



**Instituto de Dirección y  
Organización de Empresa**

**Núm. 351**

# **PARO JUVENIL: SOCIEDAD Y ECONOMÍA CLAVES PARA SU RESPUESTA**

**"YOUTH UNEMPLOYMENT: SOCIETY AND  
THE ECONOMY KEYS TO OUR RESPONSE"**

**Prof. Dr. Santiago García Echevarría**



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE  
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 351  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**PARO JUVENIL: SOCIEDAD Y ECONOMÍA  
CLAVES PARA SU RESPUESTA**

**"YOUTH UNEMPLOYMENT: SOCIETY AND THE ECONOMY  
KEYS TO OUR RESPONSE"**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Junio 2013

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

**Resumen:**

**“PARO JUVENIL: SOCIEDAD Y ECONOMÍA. CLAVES PARA SU RESPUESTA”**

El paro juvenil constituye hoy uno de los dramas en algunos países y áreas geográficas por muy diferentes motivos. La dimensión societaria de la economía y de la empresa permiten aclarar el paro juvenil que es, por un lado, consecuencia del impacto de la crisis financiero-económica, pero, en particular, por la ineficiencia del ordenamiento económico-social. Es una de esas grandes oportunidades que corresponden 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

**Palabras Clave:** Paro juvenil, sistema de valores, sistema dual, responsabilidad, educación, formación, política de personal, sociedad, productividad, empresa.

**Abstract:**

**“YOUTH UNEMPLOYMENT: SOCIETY AND THE ECONOMY. KEYS TO OUR RESPONSE”**

Today, in some countries and geographical regions, youth unemployment is a burning issue due to various reasons. The societal dimension of the economy and of business enables us to clarify the issue of youth unemployment which is a direct result of the financial and economic crisis. However, it is more specifically the result of an inefficient ordering of socio-economic factors. The present situation gives us a great opportunity to approach and conceptualise the economy and its organisations from a new perspective, particularly businesses. Without open, competitive businesses that require specific competences from the individual, there is no employment. Yet such businesses will not exist if Society itself does not commit to a *values system* that provides sustainable support to the permanent innovative capacity of both individuals and businesses.

**Key Words:** Youth unemployment, values system, dual system, responsibility, education, training, personnel policy, society, productiveness, business.

**Clasificación / Classification:** JEL M12,M19,M14,J24,H25,J64

**Consejo de Redacción:**

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

**Secretaría y Administración:**

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

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n  
28802 – Alcalá de Henares  
MADRID – ESPAÑA  
Teléfono: 91.885.42.00  
Fax: 91.885.51.57

E-mail: [ido@uah.es](mailto:ido@uah.es) <http://www.idoe-uah.es>

ISBN:84-8187-211-3

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
I.    Presentación .....	4
II.   Sociedad y Economía: claves de su desarrollo y principios .....	6
III.  Factores determinantes del desarrollo de las personas .....	9
IV.  Proceso de cambio: Orientación y medidas a adoptar .....	13
V.    Propuestas y conclusiones.....	17
VI.  Bibliografía.....	19

**PARO JUVENIL SOCIEDAD Y ECONOMÍA**  
**CLAVES PARA SU RESPUESTA**

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

**I. PRESENTACIÓN**

1. Tal como está planteado el paro juvenil cabe formularse la pregunta: *¿drama versus oportunidad?* Sin duda, constituye uno de los problemas más serios de la Sociedad actual, no solo en la española, sino en el conjunto europeo,<sup>1</sup> en particular. Por otra parte, sin embargo, constituye una de esas grandes oportunidades por los enormes potenciales disponibles para el proceso de cambio, en la manera de entender la Sociedad, su sistema de valores y su propio diseño económico-social. Lo que se busca es, sin duda, la construcción de un "*ordenamiento de sociedad*" donde la dimensión societaria de la economía y de la empresa, del sistema educativo, sea una realidad orientada fundamentalmente al desarrollo de la persona, de sus competencias y de su valor en la contribución que pueden y deben realizar a la Sociedad.

