



*Tomás Calleja*

COMPETITIVIDAD Y MODELO DE SOCIEDAD  
UNA REFERENCIA HUMANISTA DE PROGRESO





**CUADERNOS  
CONSEJO EDITORIAL**

**Presidente**

D. Enrique de Sendagorta

D. Horst Albach (Universidad de Bonn)  
D. Rafael Alvira Domínguez (Universidad de Navarra)  
D<sup>a</sup> Reyes Calderón Cuadrado (Universidad de Navarra)  
D. Tomás Calleja Canelas (Presidente de Fiatlux)  
D. José Luis Carranza Ortiz (BBVA)  
D. Ricardo Crespo (Universidad Nacional de Cuyo y Universidad Austral)  
D. José Antonio García-Durán (Universidad de Barcelona)  
D. Santiago García Echevarría (Universidad de Alcalá)  
D. Agustín González Enciso (Universidad de Navarra)  
D. Nicolás Grimaldi (Universidad de París-Sorbona)  
D. Alejandro Llano Cifuentes (Universidad de Navarra)  
D. Enrique Martín López (Universidad Complutense de Madrid)  
D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría (Universidad de Navarra)  
D. José Manuel Morán Criado (Consejo Económico y Social de España)  
D. Leonardo Polo Barrera (Universidad de Navarra)  
D. Rafael Rubio de Urquía (Universidad Autónoma de Madrid)  
D. Alfonso Sánchez Tabernero (Universidad de Navarra)  
D. Eugenio Simón Acosta (Universidad de Navarra)  
D. Alejo J. Sison (Universidad de Navarra)  
D. Guido Stein (IESE)

**Director**

D. Agustín González Enciso

**Subdirector**

D. Alfredo Cruz

**Editoras**

D<sup>a</sup> Marina Martínez  
D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Cristina Bozal

**Editor Asociado**

D. Iñaki Vélaz (CAN)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

CUADERNO N<sup>o</sup> 112 marzode 2010  
© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra  
31080 Pamplona. España  
e-mail: [cbozal@unav.es](mailto:cbozal@unav.es) y [marina@unav.es](mailto:marina@unav.es)  
[http:// www.unav.es/empresayhumanismo](http://www.unav.es/empresayhumanismo)  
Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.  
ISSN: 1139-8698  
Depósito Legal: NA-638/1987  
Diseño y producción: IDAZLUMA, S.A.  
Impreso en España



Impreso en papel  
certificado que  
proviene de bosques  
gestionados de forma  
sostenible y fuentes  
controladas

PEFC  
PEFC/14-38-00032





## ÍNDICE

Introducción .....	7
I. Los factores básicos de la competitividad de país .....	17
II. España y la crisis actual.....	21
III. Objeto del presente estudio.....	25
IV. Los componentes del modelo de sociedad.....	27
V. Las coordenadas de la relación del modelo de sociedad con la competitividad.....	33
VI. La influencia del modelo de sociedad en la competitividad	39
VII. La globalización y los mercados.....	45
Conclusiones .....	47







## Nota Biográfica

Tomás Calleja Canelas es Doctor Ingeniero Industrial (ETSII Madrid). Diplomado en Dirección de Empresas por el MIT. Diplomado en Alta Dirección de Empresas por el IESE y Diplomado en Hidrología por la UNESCO. Ha sido Profesor en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid y Profesor del Doctorado en Filosofía de la Acción Directiva en la Universidad de Navarra. Es profesor de Gestión de la Innovación del Instituto de Empresa; profesor de Filosofía de la Acción Directiva en la Universidad de Navarra; profesor de Negociación del Euroforum Escorial; profesor de Habilidades Directivas del ESADE y de la Universidad Francisco de Vitoria.

Ha trabajado treinta y siete años en el sector de la energía y ha desarrollado diversas funciones en *Salto del Sil*, *Iberduero* e *Iberdrola*. Los últimos cargos que desempeñó fueron los de Director General de Desarrollo Corporativo de *Iberdrola*, miembro del Comité de Dirección de *Iberdrola* y miembro del Consejo de Administración de *Iberdrola Internacional* y de *Iberdrola Sistemas*, S.A.

Es consejero de varias empresas energéticas, de comunicaciones y de sistemas: *Fuerzas Eléctricas de Navarra*; *Vitoriana de Electricidad*; *Fuerzas Eléctricas de Logroño*; *Ente Vasco de la Energía*; *Maptel*; *Ibesvico*; *AMYS*; *ASINEL*; *Iberdrola Sistemas*; *Iberdrola Energía*; *Grupo Soft*; *Voilà Comunicación*; *Busitel*.

Es miembro del Capítulo Español del Club de Roma, miembro del Consejo de Dirección del Club de Consejeros, vicepresidente del Club Español de la Industria, Tecnología y Minería; miembro del Consejo de Redacción de la revista *Dirigentes*, en la que es responsable de la sección de *Management*, y miembro del Consejo de Redacción de la revista *Nueva Empresa*.

Autor de un libro y coautor de ocho, ha publicado más de doscientos artículos y pronunciado más de doscientos cursos y conferencias en temas de Management, Planificación Estratégica, Modelos Sociales y Habilidades Directivas.







## INTRODUCCIÓN

La competitividad, como concepto, no ha sido definida, todavía, con una precisión indiscutible asumida con carácter universal, probablemente debido a que, de manera inevitable, se la relaciona con entendimientos de otros conceptos que, además de estar teñidos de un cierto subjetivismo, se conectan a aspectos que tienen algo de ideológicos, incluso de políticos.

La competitividad, como característica, tampoco está definida con precisión compartida por todos los que a ella se refieren en estudios y papeles, pero se observa, se describe e, incluso, se mide. Y esas medidas comienzan a ser referencias cuando son realizadas por instituciones de prestigio que las publican periódicamente y en las que se miran los evaluados con orgullo, preocupación o escepticismo, según esos estudios les sitúen y valoren.

La competitividad comenzó siendo una referencia de empresa y se desarrolló con naturalidad porque, en todas sus manifestaciones, se materializaban aspectos útiles para que las empresas se orientaran en el universo de los sectores y de los grupos y tomaran decisiones que pretendían establecer un futuro más satisfactorio a conquistar mediante el aumento de su competitividad.

Así se fueron concretando un concepto y una característica que afectaban a la vida de las empresas, que configuraban una parte importante de su imagen, y que acabaron siendo una referencia de su situación en el mercado y, lo que es más, de su vitalidad y de sus expectativas supuestas de vida. Lo mejor que se puede decir de una empresa es que es competitiva.





Pronto apareció un aspecto de la competitividad de la empresa que no pertenecía específicamente a su soberanía, ni tampoco a su conocimiento, ni era solo consecuencia de su esfuerzo y de sus méritos. Era la parte de su competitividad que dependía, de una u otra forma, de su entorno próximo, o de aquella parte del entorno que le afectaba de forma importante pero que dependía de otros agentes que no eran los que ella podía configurar. Era algo así como la “competitividad plataforma”.

Se llamó a esta competitividad, o a esta parte de la competitividad, “competitividad estructural”. Este concepto fue adquiriendo una importancia creciente a la vista de las diferencias que se constataban en las realidades de empresas de características similares, como consecuencia de aspectos relacionados con el país y con la sociedad en los que esas empresas estaban localizadas.

Y fue configurándose el concepto de competitividad de país, o de nación. En el camino hacia el desarrollo y el progreso, hacia el mejor vivir y hacia el aumento de la calidad de vida de sus ciudadanos, en la materialización de la creación de valor como sociedad y en la contribución de todos sus componentes para constituirse en ejemplo de sociedad, los países se miran unos a otros, se observan y se copian mutuamente, y cada uno hace lo que puede, que no es casi nunca ‘todo’ lo que puede.

Y hay instituciones que miran y que analizan a los países y a las naciones; y que establecen opiniones y juicios sobre ellos y sobre su competitividad y que la miden; y algunas de ellas se hacen creíbles y se toman como referencia de opinión, y otras no son creíbles y no instigan ni estimulan cambios. Pero cada vez es mayor la conciencia y la convicción de que solo los países competitivos tienen suficiente masa crítica de empresas competitivas como para ejercer una influencia notable allí donde estas operan, y los que no lo son tienen solo gotas de agua perdidas en la lluvia de las que mandan.





Las palabras y los conceptos clave son crecimiento, producto interior bruto y producto interior neto, balanza comercial, creación de valor, valor de mercado, *market share*, empresas y tamaños, presencia internacional, y otras varias que puedan ayudar a establecer comparaciones unitarias y colectivas. Sin embargo, hoy la palabra mágica es competitividad, que tiene que ver con todo aquello. Si una empresa competitiva pertenece a un país competitivo tiene una categoría de pasaporte comercial internacional, y si esa empresa no pertenece a un país competitivo tiene otra categoría de pasaporte.

La competitividad engloba cada vez más cosas buenas para un país y para sus empresas. Los países competitivos son los buenos, en contraste con los menos buenos: son los mejores, los más inteligentes, los que más saben, en los que se miran los demás, sean o no competitivos, los que más crecen, los que más patentan. A un país considerado como competitivo los demás lo relacionan con casi todo lo bueno. A un país considerado como no competitivo no lo relacionan con lo bueno.

