están produciendo asignaciones erróneas de recursos escasos con todas sus consecuencias en el funcionamiento económico: el paro, el problema monetario, etc...

"Tengo la impresión de que nunca se ha hablado tanto de orientación a valores, pero este tema no ha llegado a los niveles directivos..." "... nadie puede dirigir en base a valores que él mismo no ha integrado" 14.

Se trata hoy de un aspecto fundamental en la empresa y, en particular, en el empresario. Ambos tienen que ubicarse en el contexto de la Sociedad. La empresa, como veremos más adelante, no está situada en un mero entorno económico-social dentro de los muros de su fábrica, sino que está inmersa en la Sociedad. De ella depende su éxito y su fracaso, y de ella depende la existencia del empresario, la innovación, la creación de trabajo y el desarrollo de las personas:

"Nosotros (los empresarios) necesitamos de una aceptación societaria de nuestro sistema. Sin principios éticos, sin responsabilidad social -una ética responsable- no se puede ver el éxito a largo plazo, ni tampoco se logra una política empresarial con éxito a largo plazo".

```
8 Utz, A. F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit.
```

⁹ García Echevarría, S. (2013), "En la búsqueda de un nuevo...", ob. cit.

¹⁰ Storbeck, O. (2012), "Ökonomie...", ob. cit.

¹¹ García Echevarría, S. (2011), "Problemas de organización empresarial...", ob. cit.

¹² Finger, E., Jungbluth, R. y Rückert, S. (2014), "Die Moralapostel", ob. cit., p.19

¹³ Finger, E., Jungbluth, R. y Rückert, S. (2014), "Die Moralapostel", ob. cit., p.20

¹⁴ lb

¹⁵ Maucher , H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.28

Esta necesidad de que los planteamientos económicos se acerquen más a la realidad en la cual actúa la persona económica y socialmente, obliga a que los problemas económicos, por ejemplo, el problema del paro juvenil u otros semejantes, se analicen desde el contexto de la Sociedad: La respuesta se entreabre en algunas de las intervenciones más significativas como la de R. Johnson de que "en el futuro precisamos de economistas que se ocupen más de los problemas reales y que éstos se analicen en el contexto de la sociedad". ¹⁶

Estas son, sin duda, las claves fundamentales que se han abierto y que buscan una respuesta de forma que la dimensión societaria de la economía, de la empresa y del propio empresario consigan diseñar nuevas formas de entender la economía, nuevas formas de realizar el cálculo económico cercano a la realidad y, muy en particular, orientándose al desarrollo integral de las personas como principio ético y económico. Pero, al mismo tiempo, logrando la máxima eficiencia en la utilización de los recursos escasos disponibles, esto es, teniendo la productividad como referencia para el propio desarrollo humano, individual y colectivo en base al "Bien Común".

5.1.2. Economía y Sociedad: la búsqueda de un nuevo paradigma Económico-Societario

El problema radica en el concepto que se tiene de la economía y los consiguientes desarrollos de los conocimientos económicos que hoy son corriente dominante, no solo en las Instituciones, sino también de manera generalizada entre el mundo del pensamiento económico. Esta Ciencia económica, tal como se ha demostrado en particular con la crisis financiero-económica, no es capaz de poder describir, explicar y mucho menos ayudar a la configuración de las decisiones económicas para una Sociedad.

La pregunta que debe plantearse es ¿qué es economía?, ¿para qué sirve la Ciencia Económica? ¿Por qué tiene que ser una Ciencia "Lúgubre"? Ciertamente el análisis económico es uno de los múltiples instrumentos de que se dispone para conocer las relaciones entre variables, con mayor o menor grado de agregación de los fenómenos económicos. Pero ésto no es la acción económica, sino que ésto es la búsqueda, en un contexto delimitado por unas relaciones dominantemente económicas y no societarias, en las que se analizan las "cosas": recursos, capacidades, utilizaciones, etc. Pero lo que no se estudia es la acción del hombre en la disposición de estos recursos. Y éste es el problema de una "economía sin el hombre".

La dimensión societaria de la economía -o lo que es lo mismo, una economía para la Sociedad, para las personas y para sus Instituciones-, así como su finalidad, constituye el cambio de forma de pensar que se tiene que ir introduciendo en la economía

La dimensión societaria de la economía -o lo que es lo mismo, una economía para la Sociedad, para las personas y para sus Instituciones-, así como su finalidad, constituye el cambio de forma de pensar que se tiene que ir introduciendo en la economía como ya se realizó a través de la Escuela de Friburgo y de la propia Economía Social de Mercado¹⁸. Ya en su día Erhard, hombre clave en el desarrollo societario de la Economía Social de Mercado, planteó el problema de esta dimensión societaria de la economía, concibiéndola bajo la asunción de valores compartidos bajo una determinada interpretación de la persona (Leitbild)¹⁹.

Destaca fundamentalmente el hecho de que la Política Económica es siempre Política Societaria, esto es, la política económica tiene que introducir las dimensiones de las personas y de las Instituciones. Es la "economía con la persona". Se trata, por lo tanto, de que el desarrollo de la economía contribuya al desarrollo de las personas y de las Instituciones. Lo que se busca en definitiva es contribuir a una eficiente utilización de los recursos escasos disponibles conforme a los "objetivos finales" perseguidos y a una involucración de la dimensión socio-antropológica de la persona, con el fin de poder disponer de sus

¹⁶ Störbeck, O. (2012), "Ökonomie...", ob. cit.

¹⁷ García Echevarría, S. (2008), "Wo bleibt der Mensch..", ob. cit., p.23

¹⁸ Müller- Armack, A. (1976) "Wirtschaftsordnung...", ob. cit.,p.293 ss

¹⁹ Jeske, J. (2013), "Erinnert Euch...", ob. cit., p.31



potenciales y desarrollarlos.

"Economía y Política tienen objetivos detrás de los cuáles hay valores... estos objetivos y los valores que los sustentan pueden como tales ser investigados, incluso cuando se rechacen, cuando se comporten de forma neutral o los reconozcan. Se pueden examinar en su libertad de contradicción y en su realización, y plantear alternativas"²⁰

Lo mismo puede señalarse con respecto al desarrollo de las Instituciones, clave de esa economía para la Sociedad en el ámbito de la empresa y, muy en concreto, en la figura fundamental del "empresario". La empresa y en particular el empresario deben integrar necesariamente esa dimensión societaria en un "Orden de Sociedad abierto" para poder diseñar ese proceso de combinación de factores buscando una respuesta más eficiente a las necesidades de las personas y de las Instituciones en esa Sociedad. Esto es, reflejar que es lo que se trata de aportar a la Sociedad y, como consecuencia, al "Bien Común", al conjunto, a la configuración de las Instituciones.

Sucede lo mismo con la propia posición de la "Doctrina Social de la Iglesia"²¹ cuando trata de interpretar el hecho de la Política Económica en uno de sus más recientes documentos, en el que esa orientación a la persona y a su desarrollo constituye la pieza fundamental. Remarca su atención en que el objetivo es el desarrollo integral de las personas y que ésto no se puede dejar como apéndice. Se puede apreciar en todos los Informes de análisis económico que en el 99,9% de su contenido se analiza "lo económico" y solamente hay unas notas adicionales en el 0,10% de ese informe sobre la dimensión societaria:

"La dignidad de cada persona y el bien común son cuestiones que deberían estructurar toda política económica, pero a veces parecen sólo apéndices agregados desde fuera para complementar un discurso político sin perspectivas, ni programas de verdadero desarrollo integral".²²

Esta es la realidad en la cual nos movemos en el pensamiento dominante en la Sociedad actual y por eso muchos de los problemas que tenemos, por ejemplo, el paro juvenil -que no es en primer término un problema económico, ni es un problema profesional, sino que es un problema societario de primer orden-, es un problema del propio "sistema de valores". Y si no se analizan y se plantean los problemas en esa realidad de una Sociedad y de su "sistema de valores" difícilmente se va a lograr el éxito en el corto, medio y largo plazo en esa Sociedad.²³ Basándonos en este ejemplo se está ocasionando un problema muy serio en cuanto al diseño del papel de la actual generación con respecto a las futuras. Lo mismo puede decirse con otros "recursos escasos" como pueden ser el aire, el agua etc., sobre lo que se está más acostumbrado a hablar, pero no tanto por lo que afecta a las personas directamente.

Por lo tanto, la dimensión societaria de la economía busca la eficiencia real del uso de los recursos escasos, conforme a sus objetivos, para que sea capaz de cubrir las necesidades de:

- las personas
- las Instituciones promoviendo su desarrollo
- el empresario que sea legitimado por la Sociedad, ya que al poner a su disposición recursos escasos, potenciales de las personas y de las Instituciones, tiene la capacidad de crear, innovar, buscar nuevas soluciones a las necesidades de las personas y de sus Instituciones haciendo una aportación significativa al "bien común", esto es, al desarrollo integral de las personas.

²⁰ Willgerodt, H. (2012), "Hans Willgeroth" (1924-2012), ob. cit.

^{21 &}quot;Evangelii Gaudium", ob. cit.

^{22 &}quot;Evangelii Gaudium", ob. cit., p.161

²³ Simon, H. (2014), "Causas relevantes...", ob. cit., p.2





Dimensión societaria de la economía

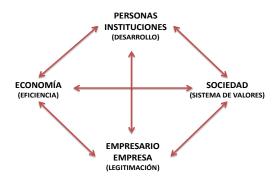


Figura 1

Con lo cual, la economía, en búsqueda de eficiencia en su dimensión societaria, en sus "sistema de valores", tiene dos tareas fundamentales:

- contribuir al desarrollo integral de las personas desde las Instituciones y
- servir de instrumento básico a aquellas Instituciones, empresas y, en particular, al empresario, que tiene que legitimarse para que esa Sociedad le permita disponer con la mayor libertad posible de los recursos necesarios para responder a las necesidades de esas personas e Instituciones.

Lo cual coincide con esas dos grandes dimensiones que constituyen el puente entre la ética y la economía:

1º El desarrollo integral de las personas y de sus competencias, incrementando su valor para que puedan resolver los problemas de sus necesidades en un transcurso digno de su vida y su aportación al conjunto

2º El uso eficiente de los recursos escasos conforme a los objetivos perseguidos, esto es, la productividad, que no es un término técnico, de forma que permita desarrollar el cubrimiento de esas necesidades.²⁴

"El objetivo de la economía es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común". 25

Definición e interpretación de la economía que viene a estar muy cercana a la realidad empresarial, como puede verse en la mención del presidente de los empresarios alemanes en la que se define claramente que la finalidad de la economía no es la propia economía, ésta no tiene los problemas, sino que su función es realizar verdaderamente una contribución humana y societaria y no es, por lo tanto, el mercado el fin de la economía, sino que es un instrumento sumamente eficiente, cuando está adecuadamente configurado y cuando trata aquellas asignaciones que pueden alinearse con los instrumentos del mercado.

Por lo tanto, el concepto de economía, gráficamente expresado, integra dos grandes columnas básicas

- Los recursos y sus capacidades. Recursos con unas determinadas características y sobre los que se puede hacer el análisis económico de estas variables y sus interrelaciones (Racionalidad Económica).
- La disposición de esos recursos y de esas capacidades, que realizan las personas y las Instituciones dentro de un "orden

Utz, A. F. (1997), "Ética Económica", ob. cit., p.24

²⁵ Utz, A. F. (1997), "Ética Económica", ob. cit., p.24



de Sociedad", que establece unas normas y formas organizativas que se aplican. La realidad de la economía (Racionalidad Integral).

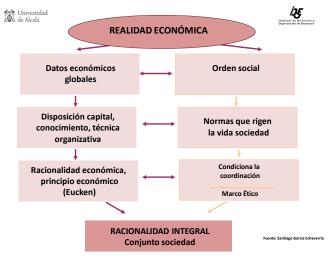


Figura 2

Esta es la dimensión societaria de la economía y desde este concepto de economía, desde los fines a los cuáles se debe orientar, tiene que plantearse el valor del conocimiento económico para ayudar a describir, explicar y configurar los procesos de la acción humana en los términos del debate económico en una Sociedad. Se trata de dar una respuesta a las necesidades de las personas y de las Instituciones en base a un conocimiento Científico que tiene que dejar de ser "Ciencia Lúgubre", para ser una "Ciencia de la vida", una Ciencia clave en todo lo que tiene que ver con las personas, con sus Instituciones, con la dinámica de su desarrollo.

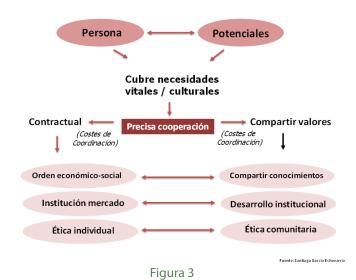
Es una "Ciencia alegre" que depende de la configuración que se le dé, ya que en base a las corrientes del pensamiento dominantes en la actualidad no tiene respuesta en una Sociedad abierta con alta tecnología.

5.1.3. La persona en la Dimensión Societaria de la Economía

El "objetivo final" de la economía es el desarrollo integral de la persona, ya que sin ella y sin sus Instituciones no existiría como tal.

La interpretación de la economía sin la consideración del "objetivo final" señalado, tanto ética como económicamente, conduce más bien a una "ficción" que conlleva grandes errores Societarios. Lo demuestra la situación actual en la que prácticamente afloran problemas societarios de primer orden, que nunca llevarán a una asignación eficiente de los recursos escasos y por ello no podrán contribuir al desarrollo de las personas involucradas, al conjunto, esto es, al "bien común" y, por lo tanto, al "principio básico de subsidiariedad".

A ésto se añade el problema de las dificultades de la persona para analizar los problemas de la economía en el cortoplacismo que impera también en el contexto financiero y económico, siendo como es el largo plazo la condición necesaria para el desarrollo de la economía y de la persona.



Toda persona antropológicamente dispone de potenciales y éstos pueden desarrollarse. Por eso uno de los objetivos básicos de la economía es el desarrollo de los potenciales de las personas como condición sine qua non para tener luego la posibilidad de un uso eficiente de recursos escasos. Pero, al mismo tiempo, sobre estos potenciales de las personas descansa la forma en que la misma cubre sus necesidades y contribuye a cubrir las necesidades del prójimo. Esto es, el "principio de subsidiariedad".

La economía comienza su andadura como tal cuando trata de coordinar personas e instituciones. Esto es, personas con potenciales que están dispuestos a desarrollar o a ceder, con objeto de ir combinándolos de forma adecuada para dar soluciones eficientes a las necesidades de productos y servicios para satisfacerlas. Este proceso de "coordinación" es el problema básico de la Ciencia económica y de la actuación económica: cómo coordinar personas, empresas y Estado de manera que pueda lograrse un uso eficiente de los recursos con el objetivo de cubrir las necesidades de las personas. El "objetivo final" es la clave, más que los recursos. De acuerdo con los "objetivos finales" se tendrá o no un uso eficiente de las capacidades de esos recursos.

La forma sobre cómo se realiza esta coordinación se refleja en la figura 3 en la que se ha planteado, por un lado, la vía contractualista, vía "regulatoria", en la que se produce un reduccionismo radical de las relaciones entre las personas, reduccionismo que lleva a establecer una serie de contratos. Todas estas relaciones para la cesión de los potenciales de las personas en un espacio limitado demuestran que existen muy pocas posibilidades para desarrollar ese campo. Por ejemplo, a las empresas se les plantea cómo contribuir a resolver el paro. La idea básica sería cómo desarrolla la empresa a las personas para que no se produzca el paro.

Estas cuestiones son las que nos deben llevar a una seria consideración sobre la manera en la cual se conciben los fenómenos económicos. Y así tenemos que en esta dimensión contractualista de la economía regulatoria se crean Instituciones y mercados, como es el mercado de trabajo. Todos ellos, sin duda, imperfectos, pero que además cierran el espacio disponible en las relaciones sociales en cuanto a la forma de cooperar y otros muchos aspectos que en la realidad nos demuestran una contradicción en el desarrollo de la persona.

Por otro lado, existe la forma en la que puede coordinarse la economía en base a "sistemas de valores", como antes se ha mencionado en el planteamiento de Erhard.

Toda política y toda economía descansa en los "sistemas de valores" que soporta una Sociedad y, en base a esos "sistemas de valores", trata de establecer las relaciones sociales entre las personas para que pongan a disposición esos potenciales de que disponen.



Para ello se precisa de empresarios que sean capaces de legitimarse de tal manera en el contexto social que la Sociedad les ceda, en las condiciones más adecuadas posibles, los potenciales disponibles al objeto de que innove en la combinación de los mismos dando una respuesta eficiente a las personas e Instituciones de esa Sociedad para cubrir sus necesidades. El problema, por lo tanto, es que el desarrollo de estas Instituciones basado en el "Sistema de Valores" en el que descansa la Organización de una empresa, de una Universidad, de un Hospital, se encuentran en función de si se comparten o no los valores en los que descansan los "objetivos finales", a los que tiene que contribuir con sus potenciales a cada una de las Instituciones involucradas en un modelo Stakeholder.

La persona es un ser social y, por lo tanto, depende "del otro". La persona no debe solamente plantearse la solución de sus problemas, sino que debe considerar cómo contribuye a la solución de los problemas de los demás. Así tenemos un concepto de economía basado en términos de que o todos ganan - "win to win" - en ese proceso de articulación de la coordinación de los potenciales, o difícilmente se tiene una respuesta eficiente en el uso de recursos escasos para el desarrollo de las personas.

5.2. El Empresario en el ordenamiento Económico-Societario

5.2.1. Exigencias al Ordenamiento Económico-Societario

La articulación de una economía orientada a la Sociedad, a los "objetivos finales" del desarrollo integral de las personas se realiza a través de Instituciones, unas Estatales y otras correspondientes al ámbito de la empresa, de una economía de mercado y todo ello en el marco de un orden económico-societario.

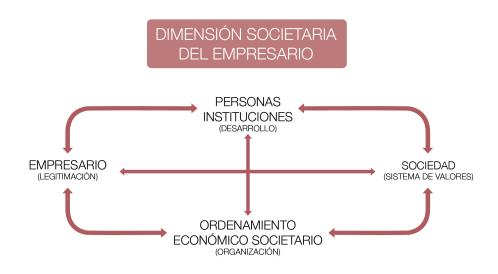


Figura 4

El empresario es la clave fundamental en lo que corresponde a una parte del 50% del PIB, en cuanto a su contribución al desarrollo de las personas y de las Instituciones, estando establecidos sus límites o fronteras dentro de los marcos de ese ordenamiento económico-social y de las normas "regulatorias" impuestas además por el Estado. Es preciso entonces conseguir que ese "orden económico y social" establezca las condiciones para una coordinación eficiente de la economía, esto es, del Estado, de las Empresas y demás Instituciones, así como de las economías domésticas, de manera que en ese orden de economía societaria se establezcan los espacios de libertad y creatividad y, al mismo tiempo, de responsabilidad para cada uno de los participantes. Un "orden económico y social" trata de generar transparencia, si bien puede implicar serias rigideces.



Se busca una mayor o menor eficiencia precisamente en el desarrollo de las personas y de las Instituciones que son las que disponen de los recursos escasos, de las potencialidades.