La preocupación por el *paro juvenil*, preocupación dramática, problema que no se acaba de centrar conceptualmente,<sup>2</sup> exige una *visión* del mismo en su dimensión societaria, más allá de la económica. El paro juvenil, como muchas otras cuestiones, son ámbitos de un altísimo valor tanto societario como económico, pero que está más allá de lo económico. No es un problema que se puede solucionar comprando o vendiendo, estableciendo subvenciones o realizando procesos que no tienen que ver con la realidad del desarrollo de la persona. La persona, como ser social, precisa necesariamente en su desarrollo, de la *cooperación* con los demás. Una de las bases fundamentales de esta *cooperación* es la disposición de potenciales que no solamente sean atractivos para los demás, sino que, al propio tiempo, se encuentre la persona en condiciones de recepcionar la capacidad de los demás y de sus potenciales. Esto es, el enriquecimiento de la persona misma.

Es un problema que está más allá de la economía y de la empresa. Es un problema societario, a largoplazo el que se implique la Sociedad en el desarrollo de los potenciales de las personas jóvenes y que, por tanto, dé sostenibilidad a una Sociedad. No es, por tanto, prioritariamente un problema económico ni financiero, es un problema que implica fundamentalmente la forma de entender el *Sistema de Valores* de una Sociedad y su propio desarrollo.

---

<sup>1</sup> Según Eurostat entre 15 y 24 años se encuentran sin incorporarse al trabajo 3,7 Mio jóvenes (24,4%) para un desempleo global del 11,8%. Va desde más del 50% de jóvenes sin incorporarse al trabajo en España al 9% en Alemania. Hay que diferenciar entre estas cifras de los que en esa edad no se han incorporado al trabajo y los que están buscando trabajo (19% en España). La diferencia se encuentra realizando formación y otros desarrollos. Véase Donges, J. (2013), "Euroland-Krisis: ...", ob. cit.

<sup>2</sup> Donges, J. (2013), "Euroland-Krisis...", ob. cit.

Dos son las claves que garantizan este desarrollo de la persona:

- a) En *primer lugar*, todo el proceso de *educación y formación* como plataforma fundamental para la generación de esas bases permanentes en las que la persona pueda realizar y asumir su propio desarrollo.
- b) Por *otra parte*, el *desarrollo de las instituciones*, en particular, de la empresa, que es la que genera los puestos de trabajo por la vía del mercado y por la vía de su capacidad para generar productos y servicios innovativos que den respuesta a las necesidades de las personas, esto es, que sean empresas competitivas.

Sin estas dos claves, *educación-formación* como proceso permanente durante todo el periodo de vida de la actividad de la persona y del desarrollo *sostenible de las empresas*, con una visión largoplacista centrada en la realidad de la economía, no es posible asegurar el desarrollo de las personas en su dimensión tanto social como individual.

Se trata, a su vez, de un problema altamente heterogéneo, tanto por la individualidad de las personas implicadas, sus características, sus aspiraciones, todo aquello que configura el devenir de una persona y, por otra parte, el problema del desarrollo de sus capacidades, en particular, la personalidad que implica cada uno de los individuos. No se puede reducir el problema del paro juvenil a como si se tratase de un grupo homogéneo, sino que se trata de una heterogeneidad de tal magnitud que abarca una por una a cada una de las personas. Por ello vamos a tratar aquí, por un lado, los aspectos que conciernen a esa interrelación entre *sociedad y economía*, y, por otro lado, el *desarrollo de la persona* como la clave para poder orientar el *proceso de cambio*. No es un problema aislado, es un problema involucrado en el propio proceso de cambio de la economía y de la Sociedad.

Tanto la economía como la persona son por esencia *largoplacistas*, su desarrollo, el de la persona y el de la economía real necesitan plazos de tiempo largos para consolidarse y, por tanto, para generar no solo estabilidad sino sostenibilidad. Hay que salir del *cortoplacismo* en el cual nos hemos situado como consecuencia, en gran medida, de la *"ingeniería financiera"*, en gran parte inmersa en la *"lógica de casino"*, y volver a situarnos dentro de lo que es la *"economía real"*, esto es, la economía que genera los puestos de trabajo, que genera la oportunidad de la relación social entre las personas que garantiza su desarrollo: aquí juega la empresa un papel decisivo, no solo económico sino Societario.