Una empresa puede ser considerada como competitiva por sus resultados, por su crecimiento, por su nivel de presencia en los mercados, por su cuota de mercado, por el lugar que ocupa en los diversos *rankings* que se publican al respecto, y por el número e importancia de sus alianzas estratégicas.

Una sociedad puede ser considerada como competitiva por el conocimiento que tiene y produce, por el prestigio de sus universidades, por la presencia de sus empresas, por el nivel de sus profesionales, por la vinculación con su historia, por la importancia y el reconocimiento de su cultura y por el espíritu de cooperación con que aborda sus iniciativas.

Un país o una nación puede ser considerado competitivo solo cuando alguien de reconocido prestigio dice que lo es, y que lo es en com-





paración con otros países o naciones, por tanto, cuando responde positiva y selectivamente a las definiciones de lo que supone serlo, que son reconocidas universalmente como juicio de valor al que se someten y en el que se ven reflejados, sin posibilidad racional y real de cuestionamiento, todos los países que toman esas definiciones, y las valoraciones que de ellas se desprenden, como referencia de actuación.

Esas definiciones, las que influyen y se aprecian, tienen todas ellas muchos puntos en común, y eso hace que se refuercen unas a otras y se consoliden entre sí y como síntesis del concepto que tratan de institucionalizar. La idea base que soporta la competitividad de un país o nación es la materialización específica de cómo ese país y sus empresas gestionan individual y colectivamente la totalidad de sus competencias para alcanzar en continuidad una mayor prosperidad, y de cómo ese país y sus empresas estimulan individual y colectivamente el mantenimiento y el perfeccionamiento de la excelencia de esa gestión.

Ello supone algo más, por tanto, que crecimiento o que, incluso, *performance* económico, o cuota de mercado, o balanza comercial, o categoría o calidad de deuda, o que muchos de los conceptos o características *hard* al uso en este terreno. Son igual de importantes los conceptos y las características *soft* de la competitividad, como el entorno sociopolítico, la calidad de vida, la tecnología, la generación de conocimiento, la educación, la libertad económica y la calidad de la democracia. Asimismo, un énfasis excesivo en el corto plazo y una especulación frecuente y voluminosa aleja a un país de la competitividad.

Entre los estudios, valoraciones y *rankings* que se publican con periodicidad anual y que gozan de considerable prestigio e influencia mencionamos, a continuación, cinco de los más significativos y utilizados sin discusión como referencias sólidas de calificación:

---

COMPETITIVIDAD Y MODELO DE SOCIEDAD  
UNA REFERENCIA HUMANISTA DE PROGRESO





1. *The Worldwide Governance Indicators*, publicado por *The World Bank*. Establece una valoración ordenada de los diferentes países en relación con la calidad de sus gobiernos y la eficacia de estos en orden al progreso y a la creación de valor y de riqueza. Sus referencias de valoración son seis dimensiones seleccionadas como las más significativas al respecto de la finalidad del estudio, que son:

- Participación ciudadana y libertad de las personas
- Estabilidad política y ausencia de violencia
- Efectividad del gobierno
- Calidad de la regulación
- Funcionamiento de la ley
- Control de la corrupción

2. *The Index of Economic Freedom*, publicado por *The Heritage Foundation*. Analiza y mide los derechos de las personas de cada país para controlar sus vidas, su trabajo y su patrimonio, y establece un ranking de los diferentes países en orden a la realidad y preservación de los contenidos prácticos de esos derechos.

3. *The World Competitiveness Index*, publicado por *The World Economic Forum*. Establece una ordenación de los diferentes países en relación al nivel de su competitividad, valorada según unos parámetros de reconocido y comprobado nivel de significatividad.

Este análisis está basado en doce pilares, llamados de competitividad, que son:

- Instituciones
- Infraestructuras
- Estabilidad macroeconómica
- Salud y educación primaria





- Educación secundaria y formación
- Eficiencia de los mercados
- Eficiencia del mercado laboral
- Funcionamiento del sistema financiero
- Desarrollo tecnológico
- Tamaño del mercado
- Sofisticación de la producción
- Innovación

4. *The World Competitiveness Year Book*, publicado por el IMD, con objeto y referencias parecidos al anterior, con una significativa coincidencia en sus resultados.

Este trabajo maneja referencias de valoración como las siguientes:

- Crecimiento del producto interior bruto
- Nivel de desempleo
- Número de internautas
- Coste de las comunicaciones
- Rendimiento de la economía doméstica e internacional
- Rendimiento de la mano de obra
- Presupuesto del Estado y déficit público
- Legislación corporativa
- Infraestructuras
- Sanidad y Seguridad Social
- Nivel y sistema de educación

5. *Doing Business in...*, publicado por *The World Bank*. Establece una valoración y una clasificación de los diferentes países en orden a la regulación existente, que afecta a la facilidad o dificultad de las empre-





sas para constituirse, desarrollarse o terminarse, valorando las siguientes actividades del ciclo empresarial:

- Apertura de un negocio o empresa
- Permiso de construcción
- Mercado laboral y contratación
- Registro de la propiedad
- Mercado del crédito
- Protección de los inversores
- Fiscalidad e impuestos
- Comercio internacional
- Cumplimiento contractual y seguridad jurídica
- Cierre de un negocio o empresa

Si nos atenemos a estos y a otros de los muchos estudios sobre la competitividad que han sido publicados en los últimos quince años, y a las evaluaciones de organismos prestigiosos que han sido y son publicadas con periodicidad, generalmente de un año, podemos observar la presencia en ellos de conceptos o componentes que tienen presencia e influencia en la determinación de la competitividad de un país e, incluso, en sus manifestaciones (todas ellas, por supuesto, relacionadas con presencias e influencias de las empresas de ese país en los mercados, hoy ya, más que internacionalizados, globalizados). Estos conceptos son los siguientes:

1. La coincidencia de un cierto número de empresas de actividades relacionadas en una zona geográfica concreta, cuyas características han originado esa realidad de coincidencia o son derivadas de ella.

2. El pensamiento o concepción de una manera concreta y diferenciada de entender la actividad, consecuencia de la historia, la cultura y





la experiencia, y que contribuye a la configuración de una personalidad y de una imagen.

3. La presencia de un colectivo representativo de las empresas de un país en los mercados emergentes, con referencia de crecimiento y de destino, que materializa un posicionamiento estratégico anticipado.

4. La industria, en diversos sectores de actividad, siempre en número mayor de tres, localizada en un país concreto con realidad, volumen y tradición, con localización superior en los rankings relacionados.

5. La independencia de las empresas de un país con respecto a las fuerzas políticas y económicas influyentes, que puedan forzar u orientar sus iniciativas naturales y tradicionales.

6. El progreso entendido por un país como un itinerario ascendente de volúmenes, costes, eficiencias y crecimiento, desvinculado de cualquier tipo de ideología utilizada para justificar desviaciones y vender sacrificios.

7. La iniciativa que un país es capaz de estimular en sus emprendedores desde un concepto moderno de la libertad económica y desde el entendimiento del Estado como un generador y constructor de entornos favorables a la creación de valor.

8. La intervención de los poderes públicos que, con las regulaciones y las leyes, estimulan las iniciativas de los emprendedores o condicionan las dependencias y el suministro de favores.

9. La laboralidad, regulada en referencias de jornadas y derechos, que oriente a las personas a entender que el trabajo es una parte importante de la vida y no un medio para conseguir su financiación.

10. El equilibrio en la vida de las personas, desde la referencia de su compromiso con su contribución a la creación de riqueza y con la construcción de un mundo mejor, más rico y más solidario.





11. La educación, entendida como base del conocimiento y como referencia de comportamiento de las personas y plataforma de la construcción de su potencialidad, en el camino hacia el éxito de la sociedad de la que forman parte.

12. La fiscalidad, entendida como espacio de reparto entre la contribución obligatoria y el estímulo personal del progreso y de la iniciativa, así como de evaluación del peso y del coste del Estado y de los servicios públicos.

13. La ocupación, coordinada índice de la voluntariedad de crecimiento y de la realización personal que un país ofrece a sus ciudadanos desde un entendimiento práctico del progreso.

14. El sistema de gobierno, referencia de equilibrio relacional y colaborativo entre el Estado y la sociedad civil, y la calidad del sistema político que los rige.

Es importante para un país o nación (muy importante, cada vez más importante) ser competitivo, lo cual pasa siempre por ser considerado como tal y que otros hagan manifestación de esta consideración, y ello requiere varias cosas, por lo que a un país se refiere:

1. En primer lugar, pensar acerca de su competitividad, en lo que se dice acerca de ella y en lo que se dice acerca de la de los demás.

2. En segundo lugar, hacer algo importante, individual y colectivamente, que se desprenda del pensamiento y de la escucha para mejorar su competitividad, expresada en el código internacional reconocido.

3. En tercer lugar, medir internamente su propia competitividad utilizando los parámetros establecidos internacionalmente, contrastar esas medidas con las que le vienen de fuera y utilizar ese contraste para matizar las decisiones encaminadas a incrementar su propia competitividad.





4. En cuarto lugar, hacer y dejar que le midan bien, facilitando las medidas de los demás y participando en ellas en lo posible, para convertirse en un país incluido en el conjunto de los que se interesan por la transparencia, la clarificación y el perfeccionamiento de un concepto estimulante, positivo y solidario de la competitividad.