Un orden de "economía de mercado" supone una diferente concepción de la orientación que en el futuro puede tener la propia sociedad:

"Nos encontramos en medio de un debate sistémico. Se trata de la relación entre Mercado y Estado. El vuelco intensificará el debate sobre la futura orientación económica y de la sociedad. Si queremos defender la economía social de mercado no debemos ser buscadores del Estado. Porque es el mercado el que crea bienestar en cuanto que hace posible que las personas logren su rendimiento" ²⁶

Y es en el momento actual en el que se está planteando de manera muy seria el problema sobre qué tipo de Sociedad se quiere, cuáles son los valores por los que se optan; lo que plantea de manera muy clara Phelps al señalar que hay dos grandes orientaciones en economía en el momento actual que están en guerra entre sí, una el corporativismo Keynesiano y, por otra parte, lo que es una economía de mercado que funcione bien. ²⁷

Esto quiere decir que lo que está en juego no es un problema coyuntural, o un problema cortoplacista, sobre cómo organizar una economía, sino que estamos implicando cuál va a ser el "orden de sociedad" del futuro y, en consecuencia, el papel de las personas, de su desarrollo y el de las Instituciones. Es por lo que una "economía social de mercado", como señala muy bien Keitel, no es una orientación al Estado, sino que va buscando que todo aquello que pueda tener una solución por la vía del mercado eficiente debiera de dársele prioridad al objeto de impulsar el desarrollo de las personas.

Ese orden económico dentro del cual opera la economía establece, por una parte, el papel del Estado definiendo el marco de referencia dentro del cual las empresas y las economías domésticas ejercen su búsqueda de recursos, de productos y servicios para cubrir sus necesidades:

"La economía no opera fuera de cualquier orden, sino dentro de un ordenamiento. El Estado establece y vigila las condiciones marco, las empresas y los ciudadanos ejercen la economía dentro de este marco bajo su propia responsabilidad. ¡Esta es la distribución de competencias en la economía social de mercado! Nosotros lo que debemos hacer ahora es observarla correctamente. Aquel que relee a los padres fundadores sabe que "social" no significa redistribución, sino integración responsable en nuestra comunidad".²⁸

La economía dentro de ese espacio, con mayor o menor libertad, tiene que elegir, disponer de esos recursos escasos que le ceden las personas que tienen esos potenciales y, consecuentemente, tratar de ser legitimada con sus contribuciones a la solución de los problemas de esas personas en esa Sociedad. Uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta es el hecho diferenciador muy importante entre distintas opciones ideológicas por la orientación sobre cuál es el papel de "lo societario".

Independientemente de los problemas derivados de la necesidad del "Principio de subsidiaridad" para las personas que no tengan capacidad de desarrollar sus potenciales para cubrir sus necesidades en una economía de mercado, se plantea el

"Lo social" es, en primer término, integrar y no excluir a las personas en los procesos económicos y sociales problema de que "lo social" es, en primer término, integrar y no excluir a las personas en los procesos económicos y sociales. Esto es lo que plantea la "inclusión" como pieza instrumental de "lo social". Porque en una economía de mercado, y más cuando es una economía globalizada, toda persona que queda excluida de esa integración en el proceso se margina, por lo tanto se destruye.²⁹ Esta es también una

de las grandes preocupaciones de la Doctrina Social de la Iglesia.

²⁶ Keitel, H. P. (2009), "El futuro de...", ob. cit., p.1

²⁷ Phelps, E. (2012), "Germany is right...", ob. cit.,

²⁸ Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor...", ob. cit., p.2

²⁹ García Echevarría, S. (2011), "Ética y Globalización...", ob. cit., p.103



Pero un aspecto importante que se ha integrado en la "economía social de mercado" es que el Estado per se dispone también de una "Política Económica Estatal" para realizar aquellas funciones que no pueden ser realizadas, como veremos más adelante, por el mercado. Pero ello con una condición, como señala muy bien Weideman³⁰, el Estado tiene que observar en todas sus actuaciones, dentro de su política económica estatal, que sus medidas "sean conformes al mercado" y tiene que observar también el "principio de subsidiariedad".

De tal manera que dé respuesta a las necesidades de las personas cuyos potenciales no les permitan participar en el proceso de coordinación, pero lo que puede hacer el mercado de forma más eficiente que lo haga el mercado. Y éste es el problema del debate sobre qué competencias tiene un diseño u otro de la economía a la hora de establecer las necesidades de productos y servicios para las distintas personas. Ello implica además que todas las medidas de Política Económica deben contribuir al desarrollo de las personas.

5.2.2. Empresario y Directivo: sus roles e interdependencias

Maucher, expresidente de Nestlé, considera siempre que el arte de dirigir consiste en una buena colaboración entre empresario y directivo. Se precisa de ambos. El primero es clave en el diseño Institucional y el segundo es clave en los procesos de ejecución. Sin entrar aquí en los detalles que se incluyen en otro de sus informes, se debe considerar que existe una diferencia básica en la personalidad de un empresario, con espacios de libertad, ideas, apreciaciones, valoraciones, estimaciones de las múltiples informaciones disponibles que muchas personas obtienen -pero que pocas tienen la capacidad de descubrir cuál es la que verdaderamente conlleva posibilidades de desarrollo- y, por lo tanto, asume la responsabilidad, el riesgo y la oportunidad de una selección de entre todas ellas, en las que se implica personalmente, con una gran transcendencia tanto personal como Institucional.³¹

Son personalidades muy peculiares con esa capacidad de percepción y de asunción de riesgo y, muy en particular, esa capacidad de realización, que luego necesita de ejecutivos para materializar los planteamientos no solamente administrativo-gerenciales, sino también los que suponen los diferentes procesos funcionales dentro de una organización. Su posición es clave y ésta es la necesidad de un país como España: se necesitan empresarios. Para ello se precisa de libertad, de un ordenamiento económico de una "economía social de mercado" por la cual el empresario pueda apostar por un desarrollo innovador, asumiendo riesgos y oportunidades y estableciendo las condiciones para poder realizar esa idea sin limitaciones artificiales que dificulten los procesos de creación e innovación.

Es interesante destacar lo que es la figura del empresario, clave en el crecimiento de una empresa y de una economía. Tal y como ha señalado Schumpeter es la persona que busca lo nuevo, que se implica en nuevas combinaciones de factores y que constituye lo que normalmente la literatura sigue llamando "espíritu empresarial"

Es interesante destacar lo que es la figura del empresario, clave en el crecimiento de una empresa y de una economía. Tal y como ha señalado Schumpeter es la persona que busca lo nuevo, que se implica en nuevas combinaciones de factores y que constituye lo que normalmente la literatura sigue llamando "espíritu empresarial" Con esto se quiere denominar esos grados necesarios de libertad de un empresario para que esta libertad esté implícita en las organizaciones, en los ejecutivos, en las empresas, pero también en las organizaciones Estatales, de forma que se pueda generar innovación. Y éste es el gran problema de la falta de posibilidades para crear "espíritu empresarial" con el fin de introducir mayor flexibilidad en las organizaciones y para ofrecer mayores oportunidades al desarrollo de las personas. No se ha sabido captar en general cuál es esa forma de entender las organizaciones que, por una parte, den respuesta a las actuaciones ejecutivas, y por otra estén también involucradas en el "espíritu empresarial", así como en sus organizaciones.

³⁰ Weidemann, D. (2007), "krisenmanagement...", ob. cit., p.3

³¹ Maucher, H. (1997), "El arte de dirigir", ob. cit., p.28

³² Schumpeter, J. (2006), "Theorie der Wirtschaftlichen...", ob. cit., p.177 ss.

³³ Schumpeter, J. (2006), "Theorie der Wirtschaftlichen...", ob. cit., p.177 ss

Se necesitan empresarios para descubrir las nuevas combinaciones de factores que, utilizando los recursos escasos y los potenciales disponibles, sean capaces de generar productos, servicios, organizaciones y procesos de transformación que faciliten los bienes y servicios que precisa la Sociedad. Y ésto no es un problema meramente de reales decretos, sino que es un problema de que la Sociedad asuma la capacidad empresarial para resolver sus problemas, para generar libertades, para disponer del espacio necesario para asumir el papel de descubrir las nuevas combinaciones de factores, para asumir riesgos, pero también oportunidades y, por lo tanto, se genere una dinámica económica que permita el crecimiento y con ello la competitividad y la creación de empleo.

La creación de empleo y el crecimiento son resultado de la existencia de empresarios. El empresario junto al directivo tienen que materializar el "espíritu empresarial" en formas organizativas, ya que sin ese "espíritu empresarial" difícilmente se van modificar los procesos y se van a asumir los cambios que significan transformaciones importantes, no solo en las organizaciones internas, sino en las relaciones externas de las empresas, con todo lo que ello implica de la exigencia de personalidad y de asunción de la capacidad de respuesta. ³⁴

Un orden de "economía social de mercado" trata de generar espacios por los cuales se pueda obtener la disponibilidad de los recursos potenciales necesarios en base a los sistemas y mecanismos del mercado, y, por otra parte, se asuma por parte del empresario esa búsqueda de legitimidad que lleva a un equilibrio Social en la Sociedad, lo que va a facilitar el proceso de coordinación y, por tanto, va a reducir los obstáculos y los costes correspondientes para poder emprender una nueva actuación empresarial.

Cuando se habla de la necesidad de "espíritu empresarial" en todas las organizaciones se trata, sin duda, de uno de los elementos que se persiguen en este momento en el mundo Occidental.³⁵ Las organizaciones tanto empresariales como de muchas otras Instituciones tienen falta de "espíritu empresarial", esto es, que además de administrar y ejecutar los distintos procesos en base a organizaciones normativas rígidas, precisan orientarse más a las personas. El problema es cómo se consigue que en las organizaciones se generen espacios de libertad en los que pueda producirse "innovación social"³⁶, innovación organizativa o innovación técnica en determinados grados, de forma que puedan compaginarse las exigencias de una administración o ejecución con las exigencias de procesos innovadores dentro de las organizaciones, buscando mayor flexibilidad, mayor responsabilidad y mayor orientación a las personas.

Si no se consiguen organizaciones con un mayor "espíritu empresarial", se tendrán muchísimas dificultades ante los procesos de cambio Si no se consiguen organizaciones con un mayor "espíritu empresarial" en los diferentes grados en los que se les pueda implicar, en los distintos niveles, se tendrán muchísimas dificultades ante los procesos de cambio. Esto es lo que sucede en las organizaciones burocráticas. Se precisan organizaciones flexibles, fuertemente orientadas a la empre-

sa y a las personas, con el objetivo de contribuir al "bien común" para poder continuar eficientemente con la disposición de los recursos. Las grandes organizaciones, con esquemas fuertemente burocráticos, tienen grandes dificultades en los momentos de realización de procesos de adaptación "duros", en cualquiera de sus ámbitos. No contribuyen al desarrollo de las personas, sino que se produce un "achatarramiento" de personas en edades muy anticipadas -como se ha podido ver en la realidad-, porque las personas no han desarrollado, o no se han orientado, al desarrollo de las organizaciones. Ha faltado "espíritu empresarial" en todos los participantes.

Un ejemplo importante es el gran éxito de países como Alemania, Suiza y Austria –se ha tratado en el estudio realizado sobre el llamado Mittelstand Alemán³⁷ -, debido a la disposición de sus empresarios. Éstos tienen personalidades que descubren, que son capaces de involucrar una búsqueda de recursos, que fundamentalmente están orientados a la persona y a la tecnología, están orientados también a los clientes, y ello implica un diseño de management organizativo que no tiene nada que ver con los diseños de las grandes corporaciones.

García Echevarría, S. (2014), "Exigencias al directivo...", ob. cit., pp.20 ss.

³⁵ Grant, A. (2013), "Givers take all...", ob. cit., p.8

^{36 &}quot;Emprendimiento y cooperación de las personas en la construcción de una economía social de mercado", dirigido por S. Ayestarán, Fundación Novia Salcedo, 3 de Diciembre 2013.

³⁷ García Echevarría, S. "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit., p.p. 48 ss.



Este Mittelstand -un modelo económico basado en las empresas pequeñas y medianas- Alemán, Suizo y Austriaco, es lo que ha dado vida a las economías y ellas son las piezas fundamentales para el mantenimiento de una "economía social de mercado", que logra organizaciones altamente flexibles, orientadas a las personas, con unas bajas rotaciones de personal, con unas altas cuotas de innovación, con unas altas cuotas de globalización y con estrategias orientadas a los procesos de cambio. En la actualidad, son los empresarios del Mittelstand los que hacen crecer la economía, generan los puestos de trabajo y dan respuesta a las necesidades de la Sociedad.

Este es uno de los problemas clave que hay que plantearse en España, en toda región, sobre cómo se generan empresarios con un "ordenamiento económico-social" que dé respuesta a las exigencias de innovación y facilite la disposición a participar en los procesos. Y ello tal como sucede con el personal de organizaciones cuyos niveles de rotación tienden a cero y cuyos niveles de identificación empresarial son altísimos, involucrando el desarrollo de las personas dentro del propio modelo stakeholders: personal, suministradores, clientes, etc.³⁸

5.2.3. Papel y Responsabilidad del Empresario en el funcionamiento del Orden Económico-Societario

El empresario solamente puede existir en el contexto de una economía de mercado en la que se den las circunstancias para que pueda disponer del espacio necesario para elegir, entre las diferentes oportunidades, aquélla con la que considera que puede hacer prestaciones más eficientes con el uso de los recursos escasos y contribuir de manera clara a las necesidades de las personas en productos y servicios en esa Sociedad. Si no se da una "economía de mercado" societariamente responsable, no existe el empresario. Existe el funcionario o la persona que aprovecha un espacio disponible de acuerdo con determinadas normas para hacer un proceso "administrador", pero no un proceso en el cual pueda generar nuevas formas de resolver los problemas. Por ello en los países que tienen el 50% del PIB, la mitad de la economía, en el ámbito del Estado (no se encuentra en manos empresariales, sino en manos del Estado), difícilmente puede desarrollar una economía de mercado. De ahí la exigencia que antes se ha planteado por Weidmann en el sentido de que la "Política Económica del Estado" debe observar fundamentalmente dos criterios para que en una sociedad abierta pueda mantenerse una "economía social de mercado": debe actuar siempre "conforme al mercado" y, en segundo lugar, debe ordenar el "Principio de subsidiariedad".

Independientemente de aquellas actuaciones singulares en las cuales el Estado entre a realizar una intervención, ésta debe ser delimitada en el tiempo y en el importe, de tal manera que exista transparencia para el comportamiento del mercado y no se distorsione el mismo. El resto son burocracias que tienen bajos niveles de innovación, con personalidades muy definidas en torno a la observación de las normas vigentes y, en particular, una posición próxima a la norma y lejana a la realidad social en la cual se está desenvolviendo. Es el reduccionismo de las necesidades de las personas en productos y servicios a una tipología que dista mucho de una eficiente utilización de recursos, por una parte, y de cubrimiento de las necesidades de las personas, por otra.

Un empresario debe cuidar con insistencia que existan y se mantengan eficientemente sin intervención del Estado espacios que le permitan realizar su actuación, para poder entrar en lo "nuevo" con aquella estimación de riesgos y oportunidades que le permita buscar respuestas que difícilmente pueden asumirse por otros y que, al propio tiempo, puedan ser eficientes para la Sociedad. Porque es el empresario el que da vida a una "economía social de mercado", no son las normas jurídicas ni los tribunales de la competencia, sino que es el empresario el que tiene que cuidar la vigencia y el desarrollo dinámico de una economía de mercado, actuar conforme al mercado de forma que le permita mejorar permanentemente "lo nuevo" y, al mismo tiempo, disponer de manera eficiente, con organizaciones mucho más dinámicas, más flexibles, y que tenga la confianza necesaria para que la Sociedad no le establezca fronteras con las cuales se incrementen los "costes de coordinación". Y tiene que lograr una clara orientación a la empresa de manera que pueda reducir esos "costes de coordinación" con los diferentes grupos, ya que la cesión de los potenciales se hace en base a una legitimización aceptada por parte de la Sociedad generadora de confianza.



"Tenemos que ser conscientes, como empresarios, de que la economía de mercado no está ahí para el empresario, sino el empresario para la economía de mercado".39

Este es un problema importante desde el punto de vista empresarial, puesto que una economía de mercado supone fundamentalmente dos criterios básicos:

- Fomentar la competencia. El empresario solamente existe cuando hay una economía de mercado en que la competencia sea el criterio económico y el cual le permite demostrar que "lo nuevo" le va a permitir responder más eficientemente a las necesidades de la Sociedad. En otro caso, en la medida en que se vaya cerrando la competencia, mutarán los empresarios⁴⁰ a convertirse en funcionarios, de acuerdo con la norma (regulación) y éste es el problema de muchas de las Políticas Económicas de este país.
- El empresario debe contribuir al "bien común", esto es, a la sociedad, al desarrollo de las instituciones y a la generación de esa confianza que él mismo precisa para poder disponer de los recursos escasos de forma eficiente.

Y además debe fomentar el proceso de la coordinación de los recursos involucrándose en el desarrollo de las personas dentro de sus organizaciones y fuera de las mismas con la vista puesta en que los tres elementos vitales son: orientación a las personas, orientación al producto y orientación a la Institución.⁴¹

El empresario y la Sociedad deben ser conscientes de cuáles son aquellos espacios que pueden resolver los fenómenos de coordinación a través de los mecanismos de una economía de mercado y cuáles no tienen cabida en estos mecanismos como consecuencia de las características específicas de los "sistemas de precios" como veremos más adelante.

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

⁴⁰ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p. 28 41

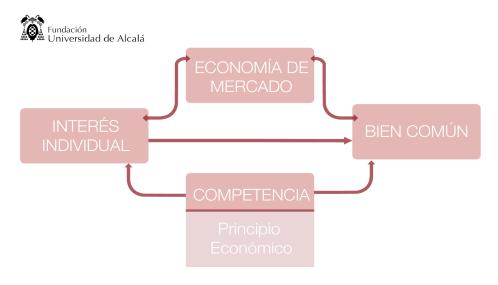


5.3. Legitimación del empresario en la sociedad

5.3.1. Estado versus Mercado: diseño organizativo de la dimensión societaria de la economía

Un "orden económico-social" trata de armonizar la coordinación entre Estado, empresas e instituciones, así como economías domésticas, es decir, las que precisan en gran medida de productos y servicios para cubrir las necesidades de las personas agrupadas en las diferentes unidades familiares. Se trata de cómo disponen los recursos para poder dar una respuesta a las necesidades de las personas y de sus Instituciones, así como también en qué medida tienen capacidad para responder eficientemente a la manera en que se van a distribuir esas posibilidades de cubrimiento de productos y servicios que precisen, tanto vitales como culturales. Para ello se sirven de diferentes formas organizativas que les permiten realizar una coordinación altamente diferenciada entre cada una de ellas:

- El Estado, por un lado, aplica "regulaciones" y "normas" que determinan tanto la disposición de los recursos como la asignación de los productos y servicios a través de una organización burocrática.
- Las Empresas, por otro lado, disponen de los recursos con las condiciones que establece como marco el propio Estado y las que se disponen en el mercado oferente y demandante de productos. El empresario trata de descubrir las necesidades y productos que consideran necesarios en esa Sociedad y actúa combinando factores y recursos escasos para cubrir las necesidades de las personas. La clave fundamental del funcionamiento de un empresario es el hecho de su capacidad de innovación, esto es, de descubrir formas en las cuales puede disponer de los recursos escasos, en la forma en la cual se sitúan en el mercado para buscar nuevas soluciones, más eficientes, para cubrir las necesidades de productos y servicios. Y el criterio de mercado es la competencia.
- Las Economías domésticas, por último, eligen en el mercado aquellos productos y servicios que se les facilitan para cubrir las necesidades.