Una de las claves del proceso de cambio la constituye la interpretación de su solución vía "mercado", esto es, no un "mercado laboralista", sino el "mercado" en el cual las empresas, en particular, las empresas correspondientes a tamaños medianos y pequeños,<sup>3</sup> sean competitivas como consecuencia de las competencias que tienen las personas involucradas en todos los niveles de una organización empresarial.

---

<sup>3</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit. (en imprenta)  
Albach, H. (2013) "Empresas Medias y ...", ob. cit., p.3

Si la empresa no es competitiva, esto es, no genera productos y servicios *innovadores* que reúnan las condiciones que satisfagan las necesidades de las personas, no tiene sostenibilidad y, por lo tanto, no podrán nunca contribuir al desarrollo de la persona, ni a su propio desarrollo institucional.

Una segunda condición es que la propia empresa sea consciente de que su verdadero "*capital*" es el "*capital humano*" y el *conocimiento* de que dispone. En los momentos actuales los avances tecnológicos han reducido de forma sistemática el ciclo de vida de productos y servicios, por lo que es preciso basarse en el *conocimiento* de las personas, en su *cooperación y adaptación*, en sus formas de entender su desarrollo personal y el desarrollo societario, en la Sociedad. Esa dimensión social es la que permite esa contribución que hace posible esa "*competitividad*" de las empresas consecuencia de las competencias de las personas que la integran. Solamente se logrará si se orienta el proceso a un desarrollo económico-social en el que la empresa, su capacidad de competitividad, asuma una respuesta eficiente en la utilización de los recursos.

En cuanto al otro aspecto, el que concierne a esa gran heterogeneidad individualizada del problema del paro juvenil, por un lado, como el elevado número de personas jóvenes que abarca, por el otro, corresponde al ordenamiento de los sistemas de formación, esto es, en lo que afecta al sistema de formación de aprendices, por un lado, y al sistema de formación continua y de integración de personas con diferentes niveles de formación en el contexto empresarial, por otro.

## **II. SOCIEDAD Y ECONOMÍA: CLAVES DE SU DESARROLLO Y PRINCIPIOS**

### *1. Conceptualización y diseño del proceso de cambio*

La clave principal radica en una correcta conceptualización de lo que constituye el *drama* y las *oportunidades* que se ofrecen al dar una respuesta al *paro juvenil*. Esta conceptualización es, por su propia naturaleza, interdisciplinar, ya que implica, en primer lugar, a la propia Sociedad, en segundo lugar, a la economía y, en tercer lugar, a la empresa en las distintas dimensiones que la configura. Esta conceptualización societaria del Paro juvenil implica fundamentalmente dar estabilidad y sostenibilidad al desarrollo integral de las personas que están implicadas en los procesos de formación, lo que tiene que garantizar, a largo plazo, no solamente la garantía de los conocimientos y la manera de actuar en el contexto de una empresa o de una institución, sino que, al mismo tiempo, facilitar el *largo plazo* en la existencia de estas empresas. El *largo plazo* constituye la pieza y el anclaje básico en el desarrollo de las cuestiones referentes a las personas y a la economía como se ha señalado. Por lo tanto, esa conceptualización implica, por un lado, el que se asuman "*Sistemas de Valores*" en los que la *cooperación* de las personas permita utilizar los potenciales recogidos en la *educación* y en la *formación* de forma que puedan constituir la base de su desarrollo futuro.

La característica básica de una Sociedad es cómo integrar socialmente a la persona, al joven, tanto societariamente como en el trabajo, en su dimensión social de la relación con los demás, así como también en el cómo se integra y cómo se le facilita su propia manera de establecer las preferencias en las que quiere ubicar su propia orientación de

futuro. No se puede aislar el paro juvenil de los problemas reales que se plantean en la economía y en la empresa.

Se trata, en primer lugar, de entender la dimensión actual de la *globalización*, de la internacionalización. Una empresa solamente tiene futuro si consigue *economías de escala*, que no se dan en los mercados estrechos, nacionales, sino a través de relaciones internacionales, globales, por lo que para la empresa mediana y pequeña la globalización es el motor fundamental de sus *economías de escala*.<sup>4</sup>

La pieza básica que le permite ser competitiva la constituye la *innovación* en base al *conocimiento* de las personas implicadas.<sup>5</sup> Un proceso de cambio de esta naturaleza es la base para entender el proceso de *generación de empleo en una sociedad*, así como también para asegurar esa dimensión social que precisa de la coherencia de toda Sociedad. La persona, el joven, solamente encuentra una respuesta a su propio impulso de desarrollo y de confianza en el futuro en un proceso de interacción cooperativa con las demás personas, en su realización empresarial. La fuerza de la globalización es clave en todo el desarrollo tanto empresarial como individual.