5. En quinto lugar, mejorar su posición en los rankings reconocidos como referencia y utilizar esos rankings como guía para un entendimiento inteligente y práctico de su nivel de progreso, así como para disponer de una valoración objetiva y positiva de la necesaria colaboración entre el Estado y la sociedad civil.





## I. LOS FACTORES BÁSICOS DE LA COMPETITIVIDAD DE PAÍS

Basándonos en una consideración analítica y profunda de los trabajos existentes acerca de la competitividad de los países, es posible realizar una síntesis de los aspectos pertenecientes a las características observables y medibles de cada país, en su consideración como sistema social y político, que tienen influencia relevante en la determinación y valoración de su competitividad, y que, por supuesto, también la tienen en lo que podemos denominar su construcción y su configuración. Algo así como las bases esenciales de la competitividad de un país.

Llamaremos a estas bases “factores de competitividad”, significando con esta denominación aquellos aspectos, características, valores, referencias, principios, convicciones, reglas y pautas de comportamiento que, instaladas en la cultura y en la realidad operativa de un país, tienen influencia relevante y observable en la actividad social y económica de ese país, en la identificación de roles y papeles de entidades e instituciones, en la actividad de esos entes y de las empresas, en lo que se penaliza y recompensa y, en definitiva, en casi todo aquello que hoy se reconoce como la estructura sobre la que se basa y se construye la competitividad de un país.

Los factores de competitividad se agrupan en tres campos conceptuales y temáticos que configuran los soportes vitales del sistema social de un país, a saber:

**1. Factores sociopolíticos.** Son aquellos que configuran la estructuración básica y operativa de un país, que condicionan los costes operativos de funcionamiento, que definen la eficacia y eficiencia de sus instituciones y que establecen la cultura de referencia que proporciona





estabilidad y avance hacia un destino siempre mejor que el presente y nunca necesitado de retrocesos. Estos factores son:

a) Estructura del Estado. Contempla la división política del país, el sistema y la forma de gobierno, el nivel de centralización y descentralización, la estructura política, el nivel de participación ciudadana, el sistema electoral y los costes asociados a la forma política del país.

b) Modelo de sociedad. Contempla la realidad histórica del país, los valores y principios arraigados en su sociedad, las pautas de comportamiento establecidas como referencia y todos los aspectos culturales que definen y configuran su idiosincrasia y que condicionan la manera de vivir y de entender la vida de sus habitantes.

**2. Factores educacionales.** Son aquellos que configuran la estructuración básica y operativa de la educación y del sistema educativo de un país, que condicionan la formación de sus ciudadanos desde los principios de su vida hasta la incorporación laboral al sistema productivo, y que establecen y definen la incorporación de conocimientos a las personas y la voluntad y disposición de incrementar ese conocimiento en orden a la creación de valor, de riqueza y de bienestar. Estos son:

a) Sistema educativo. Contempla la concepción y la operación de la educación de las personas en todos y cada uno de los niveles de desarrollo, su continuidad y su coherencia, los contenidos y los niveles de exigencia, la calificación y la titulación, la conexión con el sistema educativo de otros países y el acoplamiento de los profesionales a la realidad económica y operativa de otros países y culturas.

b) Instituciones educacionales. Contempla el número, las características, la representación, la categoría, la financiación y el prestigio de todas las instituciones educacionales de un país, incluyendo colegios de primaria, colegios de secundaria, colegios y academias de formación





profesional, universidades, instituciones de posgrado y escuelas de negocio.

**3. Factores de conocimiento e innovación.** Son aquellos que configuran la estructuración básica y operativa de la investigación y el desarrollo, así como la generación e implantación de la innovación, que condicionan y producen la generación de conocimiento avanzado y la producción de ideas de cambio y mejora de la realidad social y operativa de un país y de su sociedad. Estos son:

a) Investigación y desarrollo. Contempla la organización y la operación de la investigación y el desarrollo, el papel y trabajo de centros de investigación, universidades, empresas e institutos, el sistema de patentes y registros, la conexión con la red internacional de investigación, el sistema de ayudas a estas actividades y el presupuesto y la realidad de la inversión en ellas.

b) Innovación. Contempla la realidad operativa de la innovación de un país, como consecuencia de la investigación y del desarrollo, y también de la cultura de iniciativa de las personas y de las empresas e instituciones, así como las referencias e implantaciones de cambios positivos y el espíritu y la voluntad de aprender de ellos y de experimentar con la ambición de la innovación.







## II. ESPAÑA Y LA CRISIS ACTUAL

La crisis actual, aún siendo de carácter global, ha afectado de manera distinta a los diferentes países, siendo los más afectados aquellos que tienen una más baja competitividad. Por ello, el correcto entendimiento de la crisis y de los riesgos y los errores que la provocaron, así como de las consecuencias que está teniendo y que va a tener, es esencial para el enfoque de su superación y para el futuro de cualquiera de los países afectados por ella.

Cuanto mayor sea el nivel y la profundidad de la afectación de la crisis para un país concreto, mayor es la necesidad del cambio que debe acometer para superarla y mayor será el alcance y la profundidad de ese cambio para poder instalar y mantener la competitividad que le permita alcanzar un estado satisfactorio de bienestar y de progreso. Ese cambio es, fundamentalmente, un cambio del modelo de sociedad, que incluye cambios en los modelos de gobierno, de producción y de trabajo.

El cambio requerido para superar la crisis y hacer posible una convergencia real con los países más competitivos, que son los más desarrollados, pasa por un enfoque que modifica no solo las referencias estructurales sino también las referencias culturales. Ciencia, educación, investigación, energía, transporte, valores y creencias son los campos más significativos del necesario cambio de modelo.

La competitividad de país es un concepto de más reciente aparición que el tradicional de competitividad de empresa, pero que se ha manifestado mucho más determinante. Las empresas, aún las más competitivas de los países menos competitivos, encuentran crecientes dificult-





tades para ser realmente competitivas en los mercados cada día más globalizados.

Las mediciones de la competitividad de los países realizadas por instituciones competentes y prestigiadas se están convirtiendo en referencias de generación de modelos modernos y progresistas de sociedad y de gobierno para aquellos países que quieran, de verdad, incrementar su competitividad y ser más competitivos. Esas referencias existen, se publican con regularidad y sus valoraciones se consideran como acertados juicios de valor.

España está considerada, por las instituciones autorizadas al respecto, como bastante menos competitiva de lo que debería corresponder a sus cifras y datos macroeconómicos, y este desequilibrio conducirá, si no se corrige con convicción y energía, a un empeoramiento progresivo de sus niveles de competitividad.

La estructura del Estado, que incluye el modelo de gobierno, el esquema de descentralización y el nivel de cohesión, es un factor importante de la competitividad, ya que origina unos costes que la economía del país debe soportar y genera plataformas o establece barreras para el desarrollo y la efectividad de la economía del país. Las valoraciones de referencia indican que la estructura del Estado español es onerosa, pesada y que dificulta un desarrollo económico del país tal que permita alcanzar un nivel más satisfactorio de competitividad.

El modelo de sociedad, que incluye referencias sociales, valores y principios culturales, componentes de base histórica y guías de actitudes y comportamientos, orienta y condiciona de manera importante la competitividad de un país, porque estructura los componentes educacionales, establece el alcance y significado de las responsabilidades, localiza las referencias de la ciencia y la investigación y soporta el entendimiento colectivo de las relaciones entre el Estado y la sociedad





civil. Los estudios competentes sobre el modelo de sociedad español detectan importantes frenos al ejercicio de la libertad responsable y al desarrollo de las fuerzas de mercado, así como importantes carencias en la implantación operativa de un sistema avanzado de democracia que facilite el alcanzar un nivel más digno de su competitividad de país.

La educación es el crisol más elemental de la competitividad de un país. La cantidad y la calidad de la educación básica, elemental, media y superior de un país es siempre la base fundamental de su futura competitividad, de forma que no existe un buen nivel de ésta si antes no ha existido un buen nivel de aquélla. Es de generalizado reconocimiento que España tiene, en el campo de la educación, importantes carencias y limitaciones derivadas, fundamentalmente, de la insuficiente importancia que se le concede y atribuye y de la excesiva intervención de los poderes públicos, con lo que el crecimiento de su competitividad como país está seriamente condicionado y su futuro nivel cuestionado.

La calidad y la categoría de las instituciones educativas, escuelas, colegios, institutos, universidades, escuelas de postgrado y de negocio son factores importantes, más bien vitales, para la competitividad de un país, de forma que existe una correlación casi lineal entre este factor y su competitividad. España no posee, en sus instituciones educativas, el nivel suficiente de competencia y de excelencia para asegurar la formación generalizada e integral de los profesionales que, en su actividad laboral y personal, puedan alcanzar y mantener un nivel satisfactorio de su competitividad de país.

La investigación, y su referencia actual, I+D, es otro factor sociopolítico importante, por no decir esencial, de la competitividad de un país y de sus empresas. Todos los países valorados y reconocidos como competitivos dedican inversiones importantes a la investigación que nunca se consideran excesivas o innecesarias, de tal modo que existe una correlación lineal entre cualquier variable económica y la propor-





ción de ella relacionada con la investigación. España dedica una pequeña cantidad de su PIB a la investigación, y el impacto de esta insuficiencia tiene un claro reflejo en la insuficiencia de su competitividad. Este es otro aspecto que forma parte importante de cualquier estrategia de cambio orientada a incrementar la competitividad de cualquier país y, en nuestro caso, de España.