Fuente: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Figura 4

Tanto en la disposición de los recursos escasos dentro del marco establecido por el Estado, como en la oferta de los productos y servicios que se realiza en el mercado, se van a cubrir las necesidades bajo el criterio básico de la competitividad, con el objeto de que la actividad económica sea eficiente tanto para las personas como para la propia Institución empresarial. Sin competencia no hay economía de mercado y no hay empresarios.

Y aquí entramos de nuevo en el debate sobre el papel del Estado y del Mercado, en sus múltiples facetas, tanto en cuanto a la disposición de los recursos, a sus formas organizativas y la manera en la cual cada uno de ellos cubre las necesidades

en productos y servicios a las personas. Por lo tanto, cuál es el grado de eficiencia y en qué medida esta eficiencia lo es económica – economicismo-, o es una eficiencia social –societaria- que abarca el conjunto de elementos determinantes de las necesidades de las personas. Esta controversia no es solo teórica, sino también lo es en la práctica de la Política Económica. Se ha llegado a un mundo altamente regularizado, de manera creciente en los últimos años, y, sobre todo, con un amplio reflejo en los debates ideológicos reforzados como consecuencia de la crisis financiera y económica.

Esta controversia se refleja también en el último documento en torno a la Doctrina Social de la Iglesia: "Ya no podemos confiar en las fuerzas ciegas y en la mano invisible del mercado. El crecimiento en equidad exige algo más que el conocimiento económico, aunque lo supone, requiere decisiones, programas, mecanismos y procesos específicamente orientados a una mejor distribución del ingreso, a una creación de fuente de trabajo, a una promoción integral de los pobres que supere el mero existencialismo".⁴²

"Ya no podemos confiar en las fuerzas ciegas y en la mano invisible del mercado. El crecimiento en equidad exige algo más que el conocimiento económico..."

Como puede apreciarse en esta mención al mercado⁴³ que señalamos hay que ir más allá de "lo económico", tiene que irse a la dimensión societaria de la persona, que abarca problemas como las políticas de rentas, política patrimonial, creación de trabajo, capacidad de integración de las personas, etc. Si analizamos esta controversia en torno al papel del mercado desde una perspectiva de una "economía social de mercado" las reglas del juego son las siguientes:

- El Estado establece el orden económico y social, y él es el responsable de su mantenimiento y de realizar aquella Política Económica Estatal que no se puede realizar a través del mercado. Porque el "sistema de precios", que es uno de los mecanismos de la economía de mercado, no puede dar respuesta a la necesidad de coordinación: "El sistema de precios emite señales de la escasez de los recursos y con ello marca la dirección de una búsqueda prometedora del progreso tecnológico y organizativo".⁴⁴
 - En este sentido es en el que se trata de que en aquellos ámbitos en los que el mercado disponga de un "sistema de precios válido", que no se vea interferido como consecuencia de asimetrías de información, pueda regular tanto la disposición de recursos como la asignación de los productos y servicios. Pero existen otros ámbitos donde:
 - "...La aplicación de los mecanismos de precios para otros objetivos distintos a los de la política de asignación de recursos supone una pérdida de eficiencia económica global" 45

Cuando se pierde la eficiencia económica global, los mecanismos de precios no tienen respuesta para la asignación de esos recursos, por ejemplo en las "Políticas de Rentas", que constituyen una de las preocupaciones fundamentales en el ámbito Societario y Político.

La acción del Estado debe orientarse a mantener la competencia como criterio básico que haga posible "lo nuevo", la búsqueda de nuevas combinaciones de factores, que utilice mejor los recursos escasos y pueda dar mejor respuesta a las necesidades de las

- personas, de su desarrollo y del de las Instituciones. La Política del Estado debe ser "conforme al mercado".
- El "sistema de precios" no sirve para cubrir las necesidades de las personas para determinadas áreas en las que asegurar una eficiente asignación de recursos que están basados en los Principios de Subsidiaridad y de Solidaridad. Por lo tanto, corresponden a otro nivel de coordinación. El hecho de que se pueda dar mayor eficiencia a las organizaciones, tanto en cuanto a la disposición de los recursos como a sus características y a la aplicación de prestaciones, es un problema de permanente actualidad. Pero el Estado debe observar fundamentalmente que debe contribuir: Directamente a respetar la "conformidad al mercado" en su Política Económica
- o A observar el Principio de Subsidiaridad.
- o A impulsar la Competencia en un mercado abierto asegurando su funcionamiento en base a la aportación de la

^{42 &}quot;Evangelii GAUDIUM", ob. cit., p.161

⁴³ García Echevarría, S. (2013), "Libertad de mercado...", ob. cit., p.30

^{44 &}quot;Staatliche Interventionen in einer Marktwirtschaft", p.17

^{45 &}quot;Staatliche Interventionen in einer Marktwirtschaft", p.17



economía a la sociedad como clave fundamental de su actuación "... Más bien la política económica debe orientarse en su línea básica a un fortalecimiento de la competencia" 46

Es preciso el equilibrio en la función del Estado como generador y garante de una "economía social de mercado" y aquellas otras tareas que le competen. La armonización de ambas responsablemente frente a la Sociedad es la respuesta que debe darse en una "Economía Social de Mercado".

5.3.2. Legitimatización del Empresario y su Repercusión en el Orden Económico Societario

Schumpeter constituye, sin duda, el referente básico tanto para una interpretación societaria de la economía como para el papel básico que la figura del empresario tiene en ella. El empresario es la base de todo el proceso del crecimiento económico, y en torno a su tarea de innovación y cambio, es el portador de la respuesta a la competitividad y a la creación de empleo.

Cuando se habla del "empresario Schumpeteriano" estamos hablando del "empresario innovador". El empresario del cambio, el empresario que acepta los procesos de transformación "buscando lo nuevo" y, por consiguiente, haciendo un mejor uso de los recursos escasos, mientras busca una mejor y más eficiente respuesta a través de una economía de mercado societariamente responsable para cubrir las necesidades de las personas y de las Instituciones: "Existe el empresario solamente cuando realiza la función fundamental como tal, cuando realiza nuevas combinaciones, cuando

Cuando se habla del "empresario Schumpeteriano" estamos hablando del "empresario innovador" que acepta los procesos de transformación "buscando lo nuevo"

crea la empresa, pero también cuando modifica sus procesos de producción, integra nuevos mercados y entra en una lucha directa con los competidores".⁴⁷

Esta definición de empresario constituye la clave fundamental en la cual descansa el crecimiento económico. Por mucho que quiera darse una respuesta con otro tipo de variables será imposible. Solamente cuando hay innovación hay crecimiento, hay competitividad y hay creación de riqueza; lo que corresponde a que se han desarrollado los potenciales de las personas y éstas han contribuido eficientemente en la organización que dirige el empresario para que esa innovación transcienda a los productos y servicios que han de cubrir las necesidades de las personas. Solamente en esas condiciones puede funcionar eficientemente una economía tanto desde el punto de vista de la respuesta a la Sociedad como desde el punto de vista de la utilización eficiente de los recursos escasos.

La búsqueda de esas nuevas formas de combinación de factores, nuevas formas de organizar y nuevas formas de asumir necesidades y, al mismo tiempo, nuevas integraciones de la tecnología bajo el criterio de la competitividad lleva fundamentalmente a:

- La mejor utilización de los recursos escasos
- La mejor respuesta a las necesidades de las personas
- La contribución que permite el desarrollo y la sostenibilidad de las instituciones.

Allí donde falta esta figura del empresario será imposible tener sostenibilidad, tal como se aprecia de manera muy significativa en lo que es el Mittelstand⁴⁸, como punto de referencia de la actividad empresarial desde el punto de vista de la acción del empresario. Pero esta dimensión societaria del empresario se tiene que realizar de acuerdo con Maucher, no solo desde el punto de vista de la eficiencia económica Schumpeteriana que parte del supuesto de integridad de la persona, sino como bien señala Maucher:

"... Que el empresario, que tiene que actuar lo más eficientemente en este sistema económico (economía de mercado) se ve obliga-

^{46 &}quot;Staatliche Interventionen in einer Marktwirtschaft", p.11

⁴⁷ Schumpeter, J. (2006), "Theorie der Wirtschaftlichen...", ob. cit., p. 174

⁴⁸ García Echevarría, S. (2013) "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit., p.p.48 ss.



do a actuar de manera moral y ética desde un punto de vista objetivo". 49

Este empresario solo puede actuar en un sistema económico de una economía de mercado, de forma moral y ética, si quiere legitimizar su papel en la Sociedad. Esta referencia de un gran empresario significa un punto de referencia que viene a coincidir con el problema que se plantea en el debate actual de la necesidad de cambio. Solamente si se dispone de personas dispuestas a proceder a un cambio se conseguirá una Sociedad más eficiente que responda a las necesidades de las personas. En caso contrario tendremos en el debate ya mencionado de Phelps una inclinación creciente hacia el papel de un corporativismo Keynesiano, abandonando una línea de actuación de una economía de mercado eficiente, con todas las consecuencias para cubrir las necesidades individuales y el desarrollo de las personas y las Instituciones.⁵⁰

La dimensión ética de la actuación empresarial se basa sin duda en estos criterios:

- La garantía básica de su propia legitimización ante la Sociedad
- La garantía de que un orden de economía de mercado societariamente responsable constituye la pieza fundamental para la asignación de recursos y la disposición de los mismos para cubrir las necesidades.

Si no se dan estas circunstancias va a ser imposible mantener una economía de mercado que funcione bien y, en el sentido de Phelps, vamos poco a poco hacia una dimensión fatalista de la organización económica. De ahí la insistencia de Maucher como empresario.

Es interesante, al mismo tiempo, observar la posición de la Doctrina Social de la Iglesia que en su último documento señala: "La vocación de un empresario es una noble tarea, siempre que se deje interpretar por un sentido más amplio de la vida; esto le permite servir verdaderamente al bien común, con su esfuerzo, por multiplicar y hacer más accesibles para todos los bienes de este mundo". ⁵¹

Lo que implica la figura del empresario bajo tres criterios básicos que coinciden plenamente con el planteamiento tanto Schumpeteriano como de Maucher:

- Papel clave del empresario en la organización de la Sociedad. Que vaya más allá de lo económico y de lo individual y se oriente más a la dimensión societaria por el "bien común", por su contribución a la sostenibilidad institucional.
- Legitimización de la actividad empresarial en su contribución al "bien común"
- Respuesta de las necesidades para el desarrollo de las personas y de las Instituciones

La realidad económica y societaria coincide con la percepción realista de este documento en el que se está señalando el papel clave del empresario en su función societaria, y esto constituye una referencia que confirma la interpretación Schumpeteriana de la misma.

5.3.3. Contribuciones clave del empresario en la Sociedad

Son tres las claves de esta orientación básica del empresario de cara a su contribución a una Sociedad abierta de la que depende su propia existencia.

- 1. El desarrollo de las personas, de sus potenciales y, por lo tanto, de las Instituciones en las que están incorporadas
- 2. La contribución a un orden de economía de mercado socialmente responsable, asentado en el principio de la competitividad como pieza fundamental tanto en el desarrollo de las personas como en el uso eficiente de recursos escasos.
- 3. La responsabilidad societaria que define su actuación bajo principios éticos

⁴⁹ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir", ob. cit., p.8

⁵⁰ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir", ob. cit., p.8

^{51 &}quot;Evangelii Gaudium", ob. cit., p.161





Figura 5

Como puede apreciarse en la figura 5, el empresario tiene que dar respuesta a la sociedad, al desarrollo de las personas y al de las propias Instituciones de manera que puedan disponer de su creciente valor y, en consecuencia, también de una creciente contribución a la Sociedad. Por otra parte, del empresario depende que el ordenamiento de la economía sea un orden de economía de mercado socialmente responsable -del que depende la propia existencia empresarial-, pero que también garantice a la Sociedad el ámbito de libertades y responsabilidades que exige la puesta en vigor del desarrollo de esos potenciales disponibles en las personas y en las organizaciones.

En primer lugar, el aspecto que afecta al desarrollo de las personas y de las instituciones constituye, sin duda, el criterio básico tanto ético como económico.

En ambos sentidos se trata del desarrollo de sus potenciales, de forma que este desarrollo integral facilite a la persona la capacidad para poder, dar una respuesta a sus propias necesidades, por un lado, y contribuir al desarrollo del "bien común", por otro lado. El desarrollo de sus potenciales incrementa su valor y facilita la cooperación con los demás. La inclusión del "otro" es pieza clave para la propia realización de los procesos de actividad individual y contribuye además al conjunto de las personas en las organizaciones y en los países.

Se trata del criterio de la eficiencia económica en el uso de recursos escasos a través del conocimiento y de la disposición que realiza para poder cooperar eficientemente con los demás. Esto es, el desarrollo de esa dimensión social de la persona que, al propio tiempo, reduce los "costes de coordinación" y mejora con ello la productividad. O dicho de otra forma, el resultado proveniente del uso de sus recursos tanto en cuanto a su acción como a la cooperación con los demás.

Esta dimensión social es una de las claves fundamentales en el diseño de las organizaciones, pero también del ordenamiento económico-social. La eficiencia de la utilización de los recursos solamente puede realizarse bajo un concepto de empresa de tipo stakeholder, es decir, cuando se está "al servicio de" y consecuentemente cuando se trata de contribuir al desarrollo del propio personal de la empresa, de los proveedores, de los clientes y de todos aquellos miembros de la Sociedad que están implicados en el éxito o fracaso de esa empresa. Un concepto de "shareholder value" (valor del accionista) es un concepto financiero que no tiene nada que ver con el proceso económico de la acción de la persona en la asignación de recursos escasos para lograr cubrir mejor las necesidades de las personas en bienes y servicios.

En este contexto la dimensión social orientada al desarrollo integral de las personas y de las Instituciones facilitan la confianza, lo cual hace que se reduzcan los "costes de coordinación" y, por lo tanto, se incremente notablemente la productividad. Ésta es la clave ya mencionada de la capacidad empresarial, lo cual exige "que el empresario que tiene que actuar lo más



eficiente en este sistema económico (economía de mercado) se vea obligado a actuar de manera moral y ética desde un punto de vista objetivo"52. Lo que significa que esa dimensión de desarrollo integral de la persona no es un mero manejo de "lo económico", sino de "lo societario", de la persona.

En segundo lugar, el desarrollo de un orden de economía de mercado en una sociedad abierta depende de la contribución permanente y constante del empresario al objeto de que ese espacio disponible para la acción empresarial innovadora y creadora dé nuevas soluciones.

Se trata de contribuye a dar vida a la economía de mercado y no convertirse en un empresario "Schumpeteriano estático", es decir, dejar de buscar "lo nuevo" y mantenerse en la disposición de lo existente.

Esta es una de las claves porque la economía de mercado no mantiene su existencia al no recibir "vida" y, al propio tiempo, tiene que apoyar, desarrollar e impulsar la competencia como criterio económico-societario básico, tanto para el desarrollo de las competencias de las personas como para un uso eficiente de los recursos escasos competitivamente:

"La competencia como proceso de descubrimiento provoca la búsqueda de nuevas soluciones a problemas no convencionales que en la competencia tienen que validarse con procesos tradicionales". 53

"Tenemos que ser conscientes, como empresarios, de que la economía de mercado no está ahí para el empresario, sino el empresario para la economía de mercado". 54

Esta idea fundamental de contribuir en todos los ámbitos, pero, sobre todo, en la existencia de los mercados a través de la competitividad es el anclaje básico para crear su propio terreno, para el desarrollo y actividad del ámbito empresarial. Sin la figura del empresario es imposible que haya una respuesta adecuada a los dos criterios éticos y económicos mencionados: desarrollo integral de las personas y el uso eficiente de los recursos escasos, no solo tangible sino intangible.

"En este mundo de oportunidades y retos las personas con carácter empresarial -en el sentido literal de la palabrason más necesarias que nunca. Estas personas que piensan libremente y que quieren poner en práctica sus ideas. Estas personas son pioneros y no hay ningún proceso que los detenga".55

Es por lo que ya en el siglo pasado uno de los principales pensadores centroeuropeos, Walther Eucken, manifestaba su preocupación por la falta de este tipo de personalidades "Todavía falta, sin embargo, en todos los países una clase directiva que haya comprendido qué es el orden de competencia: no solamente como un orden de la economía, sino también como condición para un orden de sociedad...".56

Esto es, que todo empresario, todo político y todo ciudadano se dé cuenta de que solamente a través de un orden de competencia en el que se impulsa el desarrollo de las personas y la búsqueda de "lo nuevo", en todos los aspectos de la actividad económica y societaria, es como se puede mantener no solo un orden de Economía abierto, en el que puedan participar las personas en condiciones de innovación y de contribución, sino también para consolidar un orden de Sociedad Abierto. Es por lo que la función del empresario en una Sociedad requiere de su legitimización como pieza fundamental para que disponga de los espacios que necesita para esa contribución básica tanto a las personas, a la economía como a la Sociedad, pero, muy en particular, a la responsabilidad que implica su contribución al utilizar los recursos escasos que se ponen a su disposición por una Sociedad.

⁵² Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir", ob. cit., p.28

⁵³ "Staatliche Manssnahmen..", ob. cit., p.6

⁵⁴ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir", ob. cit., p.28

Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.1 Eucken, W. (1955), "Grundzätze...", ob. cit, p. 371



"Nosotros (los empresarios) necesitamos de una aceptación societaria de nuestro sistema. Sin principios éticos, sin responsabilidad social -una ética responsable- no se puede ver el éxito a largo plazo, ni tampoco se logra una política empresarial con éxito a largo plazo". 57

Consecuentemente la contribución básica del empresario no es solo producir productos y servicios, sino en términos de Köhler,⁵⁸ es ir más allá de las puertas de la fábrica: es contribuir al desarrollo de la Sociedad como misión fundamental, responsabilidad societaria que solamente se puede hacer dentro de espacios abiertos como una economía de mercado societariamente responsable.

5.4. Papel del empresario en el desarrollo de las personas y de las instituciones

La Dimensión Institucional-Societaria del Empresario 5.4.1.

La propia esencia de la actividad del empresario descansa en una interpretación realista de lo que es una empresa. Una empresa nunca tendrá éxito si no tiene la capacidad de disponer del marco de Sociedad, de esa Sociedad en el sentido más amplio que le permita confiar tanto de la disposición de los recursos escasos que tiene que obtener de los potenciales de las personas, de las Instituciones, de la Sociedad, así como que la prestación de sus productos y servicios estén basados en una confianza que le permita identificar y legitimizarse en el sentido de lo que es "común" a todos ellos:

"Dirigir una empresa no termina en la puerta de la fábrica... casi todos saben, cuánto debe su éxito a las condiciones marco de la sociedad. Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sin el sentido de "lo común" le falta a la empresa la base de su éxito ".59

Es por lo que Schumpeter planteó como una de las condiciones fundamentales el hecho de no confundir empresa con empresario. No necesariamente coinciden Institución y persona. Sin embargo, uno de los aspectos que se plantea es cómo puede lograrse que surjan empresarios que sean capaces de asumir el rol que les corresponde, ya que

"No todo aquel que posee una empresa y tampoco todo aquel que realmente se encuentre al mando de una empresa es un empresario en este sentido". 60

Schumpeter rechaza el hecho de que no todo el que esté en la actividad de una empresa es empresario, sino que el problema que se encuentra es que tiene que tener unas características muy peculiares que son las que le permiten la idea de que dispone de ese "carácter del empresario que depende de la creación de lo nuevo".