Una segunda clave de esta conceptualización es la orientación que se le dé al proceso de cambio. La *orientación básica* que tiene que dársele a cualquier planteamiento que se quiera realizar en torno a la *creación de empleo* para integrar socialmente a los jóvenes, con sus conocimientos e impulsar los mismos, debe ser su propio desarrollo e ímpetu personal. Solamente en base al desarrollo integral de la persona, de su personalidad, se procederá, por parte del individuo, a la búsqueda de ese derrotero futuro que le permita orientarse en las preferencias que está buscando y, al propio tiempo, coincida con su contribución "*cooperativa*", con sus conocimientos y desarrollos; lo cual contribuye a la percepción del sentido de los espacios de libertad y de responsabilidad que necesita para su desarrollo y para el desarrollo de las empresas e instituciones en las cuales está actuando.

Por lo tanto, la *orientación del proceso de cambio*, que afecta tanto a la Sociedad como a la economía, a la empresa y a sus organizaciones es el desarrollo integral de las personas y no puede ser ninguna otra preferencia prioritaria de naturaleza económica y social. Por lo tanto, se hace difícilmente comprensible cuando se está planteando, por ejemplo, los problemas de un "*sistema dual*", si cuesta o no cuesta.<sup>6</sup> El problema es otro. Independientemente de los necesarios *cálculos económicos*, si un empresario, una institución, una sociedad no es consciente de esta dimensión del desarrollo de la persona, difícilmente va a encontrar respuesta para ser *competitivo*, para asumir una "*cultura de competitividad*".

Y existe además una *tercera dimensión* que afecta a esta conceptualización: definido el contexto que constituye el paro juvenil y la orientación que se le dé al desarrollo integral de la persona como preferencia básica, se plantea luego el problema de la asignación de *recursos* para realizar las políticas oportunas, para que se creen los "*espacios*" en los cuales pueda tener lugar este desarrollo de los jóvenes y su integración en el trabajo y en las instituciones, en particular, empresariales. Estas políticas, que definen la asignación de recursos solamente pueden realizarse correctamente cuando estén orientadas a esta dimensión "economía, sociedad,

---

<sup>4</sup> Simon, H. (2013), "Hidden Champions...", ob. cit., p.1

<sup>5</sup> Thom, N. y Müller, R. (2013), "Management de la innovación...", ob. cit.

<sup>6</sup> Albach, H. (2013) "Empresas medianas y ...", ob. cit., p.3



empresa" en la que se tienen que dar las condiciones para generar esos "espacios de integración" de la persona y de su desarrollo integral a largo plazo.

## 2. Orden económico-social: criterios, sistemas de valores para una sociedad dinámica y responsable

En la conceptualización descrita del *paro juvenil* juega un papel decisivo el "ordenamiento económico y social", así como los *sistemas de valores* que le sirven de base. En primer lugar, el criterio de libertad del individuo que le permita enfocar en esa libertad su "espacio" de desarrollo y, al propio tiempo, aprenda a asumir su "responsabilidad", junto a criterios básicos para que se produzca esta "integración social" de la persona, no solo en la sociedad y en la economía, sino en la empresa o en la institución en la cual esté involucrando su propio desarrollo. Y este "ordenamiento económico y social" debe basarse en el criterio de libertad, en primer lugar, en el que la persona, con su "sistema de valores" selecciona las preferencias, y por lo tanto, asume la responsabilidad de su propio desarrollo. Y las instituciones, en segundo lugar, en las que la persona ejerce el desarrollo de esa dimensión social que le implica la disposición a la "cooperación" con sus conocimientos y sus impulsos de creatividad e innovación, para identificar sus contribuciones, para su propio desarrollo, como para su legitimización en el contexto del "bien común".