La innovación, producto de la mejor mezcla productiva de educación, cultura, investigación y libertad, es el factor más representativo de la materialización de un espíritu moderno y progresista que tenga la competitividad como norte y como medida de su eficacia y de su eficiencia. A más innovación mayor competitividad. La innovación se está convirtiendo en el juicio más severo y acertado al que puede y debe someterse cualquier cosa que las culturas antiguas puedan calificar de ideología. España tiene en la innovación el reto probablemente más significativo de la medida de su competitividad, deseada, pretendida y alcanzada, porque necesita innovación en todos los aspectos de su sociedad y de su vida.





### III. OBJETO DEL PRESENTE ESTUDIO

No existe una única manera de ser competitivo, ni para una empresa, ni para un grupo, ni para una región, ni para una sociedad, ni para un país, ni para una nación, pero sí existen aspectos y características que están presentes en esos entes y que condicionan su competitividad, en el sentido de que la estimulan y potencian, o la dificultan y limitan.

En Estados Unidos se ha considerado, durante muchos años, que la cultura del consumo estimulaba la competitividad del país. Sin embargo, en Japón, la cultura del ahorro desempeñó un papel equivalente respecto de la competitividad del país. Esas culturas son diferentes y, para ser culturas, necesitan anclarse en valores, principios y otras características sociales que, juntas, conforman algo así como una manera peculiar y social de entender la vida y de establecer referencias de comportamiento.

Los países y las naciones son diferentes y, aunque tengan aspectos y características iguales o parecidas, son mucho más visibles las diferencias que las coincidencias y mucho más determinantes las consecuencias de las primeras que las de las segundas, e influyen más en la vida de las personas. La competitividad de un país o de una nación está mucho más condicionada por sus diferencias con otros que por las coincidencias con los demás.

La competición está basada en las diferencias y la cooperación está basada en las coincidencias. Las batallas están basadas en las primeras y los acuerdos están basados en las segundas. Ocupar un territorio supone que otros no lo ocupen si no respetan las reglas del ocupador. Influir en los demás supone tener algo, o aparentar tenerlo, que los demás no tienen y desean. La competitividad no se mide con reglas rígi-





das, pero se mide contando presencias e influencias en tamaño y en tiempo.

No se trata solo de ser diferente sino de que las diferencias con los demás favorezcan a los que aciertan y que los que no aciertan se vean perjudicados; y de que ese beneficio y ese perjuicio sean visibles y perceptibles por quienes quieran verlos y percibirlos; y de que la racionalidad y la vista no puedan ser desviadas por justificaciones ideológicas que no estén soportadas por valores indiscutibles y siempre dignos de admiración.

Un modelo de sociedad puede establecerse desde el punto de vista ideológico, y puede analizarse desde el punto de vista social. En cualquier caso, el modelo de sociedad existe siempre y es visible y perceptible, y puede ser elemento de juicio desde diversas referencias. Una de estas referencias es la competitividad.

En este trabajo vamos a contemplar el modelo de sociedad desde una referencia más bien clásica y tradicional, sin juicios de valor sobre la materialización específica de sus componentes. Sin embargo, vamos a tratar de relacionar estos, en particular y en su conjunto, con la competitividad del país y de la sociedad en los que esté establecida en cada una de sus instalaciones, tratando de extraer consecuencias con base en realidades observables y constatables.





## IV. LOS COMPONENTES DE UN MODELO DE SOCIEDAD

Un modelo de sociedad se conoce y se define mediante su concreción en cuatro categorías de componentes; cada una de ellas se refiere a una serie de características que conforman cuerpos de referencias que definen entendimientos compartidos o que estimulan comportamientos parecidos en las personas pertenecientes a esa sociedad.

Los entendimientos se concretan en conceptos o ideas que conforman una base intelectual compartida por una parte significativa de la población de esa sociedad, y que orientan unas bases de pensamiento que acaban configurando algo así como una manera de pensar que, perteneciendo al colectivo, se materializa en expresiones de naturaleza personal.

Los comportamientos se concretan en la materialización de acciones recurrentes de dirección paralela en los miembros de esa sociedad, como consecuencia de la configuración de actitudes instaladas con arraigo y practicadas con repetición de manera tan insistente como para ser reflejo visible de una manera de hacer las cosas o, al menos, de ciertas cosas significativas de ese hacer.

La primera categoría la conforman los componentes históricos. Cada país y cada sociedad tienen una historia, escrita y recordada, no siempre con respeto a la verdad, porque el tiempo y la voluntad la van tiñendo de subjetivismo. Esa historia va conformando una parte de la historia personal que cada miembro de esa sociedad tiene grabada en su cerebro y con la que contrasta, casi de manera automática, cada una de las vivencias y experiencias que van configurando su aprendizaje.

Los componentes históricos de un modelo de sociedad representan la conexión de este modelo con el pasado y, en tanto en cuanto sean





compartidos, configuran una interpretación de la historia y una valoración del trabajo realizado por esa sociedad para llegar adonde ha llegado en la actualidad.

El orgullo de país, el patriotismo, la capacidad de sacrificio y de sufrimiento, el sentimiento de unión, el heroísmo, el recuerdo y el respeto de quien lo ejerció, la conexión sentimental mediante un concepto compartido de solidaridad y la exhibición de una especie de identidad nacional son los principales componentes históricos de un modelo de sociedad.

La segunda categoría la conforman los componentes culturales. Cada país y cada sociedad tienen una cultura, grabada a fuego en los espíritus, consecuencia de historia y experiencias, fundamento de sus principios y creencias, y referencia de valores compartidos que todo el mundo recuerda con frecuencia, como si fuera guardián de su pureza. La cultura de una sociedad es la que sustenta la idea de pueblo en su sentido más arraigado y tradicional.

Los componentes culturales de un modelo de sociedad representan el alma de ese modelo y, en parte importante, el alma de esa sociedad. Las experiencias, las vivencias, las valoraciones y los estímulos, todos pasan por el filtro del alma, y los recursos intelectuales adquieren su velocidad de cruce en esas referencias, porque ahí es donde nace la fuerza de una sociedad.

Los valores, los principios, las creencias, las convicciones, las conexiones emocionales, los liderazgos y las representaciones de esos conceptos materializadas a nivel personal son los principales componentes culturales de un modelo de sociedad.

La tercera categoría la conforman los componentes estructurales. Cada país y cada sociedad tienen una estructura que responde a una manera colectiva de entender la configuración y el gobierno de las orga-





nizaciones humanas que dan forma al Estado y a la sociedad civil, a las relaciones en ellas y entre ellas, a las jerarquías que las definen verticalmente y a las colaboraciones que las conectan horizontalmente.

Los componentes estructurales de un modelo de sociedad representan el cuerpo de ese modelo y, en parte importante, el cuerpo de esa sociedad. Las jerarquías, las dependencias, las acciones, el trabajo, las conexiones, la suma de esfuerzos, los roles, las distancias, las amistades, las cooperaciones y lo contrario del significado de estas ideas y palabras nacen de aquí y de este cuerpo.

La estructura del Estado, la estructura de la sociedad civil, la colaboración entre ambas, el entendimiento y la práctica de gastos e inversiones, la fiscalidad y la materialización de los impuestos, el nivel de intervención de los poderes públicos, los esquemas de decisión oficiales, los condicionamientos de la reglamentación y la transparencia de la función pública son los principales componentes estructurales de un modelo de sociedad.

La cuarta categoría la conforman los componentes configuracionales. Cada país y cada sociedad tienen un destino y una vocación, algo así como una voluntad colectiva de representar un papel para continuar la historia y para hacer la historia, una manera de mirar al futuro desde la plataforma construida en el pasado y con los anteojos del alma puestos en el cuerpo.

Los componentes configuracionales de un modelo de sociedad representan la conexión de este modelo con el futuro y, en tanto en cuanto sean compartidos, configuran una definición del destino y una valoración del trabajo a realizar por esa sociedad para avanzar hacia él.

La visión, la misión, la educación, la investigación, el desarrollo, la innovación, la asignación de recursos, los territorios comunes de las diferentes ideologías, el espíritu emprendedor, el sentido del riesgo y el





equilibrio derechos-obligaciones son los principales componentes configuracionales de un modelo de sociedad.

Estos componentes no son estáticos, pero su modificación no está exenta de dificultades, y es mucho más fácil empeorarlos que mejorarlos porque, como hacen el papel inevitable de referencias, cualquier cambio a mejor supone un salto en el vacío y cualquier cambio a peor supone un deterioro progresivo, y siempre es más fácil estropear algo que existe que conformar algo que no existe.

Para llevar a cabo, con éxito, un cambio de un modelo de sociedad es necesario un liderazgo de carácter extraordinario y de generalizado reconocimiento, que represente unos valores y principios indiscutibles y transparentes y que suponga, para quien los representa, un sacrificio visible y una total ausencia de interés personal.