Es por lo que Maucher define la figura del empresario como la de esas personalidades significativas que detectan y perciben cual es aquella combinación de factores más adecuados conforme a la información disponible para tomar esas decisiones "Son esas personalidades específicas, no frecuentes, capaces de detectar qué combinación de factores y con qué información se toma esa decisión y puede realizar e imponer esa transformación, por lo que la persona sabe valorar la información disponible y realizar aquella combinación acertada; sin embargo, no todos son capaces de valorar la información de forma creativa a pesar de que han acumulado experiencia, ya que no saben aprovecharla".61

Uno de los grandes problemas de nuestra Sociedad actual constituye el hecho de que cuando no se dispone de empresarios con dimensión ética y moral, como señala Maucher, falta una clave de referencia significativa dentro de la Sociedad, y el problema es que se está destruyendo no solo la figura del empresario, sino el ordenamiento económico y societario. Así, una economía de mercado va degenerando hacia una economía dirigida, como está pasando en la actualidad en el mundo

⁵⁷ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir", ob. cit., p.28

Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.3 58

⁵⁹

Köhler, H.. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.3 Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.174 60

Maucher, M. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.8 61



financiero.

Por lo tanto, en una Sociedad abierta y dinámica, basada en un alto nivel de competencia, una de las claves es el desarrollo de aquellas personas que tienen capacidad de poder situarse en un plano de adaptación de los procesos actualmente dominantes, de las actuaciones de combinación de factores que reflejan una manera concreta de entender la combinación de factores y las necesidades de aquellos otros que son capaces de dirigir el cambio. Ser empresario, como se ha señalado, no es solamente un hecho de poder descubrir "lo nuevo", sino de hacer la transformación de lo existente hacia "lo nuevo", de forma que ese proceso tenga éxito y, por lo tanto, se convierta en una realidad y no en un mero planteamiento sobre el papel.

5.4.2. Implicación y Exigencias del Desarrollo de la Persona al Empresario

La exigencia al empresario viene basada en su capacidad de lograr la cooperación de todas aquellas personas que disponen de los potenciales, de los recursos escasos que él precisa que se los "cedan". El problema es cómo lo consigue para convertir en realidad esa idea que tiene acerca de cómo resolver más eficientemente la satisfacción de las necesidades de las personas y de su desarrollo, y que no solamente esté condicionado por el Estado mediante regulaciones, sino también por parte de la propia Sociedad.

La confianza que la Sociedad concede al empresario constituye, sin duda, una pieza fundamental en esa cesión de los recursos escasos que precisa: "... sobre todo el tipo de cooperación que necesita el empresario... lo que necesita para la realización de sus planes son bienes de todo tipo... la cooperación puede definirse como la cesión de tales bienes al empresario para su libre disposición, esto es todo".62

Esto se puede observar perfectamente en el Mittelstand Centroeuropeo⁶³, esto es, en las empresas medianas y pequeñas en las que disponen de los recursos escasos por parte de los stakeholders de forma mucho más eficiente que en las grandes empresas. El error que se cometió en los años 90 del siglo XX fue el de interpretar una empresa como una Institución Shareholder value, lo que ha llevado a la situación actual de la crisis. Y ello tanto por esa disposición de recursos escasos que se ha hecho altamente compleja y costosa, y por lo tanto, ha llevado a que la disposición de esos recursos soporten una carga pesada.

La función del empresario es en una Institución "Stakeholder"64 para dar una respuesta a la cooperación de las personas implicadas y de sus potenciales. Por eso extraña que un expresidente del Deutsche Bank como el Sr. Ackermann se queje de que la Universidad no ha formado para dirigir una Institución en un modelo Stakeholder. La realidad de la economía y la realidad del empresario es un modelo stakeholder en el que el empresario tiene la habilidad de disponer de esos recursos escasos de forma eficiente y no solo, por lo tanto, por la vía de los meros "sistemas de precios" o "regulaciones". Es extraño y este es un problema dominante en la actual crisis económica financiera.

Otro de los aspectos significativos es el hecho de que la única manera de entender este proceso de cooperación debe considerarse básicamente desde el punto de vista de la capacidad del empresario de calcular, examinar sus ideas y sus planteamientos desde el punto de vista de la Sociedad, lo que quiere decir, de las dimensiones político-societarias de la misma. Si no lo hace se equivocará totalmente en el diseño de esa innovación que quiere introducir o generará un cálculo económico totalmente erróneo en su planteamiento.

El crecimiento económico no se logrará nunca si no hay capacidad empresarial que tenga poder para iniciar aquella innovación que le permita una mejor utilización de recursos y, al mismo tiempo, dé respuesta a las necesidades al conseguir que esa cesión de los recursos escasos se pueda realizar de manera "cooperativa" significando y reduciendo los "costes de coordinación". Sin estas personalidades empresariales no hay crecimiento, porque éste es consecuencia de la innovación, de la cooperación y de la competencia.

Schumpeter, J., (2006), "Theorie...", ob. cit., p.187 62 63

García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit., p.55

⁶⁴ Ackermann, J. (2012), "Leader on leadership...", ob. cit., p.4



Y ello es lo que exige una forma de dirigir y una forma de interpretar la economía orientada a las personas y a los recursos que necesita y transfiere para cubrir las necesidades de forma eficiente.

Uno de los grandes problemas en muchos de los países es que no hay esta figura de empresario que entienda que el ser competitivo supone no solo un reto empresarial, sino que es un reto del propio ordenamiento económico-social con importantes consecuencias para el ordenamiento de la sociedad

Uno de los grandes problemas en muchos de los países es que no hay esta figura de empresario que entienda que el ser competitivo supone no solo un reto empresarial, sino que es un reto del propio ordenamiento económico-social con importantes consecuencias para el ordenamiento de la sociedad, tal como se está apreciando en todo lo que hemos ido señalando desde las perspectivas empresariales, desde las perspectivas políticas o incluso teológicas. Es necesario que verdaderamente se den las condiciones para que esta figura del empresario promueva el crecimiento. Todas las aseveraciones que se vienen realizando en torno al crecimiento económico y, consecuentemente, la creación de empleo, descuidan totalmente la figura del empresario. Es ese gran desconocido en los planteamientos económicos. En la actualidad es esa figura no existente en el ordenamiento en la economía: es la "economía sin el hombre,65 esto es, lo que hace pensar que la aseveración que se hace del crecimiento, de la creación de empleo, etc. son todas irresponsables, tanto en el planteamiento teórico como en el práctico.

5.4.3. La Dimensión Corporativa y Organizativa del Empresario

La función del empresario, en los términos que hemos planteado, no es exclusivamente esa dimensión societaria o externa de posicionar a la empresa legitimándose en la Sociedad para cubrir las necesidades de productos y servicios, prestaciones que necesitan las personas para dar una respuesta a sus necesidades. Y no termina tampoco esa acción societaria de contribuir siempre vía innovación con "lo nuevo", esto es, con mejores respuestas a las necesidades, con una mejor utilización de los recursos escasos que se pone a su disposición por parte de la Sociedad.

"Existe el empresario solamente cuando realiza la función fundamental como tal, cuando realiza nuevas combinaciones, sobre todo, cuando crea la empresa, pero también cuando modifica sus procesos de producción, integra nuevos mercados y entra en una lucha directa con los competidores". 66

Lo que se busca es la generación de ese "espíritu empresarial" que es necesario trasladar, en diferentes grados a los equipos, a los directivos y ejecutivos que tienen que realizar funcional e instrumentalmente esos procesos, a lo que hay que dotar de la mayor flexibilidad en su forma de gobierno y de actuación dentro de las posibilidades que ofrece el marco establecido.

Y, consecuentemente, su dificultad radica que no solamente es ser innovador en el ámbito de las ideas, sino innovador en el ámbito de los procesos de cambio y transformación de las Instituciones, de la dimensión corporativa y organizativa, imprimiendo en los múltiples ejecutivos esa dimensión del "espíritu empresarial" que les facilita la sintonización hacia objetivos compartidos y basados en los sistemas de valores establecidos, como ya se ha señalado. 67

No se trata solamente de ser innovador en el ámbito de las ideas, sino innovador en el ámbito de los procesos de cambio y transformación de las Instituciones, de la dimensión corporativa y organizativa

Se trata de esas personalidades que son difíciles o imposibles de encontrar en una economía cerrada o fuertemente regulada. La "regulación" constituye, sin duda, el "cáncer" del desarrollo empresarial. Y este es un problema para los países con un 50% de la actividad económica ya en manos del Estado, en esos países el ejecutivo muta a funcionario y hace imposible la innovación y la creatividad, por lo que cada vez va a ser más difícil cubrir eficientemente el uso de recursos escasos para las necesidades de las personas.

García Echevarría, S. (2008), "Wo bleibt...", ob. cit., pp.23 ss. 65

⁶⁶ Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.174

García Echevarría, S. (2013), "Libertad de mercado...", ob. cit., p.p.13 ss. 67

Los diseños corporativos sirven para dar orientación a todos los stakeholders, internos y externos, para que perciban la orientación que se le da a ese proyecto empresarial y que constituye la base en la que descansan luego todos los procesos de coordinación entre los clientes, proveedores, Estado, opinión pública, y las propias claves internas de la empresa ante directivos personal etc.



Figura 6

Tal como puede apreciarse en la figura 6 tenemos ese espacio empresarial delimitado por un lado, por "lo económico", por otro lado, por "lo societario"; esto es, la conjunción de esas dos dimensiones de la acción de la economía, por una parte la lógica económica y, por otra, la lógica social, generando un espacio lo más amplio posible de libertades que permita al empresario elegir -entre las múltiples posibilidades- la que probablemente satisfaga más eficientemente tanto el uso de recursos, como muy en particular los logros que quieren establecerse, es decir, la satisfacción de las necesidades.

Sobre estas necesidades se mide luego la eficiencia o ineficiencia en el uso de los recursos escasos, porque por el mero uso de los mismos no se establecen eficiencias. Estas se definen por la contribución que se ha logrado para cubrir esas necesidades. Y este espacio si se reduce o se amplía genera un orden económico, de una economía de mercado y un orden de sociedad abierto. En la medida en que se reduce entramos en un proceso como los actuales de "regulación" por lo cual la figura del empresario no tiene ningún emplazamiento posible y, consecuentemente, el uso será ineficiente en los recursos escasos de una empresa y de un país.

Los diseños corporativos y organizativos están basados tanto en cuanto a la disposición de recursos como al comportamiento de las personas, en el establecimiento de los "sistemas de objetivos", los cuales configuran los "sistemas de valores" económicos y societarios previamente definidos.

Y aquí hay que distinguir claramente entre objetivos finales que transcienden más allá del hecho económico-social de la empresa, que se traslada, se ancla en el contexto de Sociedad, (RSC) y aquellos otros objetivos de carácter instrumental, que los directivos y ejecutivos precisan para que les permitan conocer cuál es el uso que se está realizando de recursos escasos y, muy en particular, como contribuyen a los objetivos finales.



FINES Y MEDIOS EN LA REALIDAD SOCIO-ECONÓMICA



Fuente: S. García Echevarría

Figura 7

Los objetivos finales constituyen la clave fundamental en una Sociedad abierta. Los objetivos instrumentales son la clave en una Sociedad cerrada, en un sistema administrativo, ya que no existen los objetivos finales. Y este es el gran problema a la hora de definir luego las organizaciones bajo los criterios que encierra la dimensión corporativa tal como se recogen en la figura 8.

Fuente: S. García Echevarría

Puede apreciarse la relación entre los sistemas de valores, que sirven de base para definir los principios corporativos y la visión y disposición de conocimientos, y los potenciales de los stakeholders para organizar las distintas formas de organización de los procesos concatenados por el propio sistema de valores, por la dimensión corporativa y por la dimensión organizativa definida.

Figura 8



5.5. La Innovación clave del desarrollo del Empresario

5.5.1. Cooperación y Libertad: Claves del éxito del Empresario

La cooperación constituye, sin duda, la clave del éxito o del fracaso económico de las formas organizativas en las cuales se basan los procesos de coordinación y de todos aquellos otros aspectos que determinan el problema de las relaciones entre las personas, así como también entre las "cosas", es decir, los "recursos". La cooperación es la clave desde dos perspectivas:

- 1. En cuanto a los diseños organizativos de la economía, ya que van a establecer los "costes de coordinación", esto es, los que deciden mucho más que la eficiencia o ineficiencia en el uso de los recursos escasos. El éxito o fracaso: la productividad. Es, sin duda, el hombre, la persona en su dimensión social la que reduce los "esfuerzos", los "costes de coordinar", la disposición de las personas hacia sus potenciales para realizar la combinación de factores que permita innovar y crear buscando nuevas soluciones para cubrir las necesidades de las personas. Y esto es la economía "de las personas", lo "otro", es la economía de las "cosas" que dominan en la disposición de los recursos, en el pensamiento y en la realidad actual
- 2. En cuanto que implica la "dimensión social de la persona". Es el desarrollo de la propia persona dentro del conjunto, de la empresa y de la que depende su valor, el valor de sus potenciales, tanto para su propio desarrollo personal como para la contribución que hace al bien común, la creación de las Instituciones comunes, a lo común. En función de ésta dimensión social, del valor que tienen sus potenciales, sus conocimientos y sus recursos de los cuales dispone es en lo que transciende al "prójimo", a la persona, lo cual tiene consecuencias económicas muy importantes: la confianza. Esto es, el desarrollo individual del conjunto incrementando el valor singular del conjunto y desarrollando integralmente la persona, dando vida al proceso económico.

Esta forma de disponer de los recursos, que son los potenciales que tienen todos los stakeholders, personas e Instituciones, constituyen, sin duda, la clave del éxito y éste es el problema de las ineficientes organizaciones de los mercados, del Estado, de las empresas y de las personas: "El éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no lo deben olvidar nunca los responsables de la dirección de una empresa".

"El éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no lo deben olvidar nunca los responsables de la dirección de una empresa"68

Siendo esta la clave del éxito, no acabamos de entender que la cooperación no sea de las "cosas" que se transfieren, sino de las personas que la transfieren, la ceden en determinados niveles de libertad. Y ésta es la pregunta clave ¿la empresa está para los stakeholders, o los stakeholders están para el desarrollo de la empresa? Podríamos cuestionarnos ésto con las demás Instituciones o también para el conjunto y la singularidad de los procesos económicos.

Lo cual implica la condición clave de la libertad en los procesos de cooperación, que no pueden hacerse cautivos de las "cosas", ya que son esa dimensión humana que no se puede comprar. En estos días un importante periódico ya mencionado al principio el "Die Zeit" plantea el problema de la moral y la ética en la economía como punto clave del momento actual, y se plantea la pregunta: "¿Se puede comprar la ética?"...

"Las empresas gastan hoy miles de millones para asegurarse en cuestiones sobre lo "bueno" y lo "malo". Sobre todo los teólogos se valoran mucho en los konzern. ¿Pueden contribuir a desarrollar en los directivos una brújula para evitar los escándalos como en Siemens o en el Deutsche Bank?".68

Y plantea el problema de algo que hasta ahora se ha desdeñado en muchos de los casos y, como dice Maucher, no ha llegado a los niveles altos de las organizaciones económicas y empresariales, porque para ello se exigen organizaciones cuyo



comportamiento sea ético. De ahí viene el problema del debate de enero de 2012 en Frankfurt sobre que "Todo economista debiera de poder justificar la base moral de sus decisiones económicas". ⁶⁹ Lo cual es condición necesaria para la libertad, clave para el desarrollo integral de las personas para que tenga valor su dimensión social y sus potenciales. Es la única forma de lograr eficiencia económica en función de esa dimensión ética y económica del "Todo economista debiera de poder papel de la persona: justificar la base moral de sus decisiones económicas"⁷⁰

"...Libertad empresarial y responsabilidad societaria han sido y son para usted y para mí valores por los que siempre nos hemos involucrado, sabiendo siempre que nuestra actividad en la economía debe servir tanto a los intereses de la empresa, de su plantilla, de sus clientes y de sus partners como también a los intereses de la sociedad".

Lo que recoge Maucher, ex presidente de Nestlé como hemos citado, en un magnífico breve discurso con motivo de una distinción significativa al señalar que sin libertad no hay cooperación y que la cooperación es la base de los recursos que recibe el empresario. Recursos que tienen que estar "descargados" de aquellos otros elementos que imposibilitan la búsqueda de esa nueva combinación de factores que soluciona más eficientemente los problemas de los individuos. Lo cual genera crecimiento, genera competitividad, genera un valor mayor de la persona y, por lo tanto, empleo.

El empleo es consecuencia del mayor valor, no solo del potencial en sí, sino en particular de esa dimensión social de la persona en los diseños institucionales y organizativos, lo cual se recoge perfectamente en esta mención que acabamos de hacer del Sr. Maucher. Hoy el "bosque regulatorio"⁷¹ que invade mercados, Instituciones y personas hace inviable los niveles de libertad necesarios para poder, al mismo tiempo, dar una respuesta eficiente a la "cooperación".

La cooperación, tal como está planteada en la actualidad -incluso esa cooperación coyuntural por circunstancias anómalas-, no funciona, y no seguirá funcionando, si no se pone en marcha un entendimiento de la economía orientada a la persona y desde la persona, como elemento fundamental para la eficiencia en el tema de los recursos humanos con una dimensión finalista: el desarrollo de la persona y del bien común.

5.5.2. La competencia: factor determinante empresarial y societario

El término competencia tiene muy distintas acepciones y aquí nos interesa fundamentalmente centrarnos en dos, fuertemente acentuadas en el ámbito económico:

- 1. En el pensamiento dominante actual tanto en la teoría como en la praxis competencia se refleja en base al "sistema de precios" como uno de los principales instrumentos de una economía de mercado. Es el resultado de complejos procesos que se recogen dentro del "sistema de precios" con todos los problemas que ello plantea y también con las oportunidades que ello significa. Pero dominantemente en el pensamiento y en la acción investigadora, es el "sistema de precios" el instrumento básico para poder concebir la competencia económicamente.
- 2. Nosotros entendemos que la competencia entre las personas y las instituciones se debe entender por ser el resultado de las "competencias" de que disponen personas e Instituciones, que el empresario asume, desarrolla y crea una capacidad nueva en base a la cooperación con los diferentes stakeholders, con sus potenciales, así como también en su dimensión social. Lo cual hace factible que esa cooperación de todas las personas que están implicadas en el proceso de generación de productos y servicios para cubrir las necesidades de las personas lo realicen de forma eficiente, esto es, con las mínimas barreras y, por lo tanto, con menos dificultades de acceso.

"Competencia es la realidad vital en la que se inscribe toda la realidad empresarial"."2

⁶⁹ Storbeck, O. (2012), "Ökonomie...", ob. cit.,

⁷⁰ Maucher, H. (2013), "Aktuelle und zukünftige...", ob. cit., p.45

García Echevarría, S. (2013), "Libertad de mercado...", ob. cit., p.p.27 ss.

⁷² Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.1



Köhler, ex presidente de la República Federal Alemana, en su discurso sobre el papel del empresario en la sociedad, remarca que la competencia es el fundamento de la acción empresarial y de su contribución depende tanto el desarrollo de las personas como el éxito o fracaso de las Instituciones. Sin competencia no hay desarrollo y no se lograrán los niveles de libertad necesarios para la eficiencia económica, así como para la contribución al desarrollo de las personas. La competencia tiene que ser el resultado de las personas, de sus "competencias", incrementando su valor y, por lo tanto, marcando un nuevo diseño para las personas y las Instituciones: generar confianza.