Y un orden "económico-social" de esta naturaleza es un orden de "economía de mercado societariamente responsable", o, en términos de economía, en la interpretación de una "economía social de mercado"<sup>7</sup>. Esto es, en el amplio dispositivo del mercado como forma de coordinación entre los sujetos garantizando la competencia dentro de estos mercados, se abre a las personas, a las empresas, a las instituciones la exigencia del *desarrollo de las personas* en su *educación* y en su *formación* para poder impulsar competencias que cada uno de los individuos debe asegurar con su contribución al éxito de una empresa.

El "sistema dual" juega un papel decisivo, pero en todos los sistemas y puentes entre educación, formación y la empresa constituye la clave fundamental esta facilidad o dificultad de integración de la persona.

Una "economía social de mercado" supone un "Sistema de valores" que va más allá de los económicos generando la capacidad de desarrollo que permita ejercer un uso eficiente de recursos, consiguientemente, elevar la productividad y con ello no solamente dar una respuesta a los criterios económicos, sino también a los criterios éticos.<sup>8</sup>

## 3. Lógica económica y su legitimización societaria

Hemos señalado que una de las claves fundamentales es la recuperación del largo plazo en todo lo que constituye la Sociedad, la economía y la persona. O se recupera el *largoplacismo* en el contexto del *desarrollo de las personas* dentro de una empresa y de una Sociedad, o difícilmente pueden realizarse los "cálculos económicos" necesarios y correctos para poder evaluar un uso eficiente de recursos escasos: su productividad, esto es, el no despilfarro de los recursos ni de sus capacidades.

---

<sup>7</sup> Albach, H. (2012), "Economía Social...", ob. cit., p.4

<sup>8</sup> Utz, A.F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit.

La "lógica económica" obliga necesariamente a reducir los "costes de cooperación" en base a sistemas de coordinación que como el mercado, funcionando correctamente y con libertad de acceso al mismo, puedan contribuir todas las personas a su propio desarrollo y al desarrollo de los demás, al desarrollo del "bien común", el de las instituciones. Si en los procesos, por ejemplo, de la creación de empleo, las políticas y la asignación de los recursos que se asignan no están basados en una correcta conceptualización y en una adecuada orientación como es el desarrollo de las personas en cuanto a su formación, a su valor y a su competencia tanto tecnológica como social, se estarán despilfarrando los recursos. Toda "política de subvenciones", como cualquier otra intervención estatal que no lleve implícita el desarrollo de la propia persona, no creará la comunidad de intereses necesaria en toda organización empresarial o económica, no habrá sostenibilidad en la integración de la persona en la sociedad. Esta legitimización societaria, tanto de la propia persona como de las organizaciones, es clave desde el punto de vista de la generación de *confianza* que sirve para poder operar en el largoplacismo que exige la solución al *problema del paro juvenil*.

### **III. FACTORES DETERMINANTES DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

#### *1. Claves del desarrollo de la persona*

Como ya se ha señalado el *objetivo final* de toda acción económica y empresarial es el desarrollo integral de la persona. Ello afecta tanto a las personas de dentro de una organización como afecta también a las personas con las cuáles esa organización está en una relación inmediata o mediata. Es el objetivo clave de una economía, puesto que si dota a la misma con personas con un fuerte desarrollo integral, tanto en su *educación* como en su *formación*, generará una contribución competitiva. Y si esta actualiza permanentemente sus conocimientos y se disponen de los valores en los cuales se asume la *acción de la persona*, se reducen sistemáticamente los "costes de coordinación" entre las personas manteniendo su campo de *libertades* y en la asunción de *responsabilidades*, como una de las *fuerzas morales* más importantes.

La persona solamente genera valor, además de en su dimensión individual, a través de su dimensión social. La persona es un ser social y, consecuentemente, su desarrollo integral está implicado directamente en su relación con los demás, esto es, en su contribución al "bien común", a la consolidación y adaptación de las instituciones, así como al propio desarrollo de los demás y con ello a su propio desarrollo. Esta *dimensión social de la persona* es clave en todos los procesos de *educación* y *formación*, independientemente de los otros aspectos de la vida de las personas. Pero es en una economía, en una empresa, en una institución en las que ésta dimensión social, el valor de la persona en su contexto social, experimenta esa dimensión que impulsa a la persona a su propio desarrollo y a obtener la capacidad de conocimientos y de valores que percibe de las otras personas que comparten con él los procesos económicos, técnicos, empresariales, etc.