Cambiar los componentes históricos requiere, si es en una dirección positiva, recuperar la historia en su verdadero significado, liberarla de colgajos y satélites artificiales y manipulados y sincerarse con ella desde el conocimiento y la experiencia del estudio; y si es en una dirección negativa, inventarla y empaquetarla para vendérsela a las almas que quieren vivir perdidas.

Cambiar los componentes culturales requiere de la ocurrencia de acontecimientos extraordinarios, como revoluciones o guerras, o cambios políticos de dimensión global y generalizada, consecuencia de expresiones populares masivas o del trabajo de líderes de dimensión fuera de lo común. La cultura tarda muchos años en hacerse y bastantes más en consolidarse.

Cambiar los componentes estructurales suele ser una consecuencia de cambios políticos relevantes en la estructura de gobierno; los más significativos son los derivados de la desaparición de las monarquías o del cambio en el papel de estas, y los procesos de transición de dicta-





duras o regímenes más o menos absolutistas hacia cualquiera de las formas de democracia.

Cambiar los componentes configuracionales suele resultar una consecuencia de cambios importantes en el papel que un país representa en un contexto geográfico más amplio, ya sea porque realiza el esfuerzo que le sitúa más arriba en la escala de influencias y se gana el reconocimiento de los demás países acerca de su contribución, o porque las circunstancias y sus deméritos le hacen bajar en esa escala y sus compañeros de viaje pasan a ser otros de menor relevancia.

En cualquier caso, ya sea forzado o voluntario, cualquier cambio en el modelo de sociedad conlleva riesgos significativos. La historia suele pesar, y su manipulación, interpretación interesada o creación artificial suele pasar factura aunque sea mucho después de su deterioro. La cultura llega a ser casi instinto y tiene un referente emocional difícilmente borrable de almas y memorias, de forma que solo se puede sublimar hacia la excelencia y hacia los valores indiscutibles, aunque suele estar contaminada por los vicios de los que se aprovechan del sistema.

La estructura siempre es mejorable, pero la historia está llena de los fracasos de los inventores de estructuras porque, en política, todo el mundo se cree con derecho a inventar, generalmente en la dirección de sus intereses, pero solo tienen verdadero derecho a inventar los que no tienen a nadie cuando miran hacia arriba. Los demás, aunque no sea lo más lúcido, lo mejor que pueden hacer es copiar, y es bueno recordar que, en política, copiar bien tiene su mérito, también.

La configuración, esa imagen inventada de un destino al que miran los ojos y apuntan las voluntades, es siempre una utopía a cuyo pensamiento no todo el mundo tiene derecho. Ciertamente es que, para poder hacerlo, hay que empezar por soñarlo, pero solo se puede soñar por la noche, porque durante el día hay que trabajar, y siempre mucho. Un





cambio de configuración requiere un análisis realista de lo que se es y una definición posibilista de lo que se quiere ser. Muchos países y muchas sociedades creen que son más de lo que son y que pueden ser más de lo que merecen ser, y siempre están donde no deben estar y siempre quieren estar donde no pueden o no saben. Muchos países y muchas sociedades siempre están perdidos, aunque sean obedientes.





## V. LAS COORDENADAS DE LA RELACIÓN DEL MODELO DE SOCIEDAD CON LA COMPETITIVIDAD

El modelo de sociedad está relacionado con muchos aspectos de la vida de las personas y de las empresas, y tiene influencia en los *outputs* de las acciones y de los trabajos de estas. De tal forma que ese modelo condiciona esas vidas, tanto en el presente como en el futuro, porque influye de manera determinante en la estructura y en el contenido de lo posible o, más bien, de lo que esas personas y esas empresas consideraran que es posible para ellas.

Así que el modelo de sociedad influye en la vida, en la producción, en la creación de valor, en la riqueza y en la felicidad de las personas y de las empresas de la sociedad encajada en el modelo, de forma que, de alguna manera, el modelo de sociedad condiciona el destino de esa sociedad y marca la velocidad a la que se dirige a él. Dicho en otros términos, el modelo de sociedad condiciona el progreso de la sociedad.

Como el progreso de una sociedad está condicionado por la competitividad de esa sociedad, el modelo de sociedad tiene una relación estrecha con ella y condiciona de manera importante la competitividad de una sociedad. Trataremos aquí de establecer las coordenadas que nos permitan entender correctamente la relación entre modelo de sociedad y competitividad.

Para ello, identificaremos los puentes entre competitividad y componentes del modelo de sociedad, es decir, los condicionantes de la competitividad que están definidos o influidos por aquellos componentes, tratando de captar, cuando sea posible, la direccionalidad de esas influencias, en el sentido de que puedan dificultarla, condicionarla o potenciarla. Estos puentes son:





**Puente 1. Unidad de país.** La unidad de país está relacionada con los cuatro componentes del modelo de sociedad. Una sociedad está dividida en partes geográficas, políticas, lingüísticas y administrativas que condicionan su gestión. Si esa división, más o menos racional o necesaria, no está compensada con una unión, facilitada y estimulada por cada una de las partes, es decir, si la división es más influyente que la unión, la competitividad de país se resiente.

Las diferencias internas limitan la competitividad de país y las coincidencias la potencian. Si las diferencias son más poderosas que las coincidencias, los costes que originan aquellas no pueden ser soportados por los beneficios que producen estas, y los productos y servicios de esa sociedad tienen limitada su competitividad. Es visible, en los países que pueden exhibir una unidad consistente, el efecto favorable de esta unidad sobre la competitividad.

**Puente 2. Libertad económica.** La libertad económica está relacionada con los cuatro componentes del modelo de sociedad. De una manera especial, y más intensamente, con los que condicionan en mayor medida el funcionamiento operativo de los aspectos económicos y jurídicos del país en cuestión. La libertad económica está relacionada con casi todos los índices reconocidos de bienestar económico, de forma que, a mayor libertad económica, mayor bienestar.

El tamaño del sistema de gobierno, la estructura económica del país, la política monetaria interna, la garantía de los derechos de propiedad, la libertad de comercio internacional y la libertad de movimientos en los mercados de capitales son las principales referencias para establecer el nivel de libertad económica de una sociedad.

**Puente 3. Nivel de intervención.** El nivel de intervención está relacionado con los cuatro componentes del modelo de sociedad. La intervención de los poderes públicos en la actividad económica, por encima





de lo mínimo necesario y pertinente, superando la línea a la que llegan la protección y el servicio, y entrando en el campo de la intervención improductiva y el control innecesario, restringe la competitividad de la sociedad intervenida y limita sus posibilidades de crecimiento.

Cuando la intervención es alta, la transparencia es baja y la corrupción es grande, con lo que esa intervención actúa como un lastre que la sociedad debe arrastrar en su avance hacia el progreso. Eso reduce inevitablemente su velocidad de desarrollo y su crecimiento económico, independientemente de que, en las sociedades intervenidas, los números y las informaciones se manipulan siempre para justificar (siempre sin éxito) la intervención. Más que un puente, la intervención es un vano sin puente.

**Puente 4. Equilibrio de gestión sectorial.** La presencia equilibrada de los tres sectores económicos es un signo claro de coherencia productiva. El sector primario condiciona de manera importante los otros sectores y debe ser tenido en consideración en la suma inteligente de producción propia y de gestión de esta, y de las importaciones de materias primas y alimentos. El sector secundario sigue siendo el cimiento de una economía potente y el origen del sector terciario, que debe extrapolarse a todas las aplicaciones adicionales posibles.

Una sociedad de servicios sin industria es una sociedad débil y vulnerable, de forma que el equilibrio de gestión sectorial es un signo claro de progreso inteligente y un soporte indiscutible de la competitividad. Una sociedad excesivamente dependiente del sector primario exterior y con una industria pequeña y débil tiene muchas dificultades para ser competitiva.

**Puente 5. Conocimiento y capital humano.** Podríamos llamar a este el puente del milagro porque, aun dependiendo de otras cosas y estando relacionado con casi todo, es el único que, en circunstancias espe-





ciales, puede hacer milagros que produzcan competitividad. Normalmente, se recorre una escalera que empieza en la educación (hablamos de una buena educación), continúa por la formación (hablamos de una buena formación), sigue por la profesionalización (hablamos de una buena profesionalización), y llega a la investigación, que se irradia en la creación, el desarrollo y la innovación.

El capital humano hace eso y eso produce capital humano. El capital humano hace eso y eso produce conocimiento. Y esto no es una línea recta, sino un círculo que gira y se eleva en una espiral que rodea a un cilindro que se va construyendo, fuerte e imbatible, que es el edificio que contiene la competitividad de la sociedad propietaria.

**Puente 6. Estado.** La estructura del Estado, su tamaño y organización, sus costes, sus instituciones y el funcionamiento de estas, el gobierno, las relaciones con otros Estados, el peso en el contexto internacional, sus relaciones con la parte no Estado de la sociedad y la fiscalidad condicionan la competitividad de una sociedad.

El Estado es, fundamentalmente, estructura, organización y servicio. La misión principal es la creación y el mantenimiento rentable de entornos estimuladores y facilitadores de la creación de valor y de riqueza. No hay dos Estados que, reconociendo y pretendiendo esto mismo, intenten hacer eso de la misma manera, pero la competitividad de una sociedad es, probablemente, la consecuencia más visible de la excelencia en ese hacer y la mejor manera de medirla.