Muchas personas no tienen en claro que esta responsabilidad que asumen como empresarios y directivos en el destino de las Instituciones, de los países, de las propias personas, va a implicar el diseño de todo un ordenamiento económico-social en el cual hay un espacio para la acción económica libre y va a depender de ello el orden de Sociedad que se configura.

En el momento actual es el gran dilema si verdaderamente se inclina la Sociedad, como ya se ha mencionado anteriormente, por una economía de mercado que, funcione bien o va hacia un corporativismo Keynesiano cuyo papel fundamental se va encontrar en el Estado, tal como señala Phelps. ⁷³

Ser competitivo implica Disponer de valores culturales que desarrollen potenciales humanos libertad flexibilidad disposición al cambio crecimiento Disponer de destrezas y potenciales diferentes productividad disposición al aprendizaje permanente capacidad directiva pensamiento global y estratégico conocimientos Disponer de destrezas y potenciales diferentes pensamiento en "contribución" capacidad de intrigar "al otro" en desarrollo de las diferencias el cálculo y en los comportamientos DIFERENCIACIÓN DEL "OTRO" EStrategia COMPETITIVIDAD "INTEGRADORA" ECONOMÍAS DE ESCALA CON "EL OTRO" "Redes Cooperación"

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Figura 9

La competencia, vista desde esta perspectiva, implica tres pilares básicos:

- La persona y su desarrollo como elemento fundamental del desarrollo de las competencias y de la capacidad social de la cooperación en esas competencias, para su desarrollo personal y su contribución al bien común
- La Institución en cuanto a la forma en la cual se coordinan esas cesiones de competencias de los Stakeholder para realizar esa combinación de factores más eficiente con el fin de resolver los problemas. Afecta al empresario como líder de este proceso que en libertad logra conseguir eficientemente los potenciales
- El sistema de gerencia y de gestión que constituye una pieza importante de que esa cesión de potenciales no establezca estructuras rígidas que haga imposible la adaptación, y por lo tanto, perjudique o lo haga imposible el desarrollo de las personas, tanto externas como internas de la organización

Competir abarca tres grupos de valores y si no se dispone de ellos no habrá capacidad para desarrollar "competencias", que después en determinadas circunstancias inciden en una u otra versión en el ámbito de los precios. Frecuentemente sucede que en una "alta competencia", por motivos distintos de su funcionamiento correcto o interferencias reguladoras, no funciona el "sistema de precios" y, por lo tanto, lleva a erróneas decisiones como sucede en muchos de los mal denominados "mercados".

- El primer grupo de valores corresponde fundamentalmente a la disposición de ese sistema de valores, de esa cultura que facilita por parte de las personas la cesión y asume el desarrollo de esas competencias.
- La segunda es la que afecta fundamentalmente al conocimiento y a la disponibilidad del mismo.



• La tercera y más importante es esa dimensión social de la que hemos hablado, de la que va a depender esa mayor o menor transcendencia en el prójimo y, por lo tanto, la mayor o menor satisfacción en el desarrollo de las mismas con los menores costes posibles de coordinación.

Una de las piezas fundamentales la constituye, sin duda, el hecho de que la línea básica de la política económica debe centrarse en el fortalecimiento de la competencia si se quieren desarrollar personas integralmente y si se quiere, al mismo tiempo, usar los recursos escasos para ese objetivo que se está buscando.

5.5.3. Innovación: clave del desarrollo de las personas y de la Institución Empresarial

Ya Schumpeter señalaba que el empresario se identifica fundamentalmente por la creación de lo nuevo: "El carácter del empresario depende de la creación de lo nuevo". 74

Si no genera una nueva combinación de factores no cabe la figura del empresario, ni tampoco su misión en una sociedad, ni tiene justificación el propio orden de una economía de mercado. Para ello necesita del criterio de la competencia para que se desarrollen las "competencias" que puedan llevar por la vía de la innovación a una respuesta más eficiente en el uso de los recursos escasos desde el punto de vista de los logros, de las capacidades para resolver los problemas que se plantean en el desarrollo de las personas y de las Instituciones. Lo cual exige un "clima societario" dinámico, abierto a la competencia como elemento fundamental para el desarrollo de la innovación.

"Necesitamos un clima societario de entusiasmo para la innovación y una fuerte conciencia ecológica. Esto no es sólo una tarea de la economía. Es una exigencia cultural. No sólo de pan vive el hombre. Esto lo vio también Ludwig Erhard, el bienestar no era para él un fin en sí mismo. Bienestar era y es también hoy el fundamento para una vida y para más". ⁷⁵

Necesitamos un clima societario de entusiasmo para la innovación y una fuerte conciencia ecológica. Esto no es sólo una tarea de la economía. Es una exigencia cultural

Y este clima supone uno de los aspectos que van más allá de "lo económico", es un elemento cultural de primer orden, el cual constituye la vitalidad de la propia vida de la persona y su dimensión social. Esto es lo que Erhard señalaba en torno al problema del bienestar, él fue el que inició un proceso de cambio hacia el bienestar y llamó la atención permanentemente de que el bienestar no era el fin, sino que era un medio para el fundamento de una vida y para más. ⁷⁶

Lograr un "Estado de Bienestar" es uno de los instrumentos para el desarrollo de las personas y de las Instituciones, no es el objetivo final. Quiere decir que el problema, como está sucediendo en muchos aspectos, se termina ahí en ese proceso de lograr un "Estado de Bienestar", sin considerar que ese es uno de los instrumentos para el desarrollo de las personas y de las Instituciones, no es el objetivo final. Ahí continúa ese proceso necesario que se orienta al desarrollo de la persona y al bien común.

El desarrollo integral de las personas está implicado en el desarrollo de sus propios potenciales, tiene que buscar lo nuevo, "no dormirse" en lo conseguido, sino en la búsqueda de nuevos logros que le permitan dar vida a ese proceso en el cual va desarrollando su capacidad y sus aportaciones al "bien común". Toda organización debe orientarse a lograr el desarrollo de las personas y de las Instituciones. No hay desarrollo humano y no hay reto, si no hay vocación de desarrollo, si no hay competencias que den valor del desarrollo humano.

La persona, las instituciones y sus organizaciones deben mantenerse con esa vitalidad que da vida al "proceso de innovación" de cada uno de los individuos y el problema de los retos permanentes que constituyen el punto de referencia de la satisfacción de las personas para su propio desarrollo y para el desarrollo de la Institución. Es por ello clave la "inclusión" de las personas en los procesos de cooperación al objeto de que tengan siempre, en cualquier nivel, la oportunidad de poder cooperar

⁷⁴ Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.174

⁷⁵ Köhler, H. (2009), "Discurso del Presidente...", ob. cit., p.p.2 y 3

⁷⁶ Jeske, J. (2013), "Erinnert Euch...", ob. cit., p.3

Cuaderno Número 4 Caro Think Tank

con sus potenciales, consolidar con otros la solución a sus propios problemas y a los problemas del conjunto.77

Esta política de "exclusión", permanente en muchos campos de la vida económica y de la vida social, está prácticamente destrozando la dimensión social de las personas, le está restando vida y, consecuentemente, está empobreciendo a las personas y a las Instituciones. Muchas de las interpretaciones de lo que es "bienestar" no son más que un proceso erróneo. Deberían revisarse muchos de estos conceptos desde el punto de vista de la dimensión de la libertad de la persona para desarrollar sus potenciales y su dimensión social de cooperación. En muchos casos las políticas de redistribución deberían igualmente orientarse a políticas del desarrollo de las personas, esto es, a la integración de las personas en los procesos de cooperación para que sus potenciales tengan valor, tanto referente a la propia esencia de sus potenciales como a la dimensión social de la persona que es la que le da vida.

De igual manera deberían revisarse a fondo, en este contexto, muchos de los aspectos de las organizaciones no solo empresariales sino sobre todo públicas para definir en qué consiste el objetivo de esa política de involucrar a las personas: más que redistribuir y realizar procesos de tipo coyuntural, integrarlas en los procesos. Es necesario impulsar la dimensión social de la persona como elemento vital en el desarrollo de la misma y, consecuentemente, en su contribución a la economía. Un dato muy significativo es cómo hoy en diversos países centroeuropeos muchas personas están trabajando en diferentes ámbitos del mercado laboral; incluso cuántas personas retiradas están actuando en la vida económica y social en sus diferentes facetas como elemento clave del desarrollo de los potenciales de las personas, de su propio desarrollo.

Creo que en este sentido no estamos acertando en dar una solución a muchos de los problemas sociales, que son problemas que afectan a la dimensión social de la persona y no a los problemas monetarios, en primer lugar. Otra cuestión es la situación en la que pueden encontrarse personas que necesitan de una Política Social que les dé soporte para su desarrollo: "Al mismo tiempo, el Estado debe establecer las condiciones marco que impidan el abuso y mantengan la competencia. En la competencia se encuentra también una dimensión social. Evita posiciones dominantes de mercado, reduce los beneficios, premia la dedicación empresarial y el espíritu innovador, ofrece oportunidades". ⁷⁸ Aquí es donde sintonizan en los procesos de innovación tanto el Mercado como el Estado y las Personas.

Esto es, el papel del Estado es que debe ser garante de que se mantengan los espacios de libertad necesarios para que tengan lugar las condiciones para que pueda surgir y mantenerse la competencia y en ella se encuentra esa dimensión social vital del desarrollo de las competencias de las personas. Este es el papel esencial del Estado: el estar vigilante y ampliar al máximo estas libertades a las personas y no interferir en la realización de esos espacios. El resultado sería que el funcionamiento de una economía de mercado se "regularía" de manera dinámica generando en base a la competencia condiciones que no pueden regularse con normas, como se está haciendo, sobre todo, por la falta de la acción del empresario Schumpeteriano con un espíritu innovador, porque no se le ofrecen oportunidades y esto puede extenderse a todas y cada una de las personas en su desarrollo.

El papel del Estado es que debe ser garante de que se mantengan los espacios de libertad necesarios para que tengan lugar las condiciones para que pueda surgir y mantenerse la competencia y en ella se encuentra esa dimensión social vital del desarrollo de las competencias de las personas.

5.6. Conclusiones y Propuestas

1. Toda Sociedad abierta descansa en un orden de "economía de mercado" en el que el mecanismo de crecimiento se asienta en la figura del "empresario schumpeteriano", esto es, el empresario innovador que logra una mejor asignación de recursos escasos para dar respuesta al desarrollo integral de las personas y de las Instituciones. Lo que constituye el objetivo de toda actuación económica en su dimensión societaria.



- 2. Solamente se generan "empresarios Schumpeterianos" en un orden de economía de mercado cuyo criterio económico básico sea el desarrollo creativo de la competencia, que constituye, en sí, una dimensión social básica. Solamente si hay competencia existirán "empresarios schumpeterianos" y existirá una economía de mercado societariamente responsable. En el empresario schumpeteriano se deben dar las dos dimensiones que lo definen: la búsqueda de "lo nuevo", la innovación para dar una respuesta eficiente a las necesidades para el desarrollo integral de las personas y de las instituciones y la actuación, bajo criterios éticos y morales, más allá del compliance. Solamente con ambos se impulsará una economía de mercado societariamente responsable en base al desarrollo de los potenciales de las personas y una eficiente capacidad de cooperación que facilite la dimensión económica de la coordinación entre personas y entre Instituciones.
- 3. Es preciso asumir la realidad de que solamente la competencia, el desarrollo de las "competencias" en las personas y en las Instituciones facilita un orden económico-social abierto y eficiente que determina el propio orden abierto de Sociedad. Competir va más allá del "sistema de precios", supone "innovar" en todos los ámbitos económico-societarios incrementando el valor de las personas y de las Instituciones. Lo que facilita la realización de la dimensión social innata en la persona.
- 4. Sin empresarios schumpeterianos, con las exigencias ético-morales para asumir su responsabilidad ante la Sociedad que lo legitimice y facilite su misión innovadora, no se genera el desarrollo de los potenciales de las personas, que es lo que origina el crecimiento económico, promueve la competitividad y, como consecuencia, el empleo. Y este tipo de empresario que asume riesgos y oportunidades precisa de espacio de actuación para elegir nuevas combinaciones de factores y las correspondientes oportunidades que le permitan alcanzar sus logros en la acción legitimadora de su contribución a "lo común", a la Sociedad, a las necesidades de las personas y de las Instituciones.
- 5. Ello exige recuperar la "economía para la Sociedad", dejar de ser una "ciencia lúgubre" (Stiglitz) y ser una "Ciencia de la vida", una Ciencia para el desarrollo integral de las personas, del "bien común", de las Instituciones, dotándoles de sostenibilidad: los objetivos finales de la economía son las personas, su desarrollo y su contribución al conjunto. Sin esta "dimensión social", de la persona difícilmente se puede asumir este reto. La economía es, por un lado, los recursos, las "cosas" de que se disponen, pero la economía, por el otro, la hace la "persona" dentro de un orden de Sociedad, de unos "sistemas de valores" que determi-

Recuperar la "economía para la Sociedad", dejar de ser una "ciencia lúgubre" (Stiglitz) y ser una "Ciencia de la vida", una Ciencia para el desarrollo integral de las personas, del "bien común", de las Instituciones, dotándoles de sostenibilidad.

nan las preferencias en el uso de los recursos, para solucionar sus necesidades y contribuyendo al fin de las necesidades de los demás. La interpretación de la economía descansa en una determinada interpretación (Leitbild) de la persona, de su desarrollo y de su capacidad creadora de potenciales que faciliten de forma eficiente el uso de los recursos escasos.

- 6. Toda actuación económica que no se oriente a contribuir eficientemente las necesidades de las personas para su desarrollo nunca será una economía sostenible que descansa en la cooperación de las personas con sus potenciales, su disposición social a cooperar y a innovar generando instituciones sostenibles orientadas a la Sociedad.
- 7. El Estado y el Mercado constituyen formas, instrumentos organizativos que facilitan los procesos de coordinación entre las personas y las Instituciones, con sus potenciales y su desarrollo. Ambas Instituciones deben cooperar entre ellas lo que va a definir el tipo de Sociedad en la que se quiere vivir, el desarrollo futuro que se ofrece a las personas y el nivel de respuesta a sus necesidades. De entre las diversas formas organizativas de la economía, una economía de mercado socialmente responsable, o una economía social de mercado se refleja en
 - El Estado que define un "orden económico de mercado", establece este espacio, lo mantiene y vigila que no se altere
 - El mercado que asume todos aquellos procesos de cooperación que puede resolver el mercado merced a sus mecanismos, entre ellos el "sistema de precios", en el que debe garantizarse su veracidad y evitar en la medida de lo posible las asimetrías de la información, distorsionadores de su funcionamiento, basándose en el "principio de la competencia"
 - El Principio de la Subsidiaridad, que dan respuesta mediante las políticas sociales a las necesidades que no puedan cubrirse por las personas en los procesos de mercado.



- La Política Económica Estatal que no puede realizarse por los mecanismos de mercado, pero su actuación debe ser "conforme al mercado" y no distorsionar su funcionamiento con sus normas y regulaciones.
- Todos aquellos procesos que se puedan coordinar por el mercado deben ser realizados por el mercado y allí donde sea necesaria una intervención debe ser transparente en cuanto al volumen, tiempo y condiciones para conocer el impacto en el funcionamiento del mercado. Incluso deberían recuperarse hoy muchos procesos de cooperación que ha asumido el Estado y que distorsionan el propio cubrimiento de las necesidades de las personas.
- 8. La economía es para la Sociedad, o dicho de otra manera la dimensión societaria de la economía está orientada en sus "objetivos finales", más allá de los económicos, al desarrollo de las personas y de sus Instituciones con el fin de lograr un uso eficiente de los recursos escasos con una eficiencia referida al cumplimiento de las necesidades: la productividad. Una cosa es el "análisis económico" que se hace sobre los recursos y sus capacidades, y otra cosa es la decisión que se realiza de esos recursos en la Sociedad para alcanzar altas cuotas de productividad en referencia a cubrir el desarrollo de las personas. De la orientación interpretativa de la economía tenemos diferentes "órdenes económicos", tendremos una diferente. Sociedad y tendremos distintas formas del desarrollo de las personas y de sus Instituciones. Un mundo diferente.
- 9. Cooperación, competencias e innovación en libertad son tanto las claves del desarrollo de la economía, como las de las personas y las del empresario. Este precisa de una Sociedad abierta en la que se legitimice por su contribución al desarrollo de las personas, la sostenibilidad de sus Instituciones y la contribución legitimizadora que le da valor tanto económico como societario a su contribución innovadora a las personas, a su Institución, en su región, a su país, al planeta al hacer un uso eficiente responsable de los recursos escasos: la productividad en relación con el logro de sus prestaciones.

Cooperación, competencias e innovación en libertad son tanto las claves del desarrollo de la economía, como las de las personas y las del empresario



6. PERCEPCIÓN DE LA JUVENTUD SOBRE UN NUEVO ORDEN ECONÓMICO Y SOCIAL

El objetivo de este estudio de Percepción es averiguar cómo los jóvenes usuarios de NSF -bien de sus cursos formativos, bien beneficiarios de sus becas de prácticas empresariales- creen que deberían ser el individuo, la empresa, el trabajo o la sociedad en un nuevo orden económico y social.

Para el estudio se han realizado dos tipos de análisis:

- Cuantitativo: Que recoge las respuestas a las cuestiones planteadas en forma de escala. Valorar la importancia de cada característica
- Cualitativo: Que recoge las respuestas a las preguntas abiertas

En los que los jóvenes debían de:

- Proponer nuevos Valores que consideraran importantes
- Explicitar el "cómo" creen que se pueden conseguir esos valores

La percepción de los jóvenes se ha realizado sobre los tres niveles de trabajo de ÍCARO: personas, organizaciones y sociedad. Además se ha contemplado el ámbito del Trabajo.

A partir de los resultados cuantitativos extraemos los principales factores referidos a las variables que han mostrado más peso en el cuestionario, a la hora de explicar los elementos intervinientes en el diseño de un nuevo orden económico y social.

FACTOR 1 transversal a las cuatro dimensiones que está saturado por los ítems que hace referencia al desarrollo de las personas.

FACTOR 2 que hace referencia al individualismo y autonomía de las personas, asociadas a la productividad y beneficio de las empresas. En el esquema mental de los jóvenes hay oposición entre ganancia de las personas y ganancia de las empresas. Es necesario superar esta dicotomía.

FACTOR 3 se refiere a los valores de la empresa que integra la cooperación y el compromiso de las personas con la autonomía de esas mismas personas y la distribución equitativa de las ganancias.

FACTOR 4 recoge los valores sociales que hay que reforzar en relación con el trabajo: desarrollo de las personas; autorrealización de las personas; igualdad de género; el bien común y el respeto al entorno natural.