Es por lo que en el diseño de los procesos de formación, en el proceso de desarrollo de la persona, en la manera de dirigir una empresa o un grupo de personas, en la propia dinámica de grupos, se exige básicamente que aflore esa *dimensión social* de la persona y que haga que la "cooperación" sea algo más que un proceso de "coordinación técnico-económico", sino que constituya la pieza singular en el desarrollo de su personalidad vía *contribución* a los demás, legitimándose en lo que le corresponde por su contribución al conjunto,<sup>9</sup> al "bien común".

Es por lo que a la hora de plantearse los problemas de formación no puede prescindirse de esta dimensión social. No es el adquirir meros conocimientos técnicos, competencias técnicas y sociales, sino es esa otra dimensión que hace posible el funcionamiento de una sociedad, de una economía y de una empresa, tal como señala el expresidente de la República Federal Alemana Román Herzog<sup>10</sup>.

El proceso de formación no puede realizarse solo por una vía, sino tiene que ser compartido en sus diferentes dimensiones que implican ese desarrollo integral de la persona. Y hay que hacerlo en paralelo y no sucesivamente.

## 2. Educación y formación base del desarrollo de la persona

Como se acaba de señalar esta fase que corresponde a la educación aporta los *valores básicos* que son fundamentales en la interpretación de esta dimensión social y, consecuentemente, la apreciación de la *responsabilidad* correspondiente al espacio de libertad disponible y de su relación social con los demás. Si no se logran centrar estos "valores sociales" en el *sistema de educación* difícilmente se va a poder luego asentarlos a través de la formación en tecnologías o en las distintas competencias de una persona. Precisa disponer de criterio para que esas capacidades disponibles sean adecuadamente utilizadas, para que funcionen o no funcionen los *sistemas de cooperación*.

El valor del conocimiento adquirido es el valor que tiene la capacidad de la persona para *cooperar* con los demás, y consecuentemente, generar con los demás un valor creciente y asegurar el desarrollo de la misma persona que tiene el conocimiento y el desarrollo de los demás. Todo un debate actual en estos momentos, sobre todo, en la literatura americana, sobre los "giver's" y los "taker's",<sup>11</sup> el problema de las personas que "contribuyen" y las personas que lo que hacen es "detracer" el máximo posible, lo que hace que las organizaciones, las personas, no sean cooperadoras y no transmitan el "verdadero valor" que tienen sus conocimientos, sus potenciales al conjunto de esa comunidad o de esa organización. Este es uno de los problemas básicos, no solo en la formación inicial, como puede ser el aprendizaje.

---

<sup>9</sup> Grandt, A. (2013), "Givers take all...", ob. cit., pp. 1ss

<sup>10</sup> "Pero la formación no se puede limitar a la transferencia de saberes y capacidades funcionales. En la formación de la persona se precisa además de una capacidad crítica, sensibilidad y creatividad además de transmitir valores y competencias sociales. Pienso en la transmisión de virtudes que no son tan antiguallas como sostienen algunos: fiabilidad, puntualidad y disciplina, sobre todo, respeto a los demás y la capacidad de actitud humana"

<sup>11</sup> Grandt, A. (2013), "Givers take all...", ob. cit., p. 2

De ahí el alto valor del "*sistema dual*", en sus diferentes formas, en el que la formación del joven no solamente está implicada en lo que constituye la adquisición de conocimientos técnicos o sociales, sino precisamente en el desarrollo de esa "*dimensión social*" que origina el trabajo, la *cooperación* entre las personas. El "*sistema dual*" constituye, sin duda, uno de los sistemas más eficientes para transmitir simultáneamente competencias técnicas que pueden darle al individuo una gran capacidad para resolver problemas, pero, al mismo tiempo, el desarrollo de las *competencias sociales*, esto es, ser un "*giver*" o no ser un "*taker*" con todo lo que ello implica en el diseño de las organizaciones.