**Puente 7. Sociedad civil.** La parte no-Estado de una sociedad es la esencia productiva de esa sociedad. Su estructura, tamaño, organización e importancia condiciona el nivel y el éxito de la producción de esa sociedad y, en la medida en que el Estado la apoye, exija y estimule, radica la definición del equilibrio de sus relaciones, las posibilidades





productivas de su colaboración y, en definitiva, la competitividad de esa sociedad y el éxito de su presencia en los mercados.

El Estado siempre está estructurado, incluso por ley, pero la sociedad civil no tiene una referencia de estructuración, y esta depende más de cultura, convicciones y valores que de normas y regulaciones. Eso supone que el principal garante y constructor de la sociedad civil es el Estado y que la mejor medida de la calidad de un Estado es el tamaño, la importancia, la calidad y la influencia de la sociedad civil, y que uno de los principales productos de este equilibrio es la competitividad de la sociedad que ha sido capaz de construirlo y de establecerlo.

**Puente 8. Calidad de la democracia.** De alguna forma, este puente es embudo, crisol y producto de todos los anteriores. Es posible que un país no instalado en la democracia pueda, en ciertas condiciones, llegar a ser competitivo, pero siempre a costa de sacrificios humanos que no pueden perpetuarse en el tiempo, con lo cual esa competitividad es siempre transitoria, más medio que fin, y un medio imperfecto y duro de progreso que, si vale para alcanzar la democracia, es el producto que puede justificar los medios.

Una vez alcanzada la democracia, su calidad es un importante condicionante de la competitividad de la sociedad en la que está instalada. No hay dos democracias iguales pero, a mayor calidad de la democracia, mayor competitividad de la sociedad. El sistema electoral, la formación de gobiernos, la participación, la fiscalidad, el número y peso de los partidos políticos, la financiación de estos, los costes del Estado, la transparencia y el equilibrio Estado-sociedad civil condicionan la calidad de la democracia y, en consecuencia, la competitividad de la sociedad y del país.







## VI. LA INFLUENCIA DEL MODELO DE SOCIEDAD EN LA COMPETITIVIDAD

Para establecer la influencia del modelo de sociedad en la competitividad de la sociedad propietaria de ese modelo y del país en el que esté instalado, es necesario hacer un recorrido secuencial que vaya desde las coordenadas de la relación entre modelo de sociedad y competitividad (pasándolas por el filtro de los componentes del modelo de sociedad) a las consecuencias de ese paso, que son una medida de la influencia que tratamos de establecer. Ello nos proporcionará el valor de cada puente como facilitador o dificultador de la competitividad.

Lo haremos en el mismo orden en que hemos identificados los puentes.

**1. Unidad de país.** Las partes de un país, ya sean Estados, autonomías, departamentos o provincias, tienen unas competencias delegadas del centro del país. Es importante cómo se denominen, y las relaciones con el centro también. Las diferencias entre las partes, el peso de estas en el gobierno, los territorios comunes de compartición, la estructura y el contenido de los presupuestos y el nivel de peticiones y reclamaciones, establecen un esquema de cooperación-competición que marca a qué lado de la línea unidad-división se sitúa la sociedad.

Historia, cultura y Estado establecen ya una situación de presente que es medible para calibrar la importancia de este puente hacia la competitividad, y la existencia o inexistencia de un proyecto de país establece el posible uso de ese puente como camino de éxito en los mercados.

Partes equivalentes y semejantes, terreno común entre ellas, relaciones paralelas con el centro, niveles de cooperación positiva visibles, regulaciones idénticas, minimización de las diferencias y existencia de





objetivos comunes son signos de unidad de país, de igual modo que situaciones de separación de estos atributos son signos de división de país.

La unidad de país construye competitividad y la división destruye competitividad. Sin este puente puede haber competitividad de empresas, que siempre lo tendrán más difícil, pero la competitividad de país está muy limitada.

**2. Libertad económica.** El concepto de libertad económica se institucionalizó durante la década de los noventa como referencia de una serie de valores, y hoy ya ha adquirido carta de naturaleza como elemento de juicio de ciertas características de país relacionadas con el progreso, la modernidad y la pertenencia a una cierta elite de países guías del desarrollo, concebido racionalmente y en consideración con la dignidad humana.

Son siete los aspectos observados para establecer el índice de libertad económica de un país, referidos al gobierno, la economía, el mercado, la política, la ley, el comercio y los movimientos de capital, pero lo que verdaderamente ha convertido este índice en una referencia de juicio de valor sobre ciertas características esenciales de una sociedad, ha sido el establecimiento de correlaciones, prácticamente lineales, de aquel índice con las referencias más expresivas del progreso social, como son:

- Renta. A mayor libertad económica, mayor renta *per capita*.
- Crecimiento. A mayor libertad económica, mayor crecimiento del PIB *per capita*.
- Corrupción. A mayor libertad económica, menor índice de corrupción.





- Desarrollo humano. A mayor libertad económica, mayor desarrollo humano.

- Pobreza. A mayor libertad económica, menor índice de pobreza.

- Vida. A mayor libertad económica, mayor esperanza de vida.

Dadas las características que se desprenden de los estudios sobre libertad económica que hoy existen en el mundo y tienen categoría de referencia, es evidente la relación de esta con la competitividad, de forma que, a mayor libertad económica, mayor competitividad de la sociedad que la ha conseguido y la disfruta.

**3. Intervención.** La intervención tiene, casi siempre, raíces históricas; está en la historia, está enraizada en la cultura de la sociedad, y se proyecta de manera evidente en la estructura y en la operación del gobierno y de los gobiernos. Consecuencia de ello, se extrapola en el tiempo y difumina la visión y el proyecto de una sociedad mejor, más perfecta, más libre y, por tanto, más rica.

La intervención es casi como el agua, se filtra por todas partes y acaba inundándolo todo, hasta cosas y temas donde no es procedente ni pertinente, como la justicia, la literatura, el arte, la educación. Y donde es más procedente y pertinente, esa inundación es siempre complicación y, con frecuencia, corrupción.

Ello hace que la administración pública sea más pesada, más lenta, más cara y menos eficiente. Además de incidir negativamente en la libertad económica, el sistema funciona peor y, muchas veces, no funciona. La intervención, que se extiende y multiplica en todas las ramas y funciones de la administración, actúa negativamente sobre la competitividad, de forma que sociedad más intervenida, sociedad menos competitiva.





**4. Equilibrio sectorial.** Materias primas, energía, agricultura y alimentación son áreas importantes que, por diversas razones, influyen en la industria y en los servicios, proporcionando bases de producción o condicionando costes de proceso y de producto. La leyenda de que el sector primario se ha vuelto marginal hay que leerla en clave porque se ha vuelto marginal para los que lo tienen, pero sigue siendo imprescindible para los que no lo tienen.

La industria continúa siendo la estrella de la función de producción. Con ella, la economía está viva y los servicios viven sin tener que buscar vida en los basureros. La sociedad de servicios, sin industria, es una entelequia y, además, es una debilidad, porque es la industria la que necesita y pide más servicios que cualquier otra actividad. La riqueza no la crean, para una sociedad global, los servicios, sino que la crea la industria y los servicios que ella necesita y pide.

Por tanto, el equilibrio sectorial y el equilibrio de gestión sectorial son importantes para la competitividad de una sociedad. Tres patas sólidas y bien hechas construyen competitividad de sociedad. Si alguna pata falla, la competitividad sufre y no se rehace hasta que se rehace la pata, y si la pata no existe, la gestión sectorial tiene que ser muy hábil e inteligente para que el desequilibrio no impida la competitividad.

**5. Conocimiento y capital humano.** La dignidad humana, cuando es fehacientemente reconocida, y no estéticamente reconocida, obliga a reconocer a la persona como un capital-ser. El capital-ser es el único receptáculo posible del capital-saber, y este es la esencia y la base del conocimiento. El conocimiento es producto del capital humano.

La educación, la formación, la profesionalización, el pensamiento, la investigación, el desarrollo y la innovación son la literatura, el alma y la sustancia de la conexión entre capital humano y conocimiento; y





ambos, juntos e inseparables, son los dos pilares de un puente importante entre sociedad y competitividad.

La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional son los productos deseables de una relación feliz y productiva entre capital humano y conocimiento, establecida y prolongada por un liderazgo moderno real y operativo, y así se construye y se opera este puente esencial para la conexión entre sociedad y competitividad.

**6. Estado.** La estructura del Estado, su organización, tamaño, peso, coste y operación de todo lo público, de sus influencias y de sus decisiones, son siempre más bien condicionamientos que plataformas, a consecuencia del crecimiento que los Estados han experimentado en los últimos cuarenta años.

Ello define el tamaño del gasto público, de las transferencias y de los subsidios y establece el nivel de consumo público y la actividad y presencia de las empresas públicas y de su inversión como porcentaje del PIB. El Estado es un medio, no un fin, y el condicionamiento que el Estado supone en la vida de la sociedad restringe la competitividad de esa sociedad, por lo que, a más Estado, menos competitividad.

**7. Sociedad civil.** La parte no Estado de la sociedad es la base de la actividad productiva de esa sociedad y, aunque nunca está tan estructurada como el Estado, precisamente su estructuración y su funcionamiento constituyen la base de la competitividad de esa sociedad. Si el Estado no se ocupa de esa estructuración, es siempre porque es intervencionista, y sin una sociedad civil bien estructurada el progreso posible se hace imposible porque la competitividad necesaria no se alcanza.