A partir de los resultados cualitativos observamos que:

1. Variables que se añadirían en cada nivel de intervención serían:

En Personas:

- Saber adaptarse a los cambios. Ser flexible y multidisciplinar
- Ser positivo, estar motivado e ilusionado
- Ser proactivo, emprendedor y con iniciativa
- Ser ético, honrado y honesto

En Organizaciones:

- Políticas de sostenibilidad
- Trabajo en red
- Ámbito internacional
- Diversificadas

En Sociedad:

- Buena gestión, previsora y austera
- Ética

En Trabajo:

- Igualdad de Oportunidad y de Derechos para todos
- Que permita conciliar el trabajo con la vida personal
- Orientado a diferentes perfiles
- Que promueva la formación continua

2. Sugerencias de cambios a llevar a cabo en cada nivel

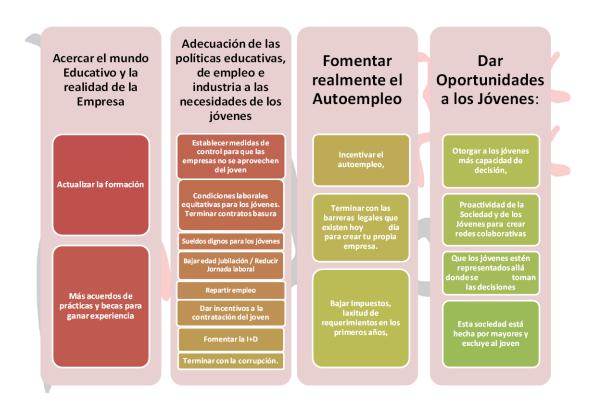




3. Características que debe cumplir una empresa exitosa



4. ¿Si pudieras influir en las políticas de empleo actuales para favorecer el empleo juvenil que dirías? Propuestas





Observaciones finales

• En el esquema mental de los jóvenes hay oposición entre ganancia de las personas y ganancia de las empresas. Es necesario superar esta dicotomía.

Los jóvenes piensan que debe darse un profundo cambio en la Sociedad y en el Sistema Educativo para que adoptemos los valores de una nueva cultura.

- Apelan a las instituciones a que ayuden a esos cambios culturales con una nueva legislación y políticas "ad-hoc"
- En general, se manifiestan solidarios y dispuestos a participar y colaborar. Las condiciones que señalan que deben darse para ello son las de tener sus necesidades básicas (empleo) cubiertas, y las de que haya reglas de juego justas, corresponsabilidad, e información sobre proyectos específicos.
- Desean un futuro del trabajo basado en la igualdad de oportunidades para todos, motivador, digno, que permita conciliar y favorezca el desarrollo del individuo como persona.
- Que la empresa del futuro sea participativa y humana, con una nueva cultura que integre el bienestar del individuo y del entorno en el beneficio económico.



7. CONCLUSION DE LAS MESAS DE TRABAJO

Casi noventa personas reunidas en mesas de trabajo durante el Seminario, aportaron sus ideas para contribuir al debate sobre el cambio y el nuevo orden económico y social deseable. Sintetizamos sus respuestas en los siguientes puntos

7.1. ¿Qué cambiar?

- 1. Crear empleo a partir de sectores que no estaban remunerados.
- 2. Actividades remuneradas en lo social. Si no queremos que el Estado se retire y no queremos mercantilizar el voluntariado, ¿cómo podemos crear empleo en lo social?
- 3. Sin presión social no cambia nada.
- 4. Una variable a contemplar es el EMPRENDIMIENTO.
- 5. El reto es cómo hacer que el poder sea más inclusivo: ciudadanía activa, ética y organizaciones educativas.
- 6. Praxis en la educación: hay que unir la educación a la práctica. ¿Cómo favorecer el empleo de los jóvenes?

7.2. ¿Cómo cambiar?

- 1. Combinar bien las ayudas públicas (por ejemplo, promoción de la natalidad) con las ayudas de las empresas en la formación de los jóvenes y el emprendimiento social.
- 2. Reconocer la cuota de poder individual y el uso que se hace de dicha cuota de poder. Aplicación de una ética social y sentido de la decencia. Practicar la solidaridad. Liderazgo transformacional. Existe la necesidad de cambio cultural y de valores, porque sin confianza no hay colaboración.
- 3. Incorporar el bien común en la puntuación de las licitaciones públicas: bien común entendido como transparencia, igualdad, empleo juvenil.
- 4. Educación para la igualdad, la cooperación y la cohesión social.

7.3. Tres ejes para la acción

- 1. Social: Al parecer no está claro qué es un buen empresario y, por otro lado, hay que definir claramente la dimensión ética.
- 2. Político: Políticas más transparentes y más participativas. Modelos coherentes de formación. Diferenciar entre "mercado", "regulación" y "control". Buscar equilibrio.
- 3. Económico: Desarrollar políticas claras de empleo. Clarificar políticas de incentivos. Cuando se inicia un negocio aplicar políticas económicas, fiscales y administrativas sencillas.

7.4. Tres ámbitos para el debate

- 1. Sistema educativo, con la participación de todos los agentes educativos: escuela, formación profesional, universidad, empresas y toda la sociedad. Mayor vínculo entre la formación académica y el mundo empresarial.
- 2. Empresas y administraciones públicas: responsabilidad de la empresa y de la administración pública en la formación de los jóvenes. Desarrollo de un liderazgo transformacional. Apoyo al emprendedor.
- 3. Personas: No hay cambio organizacional sin cambio de las personas. Sin embargo, el cambio personal no es suficiente para el cambio organizacional. Hay que cambiar los sistemas de gestión.

ANEXO I: ARTÍCULOS ÍCARO PUBLICADOS

La UE y la OCDE y sus augurios de alto desempleo en España durante años.

Por Luis Cañada, DEIA 13 de marzo de 2014

¿Y ahora qué?

Febrero 2014. Según las predicciones España vivirá un largo periodo con desempleo estabilizado alrededor del 25%, lo que significa que el desempleo juvenil será superior al 50%.

Como ciudadanos podemos tomar varias opciones, una es aceptar resignadamente que estas predicciones se van a cumplir de cualquier forma, otra es rechazar los augurios porque parten de supuestos cuestionables.

En Novia Salcedo Fundación optamos por la segunda vía y lo hacemos conociendo la problemática después de treinta y tres años ininterrumpidos de trabajo apoyando a la juventud que no ha conseguido trabajo en su tránsito desde el mundo de la formación reglada al mundo laboral, de reflexionar durante cinco años en "Ícaro Think Tank" sobre la innovación social en tres niveles: persona, organización, sociedad, y de haber puesto en marcha en septiembre 2013 nuestro "proyecto Pegasus", mediante el cual se pretende que desde la sociedad civil global se consiga que las NN.UU. declaren la década 2019-2029 como "década del empleo juvenil". Tres niveles societarios que deben ser gestionados, lo que NSF

consigue con la acción diaria, Ícaro y Pegasus lo hacen, en el corto, medio y largo plazo de forma que las actuaciones encaminadas a un horizonte temporal determinado se alimenten de las de los otros dos en un continuo discontinuo. Con el conocimiento aprendido y aprehendido durante estos años en NSF podemos decir que si España siguiera haciendo más de lo mismo aunque sus portavoces se afanen en demostrarnos que se hacen cosas nuevas, los vaticinios de la OCDE y de Bruselas tienen sentido. Sin embargo, los oráculos no tendrían sentido si España fuera diferente.

Cuando uno escucha a personas que viven el mundo de la ciencia física siente en sus entrañas el valor de la belleza y de la simetría y es que éstos científicos casi exigen a sus formulaciones que cumplan con ambos requisitos. Por el contrario cuando uno lee el informe Oxfam sobre el reparto de la riqueza, ya sea en España ya en el Mundo, se encuentra que la asimetría es total (veinte españoles acumulan tanta riqueza como el 20% de la población más pobre) o cuando uno pregunta lo que España ha gastado en sanear la banca en los últimos meses y descubre que son

150.000 millones mientras que lo que la UE (28 estados) excepcionalmente destina a la luchar contra el desempleo juvenil son escasos 6.000 millones. El sentido común sugiere que por este camino tan desbello mal vamos. La propuesta de NSF es que hay que invertir en crear riqueza social. Sabido es que la generación de la riqueza social, y por ende empleo digno, es un problema multivariante que no se ajusta a ningún algoritmo determinado pero en el que a más de cada variable más empleo digno, más riqueza social, y a menos, menos. En este supuesto a España le ayudaría mucho tener más actividad económica relacionada con la denominada economía real lo que llevaría a tener más empresas, y a poder ser, distribuidas a lo largo y ancho del País de forma que se goce de una red multinodal que minimice la desertización empresarial actual en grandes áreas geográficas, lo que inexorablemente lleva a tener más empresarios y ello no es posible si no se prestigia socialmente a estas personas que están dispuestas a correr riesgos económicos y a poner en sumas dificultades su conciliación familiar y social.

Teniendo más actividad económica y



más empresarios es necesario que éstos, y sus asociaciones patronales, sean más inclusivos y comprometidos con la sociedad, que haya sindicatos actualizados en sus formas de ser y hacer que se impliquen con la sostenibilidad de las empresas, que los empresarios, patronales y sindicatos entiendan que la aplicación del poder para ayudar a las personas y sociedad rinde, en el largo plazo, mucho más que cuando se aplica sobre las personas y sociedad, que la colaboración entre las partes es esencial llegándose a ésta mediante el diálogo sostenido, compartiendo valores, siendo transparentes sin eufemismos. Satisfaciendo lo anterior, sabido es que

cuando las empresas empoderan a sus personas, su creatividad y capacidad de innovación da saltos notables y cuando este empoderamiento lleva, a valorar y creer en la juventud y en la mujer el salto es espectacular, y si el empoderamiento lleva parejo la concienciación de las partes sobre lo imprescindible de la formación sostenida, de las flexibilidad y movilidad, de la corresponsabilidad en los resultados, casi se puede afirmar que no hay límites a la sostenibilidad de las empresas y a su capacidad de crear empleo digno.

Llegados a este punto falta citar a los gobiernos, sabido es que cuando ejercitan la democracia de forma que los ciudadanos tengan más accesibilidad a sus representantes, cuando practican la transparencia sin tapujos, cuando sus leyes buscan la inclusividad, cuando ejercen su capacidad cohesionadora para sentar en la mesa a los agentes sociales en caso de discrepancia y comprometen con ellos enfoques y soluciones, la sostenibilidad del empleo digno no entra en cuestión.

¿Cuántas de estas cosas se contemplan desde la primera educación?

Habrá lectores a los que lo arriba escrito les parecerá que es de Perogrullo, posiblemente así sea, pero en España no se cumple suficientemente.

Liderazgo, Lealtad y Sumisión.

Por Juan José Goñi Zabala, DEIA 16 de enero de 2014

Uno de los atributos más valiosos que se atribuyen a los miembros de un grupo organizado es la lealtad. Y lealtad significa firmeza en los afectos y en las ideas, que lleva a no engañar ni traicionar a los demás. Lealtad también es comportamiento de una persona o animal que guarda la máxima fidelidad, que no engaña. La lealtad en la práctica de cada día y en cada persona, se enfrenta a los conflictos de intereses que se ocasionan entre los distintos grupos a los que un individuo pertenece. Este conflicto se produce por la contraposición de posiciones que frente a un asunto concreto adoptan las personas o instituciones con las que le unen vínculos de solidaridad, proximidad, amistad, compromiso, y reciprocidad.

Si empezamos por lo más sencillo, todos conocemos buenos ejemplos de lealtad de los perros respecto a sus amos. Esta se manifiesta por la expresión constante y la continuidad de los afectos, en un régimen de sumisión establecida. Esta lealtad sumisa garantiza la salud mental y estabilidad emocional del perro. La estructura social de esta especie es simple, y se fundamente en un sólo líder del grupo y en la correspondiente jerarquía en los privilegios. Esta es un tipo de lealtad llamada sumisión, o de dominación que requiere de un tipo de líder que podemos llamar líder primitivo o tribal.

Este liderazgo primitivo propio de los animales sociales, y especialmente de

los mamíferos, se legitima por la capacidad manifiesta del líder de aportar al grupo tres cosas importantes: 1) información valiosa, que resuelve algún problema grave, como el llegar al pozo de agua distante en una sequía, 2) recursos que compartir asociados a la alimentación o al territorio para garantizar la alimentación a través de la caza o recolección, y 3) agresividad ofensiva y defensiva frente a otros grupos extraños contra los que competir. Esta modalidad de organización social es eficiente en grupos bajo un liderazgo agresivo, donde domina el más fuerte entre los individuos en el grupo y entre los grupos que dirimen permanentemente batallas por la escasez o el dominio de unos sobre otros.

Estos principios de la sociabilidad gregaria, están muy instalados desde la antigüedad en las organizaciones humanas que conocemos. Así es natural encontrar en los órganos de decisión de los pueblos primitivos a los más antiguos del grupo -los consejos de ancianos- que ostentaban el saber, junto a los más fuertes los guerreros - fuerzas de defensa- que ostentaban el orden interno y la protección externa. El tercer atributo de líder, en la organización animal, es la aportación de los recursos al grupo que ha estado vinculada en los humanos primitivos al acopio para la alimentación -los graneros del rey-, al territorio del que nutrirse -los impuestos en especie- y a la distribución de los mismos -el comercio legal- que en toda organización social tiene una gran importancia.

En este esquema los individuos son los súbditos que rinden pleitesía a un individuo o ente superior –persona o institución- de quien se hacen depender formalmente y de quien reciben órdenes.

En nuestra realidad cotidiana todo es mucho más complejo. Cada persona tiene múltiples relaciones unipersonales -familiares, laborales y sociales- y pertenece de forma voluntaria o establecida a decenas de unidades sociales con diferentes fines. Aquí la manifestación de la lealtad, no es tan simple, ya que se torna elección y sobre todo ordenación práctica de los principios, creencias y valores, que están dentro de cada individuo. Las lealtades con las personas, con las instituciones y con los principios personales compiten entre sí, y es el análisis de las consecuencias utilitarias, morales y éticas de lo que hagamos, lo que determina la balanza en un sentido o en otro. No se puede ser leal a todos y a todo. Unas veces son los vínculos emocionales hacia los cercanos los que nos hacen romper lealtades a otros más distantes. Otras veces es el miedo instalado por las represalias en nosotros o en otros, el que nos hace decidir, generando una posición pasiva



y sumisa, ante el conflicto de intereses. Otras veces son los principios éticos de la dignidad del otro, lo que nos mueve a no aceptar ciertos tipos de lealtades.

Ejercer la libertad es actuar frente a un repertorio de acciones y sus consecuencias, en uno mismo y en los otros, ordenando la dura competencia a distintas lealtades que hay que armonizar. Los casos recientes de las filtraciones de información altamente confidencial, son un buen ejemplo de los conflictos que existen entre las lealtades institucionales -reflejadas en los juramentos de cargos-, y las lealtades y razones éticas personales de lucha contra abusos notorios de esas instituciones. Hay quien los califica de traidores nacionales y otros de valientes comportamientos éticos. Todo depende de la prioridad a las lealtades a cumplir y de la evidente incompatibilidad en las mismas.

Cuando las prioridades éticas se sobreponen a las lealtades de los intereses materiales la lealtad es coherente y sostenible, es decir sólida. Estamos hablando en este caso de un modo de comportamiento personal que es la lealtad ética, que es tan difícil de encontrar en nuestros días. Y esto ocurre en todos los niveles. Desde el que engaña a pequeña escala para evitar un pago de algo que ha consumido, hasta el dirigente que interesadamente informa de una parte justificable en un asunto, ocultando los motivos reales de las decisiones, para salvaguardar intereses acordados. "Decir lo que se hace y hacer lo que se dice", es el entrenamiento diario para progresar en esta otra forma lealtad.

Si se practicara habría muchas más sanas dimisiones, como manifestación sincera de conflictos éticos en las personas, con cuya resolución acertada iremos aprendiendo, educándonos y progresando. La ausencia de la manifestación de estos conflictos personales y su resolución ética, nos indica que la lealtad se entiende y exige hoy como sumisión, subordinación, carencia de espíritu crítico y como vía de perpetuación institucional de los privilegios del líder primitivo o tribal. Este escaso ejercicio de lealtad a los principios y no a los intereses de las instituciones es el mecanismo de transformación hacia nuevos tipos de liderazgo, como aplicación práctica de la función de servicio de los que dirigen.

No confundamos la lealtad con el vasallaje y la sumisión, y no premiemos esta última con nuevos ascensos, que reproducirán nuevamente y para más generaciones el modelo del líder primitivo o tribal y del súbdito sumiso y temeroso. Este modelo a superar, se reproduce fácilmente a través de la creación de entidades públicas y privadas basadas en la organización alrededor del territorio y de las castas o jerarquías, con prerrogativas especiales según niveles de mando.

La transición hacia modelos de nuevos liderazgos, líderes éticos (de los que saben dimitir para educar, que es mejor servicio a los ciudadanos), requiere tiempo, una nueva resolución efectiva y afectiva de conflictos y mucha valentía por todos. En el camino hemos de procurar evitar por una parte la consolidación y sobre todo la creación de nuevas estructuras jerarquizantes, basadas en el liderazgo tribal y en la sumisión llamada lealtad, con ausencia de una evaluación ética y personal, y por otra introducir una reeducación ética de los ciudadanos, niños y adultos, que no acepten ser súbditos de los líderes sino ciudadanos con líderes éticos a su servicio.

Esta nueva situación de desconcierto multisistémico -que vivimos- debe servir para construir modelos de liderazgo más humanos y capacitantes. Es la única oportunidad para Europa, un nuevo reto a la evolución humana en las bases de sus capacidades de inteligencia y de auto organización, a las que nuestro continente será el primero en tener que dar una respuesta acertada, más allá de la economía social de mercado, del territorio y de la jerarquía como los antiguos y principales reguladores de las nuevas relaciones ciudadanas entre los individuos humanos.

Cambio e Innovación Social.

Por Ana Díaz, EL CORREO 24 de febrero de 2014

Vivimos un momento histórico clave para la Innovación Social, con importantes retos y desafíos a los que deberemos dar solución si queremos crear un futuro sostenible para todos. Pero ¿qué es la Innovación Social? Lo que en otros campos científicos, tecnológicos, o económicos sería incuestionable y estaría fuera de todo lugar, parece que no ocurre lo mismo cuando hablamos de Innovación social. Cualquiera afirmaría que es imposible desarrollar innovaciones sin definir previamente "a qué" queremos que respondan, ni tampoco seremos capaces de desarrollar tecnología sin conocimientos tecnológicos o diseñar un modelo económico sin entender de economía.

Sin embargo, hablamos de Innovación Social sin acudir al conocimiento que nos proporciona la investigación en las Ciencias Sociales y Humanas para que podamos primero comprender y luego integrar en un marco de referencia sólido este concepto; tenemos que ser conscientes de que sólo de esta forma seremos capaces de entender de forma clara cuál es la situación en la que nos encontramos, a qué factores responde, qué retos nos plantea esa situación y finalmente qué acciones estratégicas deberemos abordar para poder superar esos desafíos.

En Ícaro Think-Tank, de la Fundación Novia Salcedo, llevamos cuatro años profundizando en la materia, y abordando de este modo las posibilidades que nos da la Innovación Social para salir de esta grave crisis en la que nos encontramos. Para ello partimos del conocimiento que de personas de autoridad provenientes de organizaciones de diversa naturaleza, incluyendo por encima de todo a la Academia, integrando diversas disciplinas como son la psicología, la filosofía o la economía; pero también nos apoyamos en el conocimiento que proviene de la acción de las empresas, las administraciones, las organizaciones sociales, y del punto de vista de los jóvenes, con los que Novia Salcedo trabaja directamente.

Y es que los retos a los que debemos dar respuesta suponen generar cambios importantes en un triple nivel, el nivel individual, el organizativo y el de la Sociedad, con una gran complejidad para su abordaje. Se requiere de un gran cambio que pase por diseñar un nuevo modelo económico y social pero sin olvidar que el propósito de este cambio, aunque pueda parecer paradójico, no sea otro que el de generar desarrollo económico y tecnológico, pero de forma sostenible para todos. Es funda-

mental que en este proceso de cambio seamos conscientes de cuáles son los valores clave por los que apostamos, de cómo las personas pueden crear estos valores y de cómo las organizaciones pueden producir un impacto favorable en el desarrollo económico, social y medioambiental del entorno en el que operan. Los retos son de tal índole, que con frecuencia cunde el desánimo y nos falta coraje para abordar lo que realmente debería importarnos, que es nuestro futuro.