El "*sistema dual*" implica al joven, implica socialmente al joven en la empresa, así como en la visión de la economía y, por lo tanto, el joven percibe lo que es un "*sistema de valores*" de un "ordenamiento económico y social". Y como resultado del "*sistema de valores*" lo que es un "*orden empresarial*", el "sistema de valores" de la *cooperación* entre las distintas personas reforzando esa dimensión social hacia su propio desarrollo personal, en primer lugar, ya que crece su valor y, al propio tiempo, crece el valor del "*bien común*" que genera.

Si en la formación no se comparten estas dos dimensiones: la técnica y la social, difícilmente se van a tener sistemas de organización económico-empresarial que puedan dar una respuesta competitiva al desarrollo de una economía y, por lo tanto, se garantice la estabilidad y la sostenibilidad del *sistema de sociedad*. El "*sistema dual*", tanto su formación en la empresa como su formación en la Escuela Profesional, simultaneándolas, genera, al mismo tiempo, la integración en la dimensión societaria y en la dimensión empresarial. Y esto es lo que debe hacer reflexionar a la hora de esa respuesta clásica de que "*cuesta dinero*".

Pero ¿de qué "coste real" se está hablando?, ¿qué coste real tiene para una organización, para una empresa cuando una persona durante todo su desarrollo está involucrándose en la empresa con sus conocimientos y la empresa renovándose permanentemente?<sup>12</sup> Esta es la base de la generación de *confianza* necesaria, factor clave en el desarrollo de la persona, de la empresa y de la economía.

La *confianza* junto con la *responsabilidad*, ambas son una *dimensión moral* más que económica, no son cosas que se compran y se venden. Son "*valores*" que se generan en el proceso de *cooperación* y de ahí que la formación, sobre todo, también la *formación continua*, no es lo mismo cuando se realiza como un elemento anexo al desarrollo de la persona o está involucrada la persona con su institución, con su empresa y con su dimensión personal, a cuando no está involucrada en una institución social. Esto obliga necesariamente a replantearse totalmente los sistemas de formación. No solo en cuanto al hecho de los aprendices, sino la formación continua e, incluso, la propia formación universitaria. No es que en nuestra sociedad actual haya que acortar solo tiempos, sino que hay que fomentar eficientemente esta *dimensión social* que facilite la *cooperación*, cuanto más hoy día en el ámbito científico. Si no hay amistad no hay cooperación y si no hay cooperación no hay ciencia,<sup>13</sup> por ir al extremo superior del desarrollo de formación de las personas, y que tanto afecta a un País sin una "Cultura Científica".

---

<sup>12</sup> Albach, H. (2013), "Empresas medianas ...", ob. cit., p.3

<sup>13</sup> Albach, H. (2007), "Economics of friendship...", ob. cit., p.2

### 3. *Persona e institución: dimensión social de la persona*

Hilvanándolo con lo que se acaba de señalar la economía tiene en una Sociedad moderna una dimensión societaria y la economía debe estar integrada en la sociedad, tanto en la *praxis* como en la teoría. Por ello, nuestra propuesta de una "economía de mercado societariamente responsables" o una *economía social de mercado*. El "cálculo económico" va en esencia necesariamente más allá del mero "cálculo cuantitativo" de las "cosas", de los bienes que deben integrarse para una correcta contribución a la sociedad. Debe ser un "cálculo económico integral", lo que significa, por un lado, que los recursos tienen unas capacidades, pero estas capacidades, independientemente del precio, tienen un valor y de su uso dependen tanto los "costes" como las "utilidades".

Pero esta orientación económica implica la necesidad de integrar la *acción de la persona*, de su cultura, de su formación, de su orden de sociedad en ese orden que genera unos valores, unas normas y unas formas institucionales que hacen más eficientes o ineficientes el uso de sus recursos escasos y sus capacidades. Lo que corresponde a la *dimensión ética de la economía*.<sup>14</sup> Se puede señalar que no hay economía sin ética, o habrá una mala economía y afectará fundamentalmente al desarrollo de las personas y de la Sociedad. El uso de los recursos y sus capacidades responde a una "lógica económica" largoplacista que crea valor y contribuye al desarrollo de la persona. No es una "lógica de casino", el cortoplacismo, que nos ha alterado y desplazado y ha hecho una fuerte ruptura en las *economías reales*. Una persona, una empresa, una organización no son ni pueden ser avatares de la "lógica de casino" en el desarrollo de sus recursos y en su uso, lo que da valor. Hemos priorizado erróneamente los aspectos de la "ingeniería financiera", acentuando el cortoplacismo, cambiando el "sistema de valores" en la acción humana, lo que hace imposible el funcionamiento de una economía que descansa, como se ha señalado, en la *confianza*, no en los meros contratos, y en la *responsabilidad*.