La sociedad civil es la parte equilibradora del Estado y, si ese equilibrio no se alcanza, las dos partes salen perjudicadas y ninguna de las





dos puede hacer bien el papel que le corresponde, la sociedad no funciona como debe y la competitividad no se alcanza.

**8. Calidad de la democracia.** A partir del equilibrio entre Estado y sociedad civil, y solo cuando se alcanza, la democracia se puede construir y perfeccionar. No basta con tener una democracia como sistema porque la democracia es, más que un sistema, una cultura. Solo cuando se instala la democracia como cultura, el progreso se consigue y el desarrollo sostenible se hace posible, en la forma más perfecta de desarrollo solidario.

La competitividad de una sociedad se construye sobre la base de la calidad de su democracia y con el trabajo duro y continuado de todos, por derechos y obligaciones, con base en la construcción, desarrollo y mantenimiento de las mejores competencias.





## VII. LA GLOBALIZACIÓN Y LOS MERCADOS

Toda sociedad y todo país tienen un modelo de sociedad expresado en la manifestación explícita de sus componentes y observable por quienes, de alguna manera, estén en contacto y se relacionen con ella. Pero esa manifestación y esa observación han cambiado considerablemente de dimensión con la globalización y con la moderna configuración de los mercados que ha sido consecuencia de ella.

La globalización es la consecuencia del dominio de la economía sobre la política, porque la economía, con el inevitable consentimiento indeseado de la política, se ha hecho más universal que antes y se va a hacer más universal que ahora, con lo que los modelos sociales de los países se han hecho más transparentes y más sometidos a juicio, porque las proximidades y los entendimientos se establecen por tendencia y por inercia entre los modelos sociales afines y con territorios comunes.

De alguna manera, la formación de bloques entre países se va haciendo inevitable, con lo que cada bloque geopolítico se estructura por razones de conveniencia, de proximidad, de interés, de suma de masas o de defensa desde lo común contra algún enemigo común. Cada bloque se hace un mercado dentro del mercado universal, y los componentes de cada bloque se ordenan por tamaño, nivel de influencia o poder.

Este emparejamiento colectivo tiene consecuencias importantes en las posibilidades de cada país. Cada modelo de sociedad tiene que ajustarse a los compañeros y tiene que competir con ellos y con los demás, pertenecientes a otros bloques, y la competitividad que una sociedad alcanza es, más que antes, consecuencia del éxito o fracaso de su contraste con los demás.





Es por eso por lo que un modelo de sociedad no puede evitar el contraste con otros, ni el ser evaluado con los parámetros con que se evalúa a los demás. El conocimiento de esas evaluaciones y de las que afectan a los demás, las conclusiones que se pueden obtener de ese conocimiento, la detección de las debilidades del modelo de sociedad propio y la capitalización inteligente de sus fortalezas, es un trabajo muy útil para la sociedad que lo haga, y los que no lo hagan pierden una oportunidad y, muy probablemente, perderán mucho más.





## CONCLUSIONES

El modelo de sociedad es algo conocible y conocido que tiene influencia en el juicio que los demás hacen de un país y en sus relaciones con los mercados. De alguna manera, casi todo puede ser visto hoy, y no es una mala forma de verlo, como un mercado. En todos los mercados hay siempre varios agentes que, inevitablemente, compiten, y las posibilidades de competir con éxito dependen de la competitividad y esta depende, de manera importante, del modelo de sociedad.

Si analizamos en detalle y con la suficiente profundidad la esencia y los fundamentos de los documentos que la comunidad empresarial y económica utiliza como referencias fidedignas y significativas para la valoración estructurada y comparada de los conceptos sobre los que cree que se sustenta la competitividad de los diferentes países y sociedades, podremos observar la base y el espíritu humanista que subyace en muchos de los parámetros utilizados.

Si observamos con la lupa adecuada la importancia que casi todas las referencias otorgan a la libertad y a los valores que aseguran la convivencia y el espíritu de superación e impiden deterioros y degradaciones de los sistemas; al equilibrio entre el Estado y la sociedad civil; al respeto de los derechos de personas y colectivos, y al pulso certero que, en ese respeto, infunde la legalidad; a la independencia de la Justicia, y a otras muchas cosas captables en esas referencias, podemos observar que el modelo de sociedad que encaja casi perfectamente con la posesión de las características y condiciones que estimulan la competitividad de un país está basado en entendimientos modernos del humanismo, es decir, es un modelo de sociedad de base humanista.

Solo un modelo de esas características, debidamente compartido, estimulado y mantenido puede, rompiendo los prejuicios de supuestas





e interesadas ideologías, superar con éxito el contraste que hoy existe en nuestra sociedad entre los inventos inconsistentes de extrañas defensas (que nunca se materializan en beneficios concretos de alguien ni en desarrollos medibles de muchos) y las realidades en que se concreta la conquista de la competitividad y el equilibrio estable que supone esa conquista alcanzada por las personas que comparten un modelo de sociedad de base humanista.

La idea brillante, ya instalada hoy, aunque más en las convicciones que en las realidades, de la relación exitosa entre humanismo y empresa solo puede sustanciarse con la materialización generalizada de la influencia global de esa relación en las áreas de influencia de las empresas, es decir, con una relación exitosa y reconocida entre humanismo y sociedad. Entre el humanismo y el desarrollo no hay, como alguien quiere hacer que haya, ninguna ideología, sino trabajo, colaboración, equilibrio, valores y principios.

El humanismo ya vino a recuperar a la persona y a acercarla a sus más dignas esencias, tratando de liberarla de un sistema político que conducía a un modelo de sociedad que empezaba a olvidarse de ella. Hoy, de nuevo y como siempre, es necesario un retorno al humanismo, para encontrar, a veces recuperar, una competitividad perdida y degradada por las ideologías que, al no saber o no querer entenderla, no pueden, en absoluto, conseguirla.

Trabajar sobre el modelo de sociedad, conocerlo, contrastarlo y perfeccionarlo es la mejor forma de hacer progreso. La ideología trabaja más bien hacia dentro, mientras que el modelo de sociedad trabaja hacia dentro y hacia fuera, con lo que es más potente y más influyente. Es necesario adquirir conciencia del modelo de sociedad propio y de las posibilidades de mejorarlo. La competitividad se construye desde él.

---

COMPETITIVIDAD Y MODELO DE SOCIEDAD  
UNA REFERENCIA HUMANISTA DE PROGRESO





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

### En español

- |      |                                                                                                                             |      |                                                                                      |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº1  | <i>Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa</i><br>Vittorio Mathieu                                                | Nº13 | <i>La empresa en la historia</i><br>Agustín González Enciso                          |
| Nº2  | <i>La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa</i><br>Leonardo Polo                                  | Nº14 | <i>La empresa entre la Economía y el Derecho</i><br>José Antonio Doral               |
| Nº3  | <i>La responsabilidad social del empresario</i><br>Enrique de Sendagorta                                                    | Nº15 | <i>La empresa ante la nueva complejidad</i><br>Alejandro Llano                       |
| Nº4  | <i>El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa</i><br>Juan Antonio Pérez López | Nº16 | <i>Empresa y libertad</i><br>Jesús Arellano                                          |
| Nº5  | <i>Empresa y Cultura</i><br>Fernando Fernández                                                                              | Nº17 | <i>¿Qué es el humanismo empresarial?</i><br>Rafael Alvira                            |
| Nº6  | <i>Humanismo y Empresa</i><br>Cruz Martínez Esteruelas                                                                      | Nº18 | <i>El rendimiento social de la Empresa</i><br>Jose M. Basagoiti                      |
| Nº7  | <i>Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica</i><br>Peter Koslowski                                | Nº19 | <i>Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo</i><br>Tomás Melendo |
| Nº8  | <i>La estrategia social de la empresa</i><br>Manuel Herrán Romero-Girón                                                     | Nº20 | <i>Dirección y sistemas de mando</i><br>Manuel López Merino                          |
| Nº9  | <i>El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa</i><br>Carlos Llano                                            | Nº21 | <i>La índole personal del trabajo humano</i><br>Tomás Melendo                        |
| Nº10 | <i>El altruísmo en la empresa</i><br>George Gilder                                                                          | Nº22 | <i>La revolución social del management</i><br>Tomás Calleja                          |
| Nº11 | <i>Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad</i><br>Leonardo Polo                                                              | Nº23 | <i>Indicadores de la madurez de la personalidad</i><br>Enrique Rojas                 |
| Nº12 | <i>El utilitarismo en la ética empresarial</i><br>Joan Fontrodona                                                           | Nº24 | <i>Empresa y sistemas de cooperación social</i><br>Ignacio Miralbell                 |
|      |                                                                                                                             | Nº25 | <i>Humanismo para la dirección</i><br>Miguel Bastons                                 |