Convencidos de este aspecto nos hemos propuesto conocer cuáles son las dinámicas organizativas que deben existir en las organizaciones que operarán en este nuevo orden económico y social. Hemos contrastado todos estos elementos en un estudio en el que han participado 450 personas procedentes de 22 organizaciones y hemos encontrado que deberán ser organizaciones que fomenten aspectos como la autonomía del individuo, la cooperación y la participación de las personas, el trabajo en equipo y la creación de conocimiento. Estas organizaciones deberán saber adaptar su cultura organizativa y su estrategia al entorno en el que operen. Será crucial que sepan adaptarse a los cambios a través de una cultura basada



en enfoques flexibles, orientadas hacia al exterior, es decir, hacia el ser competitivas, pero a la vez miren hacia el interior, es decir, hacia el desarrollo de las personas. Deberán ser organizaciones que sepan cooperar y competir, que sepan gestionar y liderar a la vez. No se trata de que un elemento anule al otro sino de que sepan convivir, y sepamos integrarlos en una única visión estratégica. Todo ello, configurará lo que nosotros hemos denominado Empresas Modernas para el Desarrollo Humano y Social.

La innovación social es, por lo tanto, un proceso de cambio de las relaciones interpersonales e intergrupales, que debe perseguir el objetivo de pasar de ser unas relaciones de dominación a ser

unas relaciones de igualdad y cooperación. Sólo así conseguiremos generar el entorno adecuado para que se produzca un intercambio de valor real entre personas y organizaciones. Las personas debemos considerar siempre qué costes tienen nuestras acciones a nivel individual, organizativo y social, desde todos los ámbitos en los que operamos, y así asegurar que el desarrollo que la innovación produzca en la sociedad sea un desarrollo humano y social; un desarrollo que esté dirigido a la competitividad de las empresas pero también al bienestar de las personas en el largo plazo, y por ende al de las sociedades a las que estas organizaciones pertenecen.

Los planes estratégicos de las sociedades del futuro deberán pasar por incorporar los diferentes impactos que tenga una innovación. Habrá que estimar el impacto de las innovaciones desde un punto de vista político, tecnológico, económico, medio ambiental pero sin olvidarnos del impacto social, del impacto en los individuos y en las relaciones que éstos establecen individualmente y con otros grupos.

Estamos seguros de que no habrá un desarrollo tecnológico y económico sostenible sin que se produzca antes una innovación social. Integremos ya todos estos enfoques para poder dar respuesta a los grandes retos que tenemos hoy día delante.

Homo "Cooperans".

Por Juan José Goñi Zabala, DEIA 18 de octubre de 2013

Nos dicen los antropólogos que del "homo faber", el que manejaba herramientas, pasamos al "homo sapiens" caracterizado por el uso de lo simbólico y el lenguaje, y por su capacidad para proyectar el futuro, sentir el tiempo. Pero durante todo este periplo de nuestra evolución, nuestros predecesores estuvieron acompañados de un continuo dilema, el que subsiste entre la actitud de competición sobre los recursos escasos y la de cooperación como medio de superar los retos con los que la naturaleza les ponía a prueba. Ambas dinámicas -competición y cooperación- tenían lugar simultáneamente. Para sobrevivir era necesario competir por los recursos escasos con los más distantes de otros grupos, los enemigos y extraños, de la misma especie o no, y para sobrevivir también había que cooperar con los próximos para hacer cosas nuevas, para progresar y sobre todo aprender a resolver problemas más complicados. Los nuestros y cercanos nos suministraban habilidades, nos ayudaban en trabajos complejos, nos comunicaban sus experiencias y nos aseguraban la subsistencia repartiendo las tareas para conseguir cazar en grupo. Eran los nuestros, los que nos aseguraban la eficacia del individuo a través del grupo de conocidos y cómo no, también en grupo trabajaban intensamente para la protección de la prole.

Y así hasta nuestros días en los que sigue activo este dilema social, el que se debate en una economía altamente competitiva de selección del mejor en eficiencia y dentro de una sociedad compleja que necesita progresar y cuidar de lo cercano, para lo que precisa de la denostada cooperación.

Pero las cosas no son iguales ahora y entonces. Lo que ha cambiado en este ultimo milenio es que en la especie humana, el territorio próximo se ha hecho tan grande como el mundo, los recursos pueden viajar, la capacidad productiva se ha hecho infinita, y los extraños y cercanos empiezan a confundirse. Necesitamos menos del grupo y un mayor individualismo se impone. El dilema sique pero el contexto donde se debe resolver ha cambiado muchísimo. Si la competición tiene su fundamento en la obtención de los recursos escasos, menos recursos que los declarados como necesitados, estamos abocados a clasificar -de una vez por todas- cuales son los recursos necesarios y cuáles son los límites de lo suficiente. Si estuviéramos cerca de alcanzar los límites de lo suficiente, ayudados por las capacidades tecnológicas, la competición no dejaría de ser un atavismo cultural a ir abandonando. Y si la proximidad de los lejanos también se reduce y son más los cercanos, la cooperación ganaría la partida como el recurso social fundamental del progreso colectivo.

La lógica colectiva de lo macro -el mundo- no coincide con la de lo individual. En lo personal las cosas se ven de otra manera. La posición que adoptamos entre estas dos actitudes de competir y cooperar en lo macro y en lo micro son muy variables.

A veces manifestamos solidaridad cuando percibimos situaciones injustas en colectivos lejanos que conmueven a la acción de ayuda. Otras veces competimos por cosas de escaso valor que nos seducen a la hora de comprar algo no muy necesario, por un afán puntual de destacar frente a los otros, y ser más listo que el vecino. Y en otros casos desplegamos la generosidad en el corto plazo ayudando a una persona desconocida que vemos en apuros, o cooperando de manera desinteresada con organizaciones no lucrativas, con el afán de construir algo valioso para el futuro de otros.

Haciendo un balance de los acontecimientos cotidianos entre los que vivimos, encontramos muchos más ejemplos de sistemas de competición que de cooperación. Todas las evaluaciones que clasifican y destacan unos individuos frente a otros, unas organizaciones frente a otras, los sistemas de precios y compras, el deporte en cualquier disciplina, la selectividad escolar, las relaciones entre partidos y dentro de ellos, los concursos y premios, los niveles salariales, las oposiciones y muchas otras dinámicas de relación entre grupos se dirimen en la pugna de intereses, en el clásico sólo uno gana y otros muchos pierden. Se trata de competir casi siempre por una cosa que ya existe y que hay que asignarla a una parte o a otra. Por lo general las reglas de juego están impuestas de arriba y ni siguiera puede haber un dialogo entre los participantes para compartir el premio,



aunque sus sentimientos y el aprecio de la convivencia podría motivarles a ello. Estaríamos en este caso muy cerca de la negociación o acuerdos de compartir, cuya finalidad es conseguir algo de valor por cada parte, pero las reglas no lo toleran. Debe ganar sólo uno y todos los demás perder, aunque el merito personal no es tan distinto entre los participantes.

Se nos enseña que esto es "ley de vida" y que la selección natural es así de dura, que discrimina al individuo menos adaptado y que el más capaz desplaza al menos capaz, en una eterna competición. Estas son las reglas de la competición, que juega un aspecto importante en la mejora de lo más apto para unas circunstancias, pero que no existiría sin que la cooperación haya hecho un trabajo callado –porque no se publicita- y previo. No hay posibilidad de que la competición exista si previamente no se han construido recursos, organizaciones o sistemas que compitan, y

esto es obra exclusiva no de individuos aislados, sino de la cooperación entre distintos. Y esto no lo comunicamos ni lo resaltamos y creemos que progresamos por competir, lo cual no es cierto.

Cultivos, edificios, caminos, conciertos, espectáculos, grandes trabajos, desarrollo personal, cuidados y salud, cultura, progreso social, conocimiento, creatividad, innovación y otros muchos más elementos que nos permiten estar en donde estamos, son fruto de la cooperación entre distintos individuos. Y sobre estas realidades hay otras cuestiones importantes que posteriormente las califican y hacen mejores como la eficacia, la eficiencia, los costes, la optimización, la selección, la calidad y otros que son frutos de la competición.

Merece la pena repensar el papel de la cooperación en unas circunstancias planetarias donde los recursos dejan de ser escasos a nivel global, donde su distribución no es razonable y donde la necesidad de progreso y de cambio constructivo, requiere desarrollar esa parte que siempre fue y es fundamental en la especie humana. Tal vez por eso y para recordarlo deberíamos llamarnos "homo cooperans" y no tanto "homo sapiens" o "faber". Ni la sabiduría simbólica del "sapiens", ni la habilidad manual del "faber" serían nada sin la naturaleza "cooperans" entre individuos de la especie humana. Tal esa mezcla de simbolismo, habilidad y cooperación nos valió en la determinación del colectivo de seres que ahora somos.

No estaríamos aquí si esta característica de la especie, la cooperación, no nos hubiera acompañado en esos 5 o 6 millones de años de nuestra existencia en el planeta. No perdamos la esencia de lo que somos y nos ha hecho llegar aquí, a pesar de que la comunicación y la educación de hoy -que algún día cambiarán-, nos enseñan -desde la cuna- a competir más que a cooperar y así nos va.

El auténtico problema del desempleo juvenil, una generación en riesgo.

Por Begoña Etxebarria, EL CORREO 4 de octubre de 2013

Dice el filósofo Daniel Innerarity en Vivir para Pensar, Ensayos en homenaje a Manuel Cruz (2012) que los problemas más complejos no están en absoluto estructurados. Un determinado problema que nos ocupa, oculta otro problema muy diferente. Muchas veces tenemos soluciones para problemas no existentes, mientras que nadie ha iluminado los nuevos problemas con la luz necesaria para proceder a su adecuada solución. Son los llamados "Wicked problems" (problemas malditos, retorcidos,...) en los que no sabemos la solución, y ni siquiera estamos muy seguros acerca de cuál es el problema. Lo que sí sabemos es que en estos problemas necesitamos creatividad para el descubrimiento del "auténtico" problema, y esto siempre conlleva un cierto "sabotaje" contra la parcelación del saber y la especialización, contra la exactitud de las soluciones habituales, porque supone una fuerte disposición a aprender fuera del saber y de las prácticas establecidas. En definitiva, supone asumir un riesgo, el riesgo de la creatividad.

Cuando pienso en el persistente problema del desempleo juvenil, lo veo como uno de estos problemas. Los datos nos dejan desolados y el trato directo con los jóvenes nos afecta y nos lleva a pensar que necesitamos enfocar esta cuestión de otro modo. El último informe de la OIT sobre Tendencias globales de Empleo juvenil 2013, alerta del riesgo para toda una generación. 73.4 millones de los jóvenes entre 15 y 24 años están desempleados. Desde 2007 la cifra se ha agravado en 3.5 millones; 2 millones en las economías avanzadas. En Europa hay casi 6 millones jóvenes desempleados y España es líder en esta materia, aportando 3 millones de esos jóvenes parados a la UE. Si a esto añadimos los 45 millones de jóvenes que cada año llaman a la puerta del mercado de trabajo, es claro que nos encontramos ante un grave desafío global.

Aunque hay grandes diferencias entre países, en general, los jóvenes tienen casi tres veces más posibilidades de estar desempleados que los adultos. Si descendemos a nuestra realidad más inmediata, en una población pequeña como la de Euskadi nos encontramos con esta misma situación, la misma incapacidad. 52.400 jóvenes (hasta 34 años) están demandando empleo (Lanbide, agosto de 2013) y representan el 30% del total de demandantes de empleo. Cuando analizamos las realidades de otros países, observamos que en Alemania, Austria o Suiza y los paí-

ses nórdicos este problema es prácticamente inexistente. Han desarrollado a lo largo del tiempo una cultura en sus sociedades que les lleva a poner en valor la necesidad de educar e integrar a los jóvenes, diseñando un ordenamiento social e institucional, que permite que sus jóvenes aborden la transición al mundo del trabajo con garantías y seguridad, y menores fracturas y dramatismos.

Creo que aquí está la clave del auténtico problema del desempleo juvenil, en verlo sólo como un efecto de la crisis económica financiera, y no como una grave ineficiencia del ordenamiento económico-social, y que corresponde a otra manera de conceptualizar la economía y sus organizaciones, en particular, la empresa. Sin empresas abiertas y competitivas, que requieran de las competencias de las personas no hay empleo. Pero no hay esas empresas si no se involucran en la sociedad con un sistema de valores que dé soporte sostenible a la permanente capacidad innovadora de las personas y de las empresas, como afirma Santiago García Echevarría, Catedrático de Economía de la Universidad de Alcalá. Desde Ícaro Think Tank pensamos que la innovación social significa un cambio en las relaciones entre personas y entre grupos en



tres dimensiones (cooperación, participación, e integración de los valores económicos en los valores sociales) y que no habrá ningún problema humano cuya solución no exija la innovación social. Pero también pensamos que no habrá ningún problema humano cuya solución no exija una innovación tecnológica y económica. Lo que tenemos que buscar es la buena combinación de los tres tipos de innovación, evitando la excesiva competición entre los mismos.

Una sociedad que quiera ser verdaderamente avanzada tiene que garantizar que sus personas, y sus jóvenes de manera especial, puedan adquirir las competencias que los preparen para ocupar empleos dignos, a fin de poder prosperar y participar plenamente en la sociedad. No podemos dejar esta cuestión al funcionamiento del mercado, y mucho menos abandonarlos a su suerte. Detrás de las migraciones de los jóvenes está el problema de la falta de trabajo, aunque a veces tratemos de plantear-lo como una solución avanzada. Pero, ¿realmente lo es? o ¿es más bien una dejadez al quitarnos el problema de encima y una incapacidad en su gestión?

Profundicemos en este problema que es de todos. Si el auténtico problema es que no hemos definido bien el pro-

blema, definámoslo bien. No perdamos el horizonte, si de verdad queremos que las personas que quieran, puedan vivir y trabajar en sus países de origen con dignidad. Una generación está en riesgo. En la Fundación Novia Salcedo trabajamos con otras redes para que juntos promovamos junto con los organismos internacionales de referencia (OIT, Unesco, UE), un decenio 2019-2029 a favor del empleo juvenil en el mundo, que nos permita desde Bilbao estar a la cabeza del conocimiento y experimentación de vanguardia en este campo, porque estamos comprometidos con dar soluciones a este proble-

La lucha para eliminar la corrupción en España.

Por Eduardo Tolosa, EL CORREO 15 de julio de 2013

Durante las sesiones del Icaro Think Tank III tuvimos ocasión de debatir "in extenso" sobre "Transparencia y Buen Gobierno". Quedó claro que la transparencia no es un fin sino un medio. ¡Pero qué medio!

Las notas que siguen pretenden ilustrar cómo la falta de transparencia y tribalismo existente en la designación de cargos públicos en España ha generado la corrupción y quiebra financiera actuales.

Desde el primer gobierno estable de la democracia, el partido ganador ha nombrado a dedo a sus partidarios para ocupar la totalidad de los puestos en los que se adoptan decisiones con contenido económico en el sector público. Esta práctica, llevada a cabo durante 30 años, de forma totalmente arbitraria y con una falta de transparencia que raya en el ocultismo, ha generado tres efectos perversos.

En primer lugar, no nombra para puestos de responsabilidad a los más capaces seleccionados mediante una convocatoria pública y transparente, sino a personas del partido o afines y ello de forma totalmente opaca y arbitraria. La designación por afinidad y no por capacidad ha colocado en puestos clave a personas incompetentes lo que ha generado una mala gestión con el consiguiente despilfarro de fondos públicos.

En segundo lugar los beneficiarios del pesebre son deudores. Deuda que pagarán con favores futuros recíprocos hacia el benefactor o, en su caso, a su grupo afín. Ello genera clientelismo y corrupción.

En tercer lugar adormece la conciencia social que se acostumbra a convivir con una práctica tan poco ética como aceptar que el "enchufe" opaco, y no los méritos transparentes, es el sistema de promoción universal en España.

La primera acción de los políticos cuando toman el poder consiste en nombrar como "cargos de confianza" a todos los responsables de los centros de decisión. Sólo es cuestión de tiempo para contaminarlos en su totalidad. Así los nombramientos a dedo politizan los Tribunales de Cuentas, Tribunal Supremo, Tribunal Constitucional, Consejo del Poder Judicial, Audiencias Provin-

ciales (en general todos los cargos en la carrera judicial por encima de los jueces de base), Banco de España, Defensores del Pueblo, a toda la administración pública y todas las empresas y organismos financiados con dinero público. Y ello tanto a nivel Central, como Autonómico y Local.

Siendo, como lo son, dañinas las actuaciones de robo puro y duro de los fondos públicos, son todavía más nocivas las decisiones disparatadas adoptadas por personas sin la capacitación adecuada, que se dejan llevar por intereses sectarios de empresas y/o grupos de presión concretos en flagrante lesión de los intereses de los ciudadanos españoles. El país dispone de carreteras sin coches, aeropuertos sin aviones, trenes AVE sin pasajeros, Ciudades de la Ciencia sin ciencia, Ciudades de las Letras sin letras, polideportivos sin deporte, y un largo etcétera.

El caso más esperpéntico del daño que puede infligir la clase política es el de la denominada "Crisis Bancaria Española" que es un producto químicamente puro de la clase política y que costará cerca de los 150.000 millones de euros, sumiendo en la penuria a la totalidad



de los españoles. La consecuencia de todo ello es que hay unos 800 procesos por corrupción abiertos ante los tribunales de justicia, con más de 2.000 políticos, o sus cómplices, encarcelados y que los ciudadanos españoles, después del paro, consideran a sus políticos, con los partidos en los que se encuadran, como su mayor problema. Sólo un 4% confía en ellos.

A esta baja valoración contribuye, además el espectáculo de la lucha despiadada dentro de cada partido para alcanzar el poder y la lucha entre partidos, que sólo tiene como finalidad la conquista del poder mediante la destrucción del contrario para lo que se emplean todos los medios: la mentira, la tergiversación, la opacidad mediante la ocultación de datos y hechos, la negación de la evidencia, etc.

El resultado es que el debate político desaparece en el tumulto creado y los

políticos presentan una imagen deplorable ante la sociedad creando un escenario de mendacidad, de falta de ética y de mediocridad. En España no se hace política, sólo se lucha por el poder. El "debate" político se reduce a descalificar al oponente y es de una pobreza de ideas y de ética apabullante. Y las promesas electorales se olvidan en el mismo momento en que se conquista el poder. Los políticos no van a resolver este problema. Son ellos los que lo han creado y los beneficiarios de que exista.

Por ello el problema sólo puede ser resuelto por los ciudadanos honrados. Para ello se tienen que movilizar de forma eficaz, no creando más partidos que caerán en los mismos vicios que los actuales, sino a través de las redes sociales focalizadas en conseguir dos objetivos clave:

1) Prohibir los nombramientos a dedo. Todos los actuales "puestos de confian-

za" deberán cubrirse rigurosamente por concursos de méritos gestionados de forma independiente y transparente.

2) Crear un cuerpo de inspectores/auditores, independientes del Gobierno y de los ineficaces Tribunales de Cuentas, que auditen e inspeccionen anualmente a todos los cargos cubiertos por concurso de méritos (y a los nombrados a dedo durante el período de transición) y remitan a la fiscalía todas las actas de inspección que identifiquen conductas que presenten indicios de delito.

Sólo así se conseguirá regenerar la vida pública y política española para que se inicie un auténtico debate político. España seguirá sumida en la corrupción y en la quiebra mientras sea rehén de la casta política actual.

Jóvenes e Internacionalización empresarial.

Por Fernando Barrenechea, EL CORREO 20 de junio de 2013

"La internacionalización y la apertura a nuevos mercados emergentes es a día de hoy garantía de competitividad y constituye un pilar de crecimiento, generación de riqueza y creación de empleo." No son palabras mías (pero las hago mías), están recogidas de la web del Ayuntamiento de Bilbao con motivo del World Cities Summit Mayors Forum 2013, encuentro, que constituye un hito en la estrategia de internacionalización de nuestra ciudad y una muy acertada apuesta por la sostenibilidad urbana, tanto en términos de mejora de la calidad de vida y eficiencia en el uso de los recursos a nuestra disposición, como en términos comerciales, ya que se trata de una actividad de importancia extraordinariamente creciente en todo el mundo.

Estoy totalmente convencido que todo proceso de internacionalización, y el de la ciudad de Bilbao puede servir de ejemplo, se plantea y desarrolla por parte de las instituciones, con el objetivo, en su parte económica, de impulsar y apoyar la actividad internacional del conjunto de las empresas y establecimientos con actividad económica del conjunto de Euskadi, como "...pilar de crecimiento, generación de riqueza y creación de empleo". Sin embargo creo que este impulso se queda, se paraliza en una primera capa, muy importante pero superficial, del global de los actores de la actividad económica y por tanto el retorno en términos de generación de riqueza y de empleo, es mucho menor que el esperado.

Si la premisa es que la internacionalización es garantía de competitividad, generadora de riqueza y creadora de empleo, seamos ambiciosos y busquemos que esta actividad alcance a ser regular en la mayoría de las empresas de Euskadi, que se convierta en un elemento estructural de éstas. Y me refiero a dirigirnos a las más de 165.000 empresas existentes en Euskadi. Industriales, comercios al por mayor o al por menor, centros educativos, transporte, hostelería, agricultura o cualquier otra de las 19 actividades declaradas en el EUSTAT.

Para ello contamos con los jóvenes. Con una generación preparada como ninguna otra hasta la fecha, para desarrollar el ámbito internacional en una organización, y no me refiero a la preparación académica, sino a la visión global desarrollada en su experiencia vital. Los jóvenes de hoy han crecido en un entorno abierto al exterior y vivido en los 25 años de mayor crecimiento de nuestra actividad comercial internacional, fruto de nuestra incorporación a la Comunidad Europea. No conocieron el Muro de Berlín o la URSS, por el contrario han crecido paralelamente al mayor proceso de integración de mercados, países, personas y culturas, conocido por globalización, en el que la libertad de movimientos de personas y desarrollo de tecnologías de la información son elementos fundamentales.

Contamos con jóvenes que han conocido más países extranjeros que los que sus padres han conocido en toda su vida. Las salidas al exterior de las familias españolas han pasado en 15 años de 3 a 11 millones, y en ámbitos específicos como el programa Erasmus, el curso 2010-2011 superó los 36.000 estudiantes y los 4.400 docentes, alcanzando una cifra total desde su inicio en el año 1987 de 340.000 alumnos.

La visión global del mundo es consustancial a la juventud actual y debemos aprovechar esta capacidad, no solo para avanzar hacia modelos de internacionalización acelerada (Born Global) más adecuados a la realidad comercial, cultural y tecnológica actual, sino para avanzar hacia a un concepto de internacionalización más amplio, que aproveche tanto las oportunidades comerciales en el exterior, como las que se producen en nuestro territorio, la captación de conocimiento y la generación de valor. De esta manera el concepto de internacionalización podrá llegar a las 165.000 empresas de Euskadi.

Como colaborador del Icaro Think Tank dirigido por Novia Salcedo Fundación, además de la reflexión, entiendo absolutamente necesario, plantear medidas concretas de integración de los jóvenes al mercado laboral. Hoy la palabra internacionalización está en el pensamiento de los responsables de todas las empresas e instituciones de Euskadi. Si usted lector, es uno de esos responsables preocupados y está pensando en cómo iniciar o continuar el desarrollo internacional de su organización, le propongo que defina un equipo de trabajo e incorpore a un joven desde su inicio. Aportará sus 23, 25, 30 años de experiencia vital en el ámbito internacional. Ellos son "nativos internacionales", los demás lo estamos aprendido con el tiempo.

Estoy seguro de que formarán un equipo excelente.



Jóvenes e Internacionalización empresarial.

Por Fernando Barrenechea, EL CORREO 20 de junio de 2013

Nos va ocurriendo últimamente que en cada asunto que entra en revisión y al que se le exige una cierta transparencia encontramos anormalidades, motivos de abusos, malas prácticas inconfesables, incompetencias declaradas, y un sinfín de sinsentidos con los que hemos convivido durante mucho tiempo. El prestigio de las instituciones y de algunas personas significativas se viene abajo por la falta de coherencia entre lo que hacen y lo que deben hacer o dicen que deben hacer. Y esto pasa en instituciones básicas -públicas y privadas- de la convivencia organizada de que nos dotamos. Si los partidos nos representan poco y dicen ser el canal de representación de la voluntad popular; si los bancos no generan confianza y son los depositarios del futuro bienestar de los jubilados; si los educadores y autoridades no son modelo de conducta; y si los que recaudan no son ejemplo de honestidad, estamos ante algo grave, de fondo, que debe cambiar y mucho.

Y esto también pasa en lo cotidiano de la consulta del médico. Cuando una señora sexagenaria dice a su hija "me he cambiado de médico porque el de antes no me miraba, sólo tecleaba lo que yo le decía" algo se está haciendo mal. Cuando el fracaso escolar no pasa de ser un dato en un ranking y no es el primer asunto que resolver por la sociedad, -educadores y no educadores-, algo se está haciendo mal. Cuando el trabajo cualificado es un bien escaso que hace emigrar a los jóvenes bien formados, algo se está haciendo mal. ¿Pero qué nos ha pasado en este tiempo? Seguramente que hemos ido confundiendo lo esencial con lo formal o aparente, y los sucedáneos han invadido nuestra realidad. Y ahora cuando los sucedáneos se manifiestan como son, falsos imitadores, nos encontramos sin señuelos que seguir, con una sensación de falsedad social. Presumimos de cientos o miles de amigos en las redes sociales, cuando la amistad es otra cosa. Decimos que la economía está al servicio de la persona y de la calidad de vida, cuando los desahucios y embargos son práctica cotidiana. Decimos que el respeto es lo básico de una sociedad, cuando los insultos y las intrigas forman parte de la diversión y el entretenimiento televisivo. Decimos que la prioridad uno es crear empleo, y cada día aumenta el número de parados y nadie sabe qué se está haciendo para que ello no ocurra. Decimos que tal medida creará estabilidad en los mercados y ocurre lo contrario.

Pero la gran pregunta es cómo salir de ésta, que no es solo una crisis económica pasajera, sino un alto en el camino y una vuelta a empezar desde lo esencial, construyendo unas nuevas relaciones laborales, sociales y de confianza, quizás antiguas en sus fundamentos pero con otros medios tecnológicos y otra formación de los ciudadanos. ¿Y qué es lo esencial? Lo que el sentido común liso y llano nos indica en relación con la lógica de la prudencia, el trabajo y la perseverancia, la salida de los dogmas, el conocimiento aplicado, la sustitución de algunos individuos como referentes sociales y el sentido de lo colectivo como pauta básica a considerar.

No sé si es de sentido común que un banco pueda prestar en créditos hasta 10 veces lo que se dispone como dinero recibido por los ahorradores; antes no lo era, pero el actual sistema bancario funciona así; no sé si es de sentido común que el fondo de garantía de pensiones, sea el 6% del PIB, cuando debe representar los ahorros de los trabajadores durante varias decenas de años. Quizás tampoco tenga mucho sentido pasar 24.000 horas formándose para llegar a tener un título universitario y no encontrar trabajo; y si lo encuentras, disponer solo de 1.200 horas de formación para el resto de tu vida profesional.

Tampoco tiene sentido que sabiendo que vamos a una sociedad menos joven y que los cuidados van a ser el sector de actividad social más importante, no estemos educando a la sociedad para ello. Sin embargo los debates de la crisis se siguen planteando desde posiciones contrapuestas que cada uno defiende dependiendo de qué lado le toque estar en cada momento. Por ejemplo, ahora toca debatir si autonomías sí o autonomías no, que ésto es muy caro y no se puede seguir así.

Si el debate es sobre el modelo de centralización o descentralización de funciones públicas -que es esencialmente el tema- tengamos claro que esta decisión no es solo una cuestión económica, sino de eficacia y sentido de calidad en el despliegue de la función. Los servicios que los ciudadanos recibimos pueden diferenciarse entre los relativos a las cosas y los relativos a las personas. En los primeros hay economías de escala, pero en los segundos no. Si consideramos, por ejemplo, y aplicamos solo criterios de eficiencia en la salud, nos pasara lo de la señora que se ha cambiado de médico. Los tiempos de escucha del médico no se pueden pautar como el tipo de interés de un préstamo o la velocidad máxima de una carretera.

La cultura, la educación, la salud, los servicios sociales y otros son -por naturaleza de su función- orientados a la persona, locales y cercanos. Todo empeño en centralizarlos y normalizarlos pasa por una pérdida sustancial de calidad de servicio, eso sí, muy barato en lo visible e inmediato, pero muy caro en las consecuencias porque se repetirán los servicios en detrimento del coste y la calidad. Por el contrario la gestión de las cosas debe concentrarse porque aquí si hay eficiencia por economía de escala en costes. Esto ocurre cuando podemos aplicar criterios normalizados de optimización de operaciones en costes, como cuando se trata de mantener una carretera, construir un edificio, organizar el suministro de agua o de recaudar impuestos.

Lo sorprendente es que habiendo tanto conocimiento de éstas y otras cosas apenas se aplique. Quizás son los intereses personales de algunos pocos los que determinan lo que debemos hacer los demás, y así lo venden con seductores sucedáneos de los tópicos del momento, hoy la prima de riesgo, mañana las autonomías, después las elecciones,.. Y así la política de hoy se convierte en el arte de disfrazar la aritmética de los mercados en una u otra ética, casi sin ideología, ya que parece que no hay más opciones que salir de la crisis, pero no es así. Como ahora se dice: lo que toca no nos gusta a nadie, pero es lo que hay que hacer. ¿A nadie se le ocurre nada diferente? Suena extraño y cada vez más nos vamos dando cuenta de que presumimos de racionalidad cuando apenas la aplicamos para resolver problemas.

Por supuesto que nos toca pensar más en las consecuencias de aquello que aceptamos como verdad y nos lo creemos, para que no sean nuevos sucedáneos de la verdad lo que adoptemos y sobre todo, expliquémoslo bien a los que vienen. Estos nuevos –los niños-

aprenden todo lo que ven y oyen, a fuerza de escuchar lo mismo. En una conversación con una niña que arrojaba un envoltorio de papel al suelo, a la que pregunté si sabía quién lo iba a recoger, me dijo diligentemente que el barrendero. Y a la pregunta de quién paga al barrendero me dijo que la comunidad. Pero no me supo decir quién pagaba a la comunidad. No lo sabe -porque no le hemos enseñado- que parte de los trabajos que su padre o madre realizan y pagan en impuestos, son los que pagan al barrendero. Y que podrían ir a mejorar los servicios sociales, como otro empleo, para quizás el abuelo o el tío de la niña, y no a limpiar la calle que no habría que ensuciar. Para volver a lo esencial es fundamental saber de dónde vienen los recursos comunes, quienes los pagan y cómo se emplean. Y por supuesto, poder decidir después cómo emplearlos para mejorar el presente y preparar el futuro.



ANEXO II: LISTADO DE PARTICIPANTES

Aga Van René Albaina Marian Alberdi Alberto Alonso Laura Álvarez Oskar Amondarain Joseba Anchía Aitor Angulo Pablo Apella Mercedes Aranzábal Maite Arregi Begoña Arrieta Jon Sabino Ayestarán Barrenechea Fernando Benito Manuel Bilbao Joseba Maider Bilbatua Cabo Manolo Pedro Campano Cañada Luis Cascón Maider Cuadrado Noelia Davalillo Alfonso De la Maza Xabier De la Rica Sara Díaz Ana Pilar Díez Echevarría Carmen Paloma Eizaguirre Elorriaga Inge Ereño Leire Etxebarria Begoña Fernández Idoia Fernández Susana Fernández José Antonio Fullaondo Arkaitz Gamboa Iratxe García Natalia García Javier Ga Echevarría Santiago Gimeno Luis Luis Goenaga Gómez Xabier González Maider Goñi Juan José Guisasola **Felipe** Gurpegi Alfonso

Henry Garbiñe Herboso Iratxe Hierro Salvia Primi Huerga Javier **Iñiguez** Irurzun Ion Jiménez Lorea Kortabitarte Íñigo Lago Txaro Larrañaga Eider Laskurain Leire Lertxundi Izaskun López-Aranguren Luis María Martin Goio Martínez Adriana Maya Nieves Mena Elisa Miller Luis Mora Juan Miguel Moracho Oscar Muñoz Mónica Novo Marije Ochandiano Xabier Orbea Tomás Orella Helena Ormaza Ruper Piñero Manuel Teresa Querejazu Rivero Santiago Rodríguez Josean Sánchez Elena Sanz Carmen Serrano Raquel Simón Laura Suverbiola Erika Tolosa Eduardo Ullibarri Luis María Varona Begoña Vea Ricardo Villa Leicea Olga



ANEXO III: BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Profesor Sabino Ayestarán

- ACEMOGLU, D. y ROBINSON, J.A. (2012). Por qué fracasan los países. Barcelona: Ediciones Deusto.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2011). Contribución de la Encíclica "Caritas in Veritate" a la configuración del orden económicosocial. Alcalá de Henares: Instituto de Dirección y Organización de Empresas, nº 333.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2011). La gestión ética de la economía. Alcalá de Henares: Instituto de Dirección y Organización de Empresas, nº 338.
- INNERARITY, D. y GURRUTXAGA, A. (2009). ¿Cómo es una sociedad innovadora? Zamudio: Innobasque.
- JUDT, Tony (2010). Algo va mal. Madrid: Taurus.
- MASLOW, A. H. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Díaz Santos
- SELIGMAN, M. E. P. (2003). La auténtica felicidad. Barcelona: Vergara.
- SKIDELSKY, R. y SKIDELSKY, E. (2012). ¿Cuánto es suficiente?, Crítica, Barcelona.

Bibliografía Profesor Santiago García Echevarría

- ACKERMANN, J. (2012), "Leader on Leadership", en: "Leading in the 21st Century", ed. Barton, D., Grant, A., y Horn, M.,
 McKindsey Quaterly,
- "Akzeptanz der Marktwirtschaft: Einkommensverteilung, Chancen-Gleichheit und die Rolle des Staates" (2010), Dictamen, Nr.01/10, BWP, Wissenschafttlichen Beirat bei Bundesministerium für Wirtschaft.
- BARTON, D., (2011) "Capitalism for the long term", en HBR, Marzo 2011
- DOMBRET, R. (2013), "Fünf Jahre nach Lehman-von der Vergangenheit lernen, in die Zukunft blicken", en: Auszüge aus Presseartikeln, Deutsche Bundesbank, Núm. 41, 29-9-2013
- EUCKEN, W. (1955), "Grundsätze der Wirtschaftspolitik", 2a ed. J.C.B. Mohr, Tübingen
- FINGER, E., JUNGBLUTH, R. Y RUCKERT, S. (2014), "Die Moralapostel", en Die Zeit, núm.3, 9 enero 2014.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2008), "Wo bleibt der Mensch in unserer Wirtschaftssystem", en: Mensch und Ökonomie, ed. Sackmann, S.A., Gabler Verlag. Wiesbaden.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2011), "Problemas de Organización Empresarial de los Programas de Compliance", en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm. 342, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand en Alemania: sus peculiaridades y su contribución al desarrollo económico-societario", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.350, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013), "Libertad de Mercado versus regulación", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm. 356, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013), "En la búsqueda de un nuevo paradigma económico-social", en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.32, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- GRANT, A. (2013), "Givers take all: the hidden dimension of corporate culture", en: Mckindsey Quaterly, Abril 2013
- JESKE, J. (2013), "Erinnert euch an Ludwig Erhard", en FAZ, núm.48, p.31, 1 Diciembre 2013,
- KEITEL, H. P. (2009), "Declaración a favor de los valores auténticos", en Documentos a Debate, núm.29/2009, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- KEITEL, H. P. (2009), "El futuro de la Economía Social de Mercado", en: Documentos a Debate Núm.26, Abril 2009, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- KÖHLER, H. (2007), "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate núm.5/2007, IDOE, Universidad de Alcalá,
 Alcalá de Henares
- KÖHLER, H. (2009), "Discurso del Presidente de Alemania Prof. Horst Köhler en Berlín sobre la crisis financiera y económica", en: Documentos s Debate, núm.28/Junio 2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- MAUCHER, H. (1996), "El arte de dirigir la empresa", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.233, IDOE, Univer-



- sidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- MAUCHER, H. (2013), "Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für die Unternehmensführung", en: "Hans Martin Schleyer-Preis", ed. Hans Martin Schleyer-Stiftung, Köln.
- MÜLLER-ARMACK, A. (1976), "Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik", 2a ed., Paul Haupt Vlg. Berna-Stuttgart.
- OCKENFELDS, W. (2008), "Los valores morales son rentables", en: Documentos a Debate, núm.16/2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- OCKENFELDS, W. (2008), "Los valores morales son rentables", en: Documentos a Debate, núm.16/2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- PHELPS, E. (2012), "Germany is right to ask for austerity", en: Financial Times, 20 de Julio 2012
- SCHUMPETER, J. (2006), "Theorie der wirtschaflichen Entwicklung", (Reproducción de la 1ª edición 1912, ed, Röpke, J. y Stiller, D.), Dunker and Humboldt, Berlín.
- SIMON, H. (2012), "Hiddens Champions: La vanguardia en Globalia", en Documentos a Debate, núm.54/2012, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- STIGLITZ, J. E. (2014), "Malestar avanzado", en El País, 19 de enero 2014.
- STORBECK, O. (2012), "Ökonomie-eine Disziplin mit vielen Baustellen", en Handelsblatt, 23 de Enero 2012.
- "Staatliche Interventionen in einer Marktwirtschaft" (1979), "Dictamen del Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft", Bonn.
- UTZ, A. F. (1998), "Ética Económica", ed. Unión Editorial, Madrid.
- WEIDEMANN, D. (2007), "Mehr Wert durch mehr Werte", en Forum, núm.13/2007, ed. lwd, Colonia.
- WEIDEMANN, J. (2013), "krisenmanagement und Ordnungspolitik", en Auszüge aus Presseartikeln, núm.8/2007, ed. Deutsche Bundesbank, 13 Febrero 2013.
- WILLGERODT, H., en:Watrin, Ch. (2012), "Hans Willgerodt (1924-2012) Sein Beitrag zur Ordnungspolitik", en: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, ano 61/2012/Núm.3, p.235
- "Prólogo a la obra "Werten und Wissen Beiträge zur Politischen Okonomie", p. XI





Bilbao Mayo 2014

Paseo Campo Volantín 24, planta 1 48007 - Bilbao

> Tlfno: 94 425 59 59 Fax: 94 425 70 96

nsfundazioa@noviasalcedo.es www.noviasalcedo.es