COMPETITIVIDAD Y MODELO DE SOCIEDAD  
UNA REFERENCIA HUMANISTA DE PROGRESO

Tomás Calleja





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- |       |                                                                                                     |       |                                                                                                                                 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº26  | <i>Actualidad del humanismo empresarial</i><br>Alejandro Llano                                      | Nº 40 | <i>Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad</i><br>José María Ortiz                                                               |
| Nº27  | <i>Notas sobre la cultura empresarial</i><br>Rafael Gómez Pérez                                     | Nº 41 | <i>La inserción de la Persona en la Empresa</i><br>Armando Segura                                                               |
| Nº28  | <i>La importancia de la dinámica política para el directivo</i><br>Manuel Alcaide Castro            | Nº 42 | <i>Humanismo pericial</i><br>Higinio Marín                                                                                      |
| Nº29  | <i>El poder...¿Para qué?</i><br>Juan Antonio Pérez López                                            | Nº 43 | <i>Dimensión humanista de la energía</i><br>Tomás Calleja                                                                       |
| Nº30  | <i>La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo</i><br>Daniel Bell          | Nº 44 | <i>La empresa entre lo privado y lo público</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría                                           |
| Nº31  | <i>La gestión del cambio en la empresa</i><br>Juan A. Díaz Alvarez                                  | Nº 45 | <i>Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa</i><br>Santiago García Echevarría                    |
| Nº32  | <i>Hacia un mundo más humano</i><br>Leonardo Polo                                                   | Nº 46 | <i>Filosofía de la economía I - Metodología de la ciencia económica</i><br>Alejo J. Sison                                       |
| Nº33  | <i>Estudio histórico sistemático del humanismo</i><br>Higinio Marín                                 | Nº 47 | <i>La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible</i><br>Pablo García Ruiz                              |
| Nº34  | <i>Humanismo estamental</i><br>Higinio Marín                                                        | Nº 48 | <i>La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos</i><br>Santiago García Echevarría |
| Nº35  | <i>Consideraciones sobre el activo humano de la empresa</i><br>Tomás Calleja                        | Nº 49 | <i>Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico</i><br>Alejo J. Sison                                                 |
| Nº36  | <i>Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean</i><br>(Sólo para empresarios)<br>José María Ortiz | Nº 50 | <i>Valores éticos de la empresa</i><br>Juan Cruz                                                                                |
| Nº 37 | <i>La Etica de la Sociedad de Consumo</i><br>Antonio Argandoña                                      | Nº 51 | <i>La empresa virtuosa</i><br>José María Ortiz                                                                                  |
| Nº 38 | <i>Hacia una Economía Política Humanista</i><br>Ludwig Erhard                                       |       |                                                                                                                                 |
| Nº 39 | <i>Las referencias sociales de la empresa</i><br>Tomás Calleja                                      |       |                                                                                                                                 |

COMPETITIVIDAD Y MODELO DE SOCIEDAD  
UNA REFERENCIA HUMANISTA DE PROGRESO





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- |       |                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                               |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº 52 | <i>Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad</i><br>Miguel Bastons                                                | Nº 64 | <i>Estado, sociedad civil y empresa</i><br>Tomás Calleja                                                                                                      |
| Nº 53 | <i>Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica</i><br>Alejo J. Sison             | Nº 65 | <i>Sobre la confianza</i><br>Richard Brisebois                                                                                                                |
| Nº 54 | <i>La familia: un imperativo para la empresa</i><br>Ramón Ibarra                                                            | Nº 66 | <i>El protagonismo social de la empresa</i><br>Tomás Calleja                                                                                                  |
| Nº 55 | <i>Variaciones sobre una crisis</i><br>Tomás Calleja                                                                        | Nº 67 | <i>Dimensiones estéticas de la empresa</i><br>Rafael Alvira                                                                                                   |
| Nº 56 | <i>Pobreza, productividad y precios</i><br>Paolo Savona                                                                     | Nº 68 | <i>La empresa como realidad estética</i><br>Ana Fernández                                                                                                     |
| Nº 57 | <i>Lo común y lo específico de la crisis moral actual</i><br>Rafael Alvira                                                  | Nº 69 | <i>De la estética a la ética de la comunicación interna</i><br>Iñaki Vélaz                                                                                    |
| Nº 58 | <i>La ética empresarial: una aproximación al fenómeno</i><br>Manuel Guillén                                                 | Nº 70 | <i>La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?</i><br>Santiago García Echevarría |
| Nº 59 | <i>La dimensión política de la economía</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría                                           | Nº 71 | <i>La Profesión: Enclave ético de la moderna sociedad diferenciada</i><br>Fernando Múgica                                                                     |
| Nº 60 | <i>Sobre la cooperación competitiva</i><br>Ana Fernández y Carmelo Lacaci                                                   | Nº 72 | <i>El Empresario servidor - líder</i><br>Enrique de Sendagorta                                                                                                |
| Nº 61 | <i>Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento</i><br>Alejandro Llano                                       | Nº 73 | <i>Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual</i><br>Guido Stein                                                                                      |
| Nº 62 | <i>La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar</i><br>Ana Fernández y Carmelo Lacaci | Nº 74 | <i>Peter Drucker (II): Sobre Empresa y Sociedad</i><br>Guido Stein                                                                                            |
| Nº 63 | <i>La persona humana en la empresa de fin de siglo</i><br>Carlos Llano                                                      | Nº 75 | <i>La literatura anglo-americana de la propiedad</i><br>Alejo José Sison                                                                                      |
|       |                                                                                                                             | Nº 76 | <i>La empresa como sujeto de las relaciones internacionales</i><br>Javier Herrero                                                                             |



COMPETITIVIDAD Y MODELO DE SOCIEDAD  
UNA REFERENCIA HUMANISTA DE PROGRESO

Tomás Calleja





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- Nº 77 *Clima y cultura empresarial*  
Iñaki Vélaz
- Nº 78 *Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: una reflexión histórica*  
Agustín González Enciso
- Nº 79 *Hacia una nueva teoría de la empresa*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 80 *Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa*  
Tomás Calleja
- Nº 81 *La empresa entre el psicologismo y el conductismo*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 82 *La tercera vía en Wilhelm Röpke*  
Jerónimo Molina Castro
- Nº 83 *Teorías de la empresa y crisis de la modernidad*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 84 *Adam Smith: Interés particular y bien común*  
Raquel Lázaro Cantero
- Nº 85 *Violencia y modelos sociales. Una visión humanista*  
Tomás Calleja Canelas
- Nº 86 *El estado y la teoría económica. Ideas prospectivas del papel del estado en la economía*  
Ángel Rodríguez García-Brazales y Óscar Vara Crespo
- Nº 87 *Visiones racionalistas y románticas de la empresa*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 88 *Los orígenes de la Teoría de la Empresa*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 89 *Un modelo para comprender la empresariedad*  
Eduardo García Erquiaga
- Nº 90 *Dirección de empresas en la economía del conocimiento*  
Marta Mas, Alfonso Corrales e Iñaki Vélaz
- Nº 91 *El autocontrol de la gestión en organizaciones públicas*  
Omar Urrea Romero
- Nº 92 *Los contratos son lo que son*  
José Antonio Doral
- Nº 93 *Introducción al octógono*  
Manuel Alcázar García
- Nº 94 *Consensualismo y gobierno político*  
María Alejandra Vanney
- Nº 95 *La relación entre Política y Ética en Charles Péguy*  
Antoinette Kankindi
- Nº 96 *Las Racionalidades de la Economía*  
Ricardo F. Crespo
- Nº 97 *Una biografía intelectual de Alasdair Macintyre*  
Juan González Pérez
- Nº 98 *La China Sung. Un ensayo de modernidad en el año mil*  
Alberto Serna
- Nº 99 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Primera Sección*  
Leonardo Polo

COMPETITIVIDAD Y MODELO DE SOCIEDAD  
UNA REFERENCIA HUMANISTA DE PROGRESO






---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO
 

---

- Nº 100 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Segunda Sección*  
Leonardo Polo
- Nº 101 *Políticas de Humanismo ausente*  
Tomás Calleja
- Nº 102 *Modelos de Familia*  
José Javier Castiella
- Nº 103 *Imaginación y Economía*  
Gonzalo Carrión
- Nº 104 *Max Weber y la Unión Europea*  
Pablo Otegui
- Nº 105 *Beijing 2008: Luces y sombras en la China emergente*  
Alberto Serna
- Nº 106 *Arquetipos para el desarrollo personal*  
Sol Quesada
- Nº 107 *Las bases del Sistema Económico. El giro social del acceso al crédito.*  
José Antonio Doral
- Nº 108 *Génesis del concepto de interés propio.*  
Germán Roberto Scalzo
- Nº 109 *Potestas, Auctoritas y Estado Moderno.*  
María Alejandra Vanney
- Nº 110 *El bien común como finalidad de la empresa.*  
José Carlos Fernández Duarte
- Nº 111 *Sen y Aristóteles: Razón práctica y economía.*  
Ricardo F. Crespo

**En inglés**

- Nº9 *Managerial work and operative work within enterprise*  
Carlos Llano
- Nº10 *The altruism of enterprise*  
George Gilder
- Nº15 *Business and the new complexity*  
Alejandro Llano
- Nº17 *Enterprise and Humanism*  
Rafael Alvira
- Nº22 *The social revolution of management*  
Tomás Calleja
- Nº30 *The socio-political environment that enterprise may face*  
Daniel Bell



COMPETITIVIDAD Y MODELO DE SOCIEDAD  
UNA REFERENCIA HUMANISTA DE PROGRESO

Tomás Calleja

53

---