Sin *confianza* ni hay contratos, ni hay largo plazo, ni hay contribución al desarrollo de las personas. Por lo que las dimensiones de la "acción económica" de la persona en una sociedad, tienen que integrar, en primer lugar, la referencia a la dimensión societaria, a lo social en el sentido de sociedad y, en segundo lugar, a la dimensión ética y económica. La dimensión societaria implica un valor largoplacista que va más allá del precio, cortoplacista. Hay cosas que no tienen precio, no todo se puede comprar y vender, pero tienen un gran valor como es el "empleo del joven" en las organizaciones empresariales, en primer lugar, en el contexto de la economía y de la sociedad. En un segundo lugar, no hay desarrollo de la persona y de una sociedad y de una economía, si no está involucrada la persona en esa acción generando *confianza* que se asienta en los "sistemas de valores personales", comunitarios, transcendentales, técnico-sociales. Y *confianza* significa fundamentalmente credibilidad, decencia, conocimiento, responsabilidad y compromiso para involucrarse en el desarrollo de las personas y asumir el *liderazgo* y la *cooperación*.

---

<sup>14</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit., p.26

Todo ello modifica sustancialmente el "*cálculo económico*" al que estamos acostumbrados. La economía funciona en base a una "*interpretación cuantitativa*" que no recoge esa realidad que descansa en *Principios* y *Valores* que difícilmente puede calcularse *a priori*. Solamente por esta vía se reducen los "*costes de coordinación*" de la *cooperación* entre las personas, los costes de cooperación entre las personas y en las organizaciones. Se producen "*costes bajos*" de organización si se facilita el *desarrollo de la persona*.

El *paro juvenil* es el gran drama del momento actual, pero es el gran drama por incompetencia al no situar conceptualmente al paro juvenil en esa dimensión societaria que está mucho más allá de la economía, de la empresa y de las organizaciones como ya se ha señalado. Solamente en el desarrollo de la persona puede entenderse la búsqueda de una solución eficiente y para ello se necesita de la *cooperación* de todos. No es un problema de Estado, no es un problema de ninguna Política de Subvenciones, etc. es un problema de la forma de integrar al joven en el conocimiento y en la dimensión social. Es un problema de Sociedad que va más allá del cortoplacismo de los *subsidios* o de una *economía cortoplacista*. Lo cual repercute permanentemente en el uso de los recursos escasos, en la *productividad*, sencillamente porque no se utilizan las capacidades disponibles empezando por las capacidades de las personas y que, en consecuencia, estas capacidades técnico-sociales, conocimientos, capacidad de cooperación, los "*sistemas de valores*", hacen inviable la competitividad de las organizaciones. Sin ello nunca será "competitiva" ni la persona, porque no dispone de ambas competencias, ni las organizaciones, ni las sociedades, ni podrá darse "*cobertura social*" a las personas que en una sociedad no pueden acceder a cubrir sus necesidades. Esto es, la "solidaridad", una política social "coherente y realista".

#### **IV. PROCESO DE CAMBIO: ORIENTACIÓN Y MEDIDAS A ADOPTAR**

##### *1. Libertad y desarrollo de la persona*

Frecuentemente se tiene la impresión de que existe miedo a la *libertad*, esto es, a la concepción de ese espacio que necesita toda persona, toda organización, toda empresa para lograr su creatividad, su innovación y su propio desarrollo. Sin *libertad* no hay capacidad creativa, ni juega la dimensión social de la que hemos hablado su papel relevante. Se pierden dos dimensiones clave que solamente pueden anclarse en una tercera, que es en esa dimensión moral que implica la "*responsabilidad*".

La "*responsabilidad*", es una categoría moral,<sup>15</sup> y no es prioritariamente económica, presupone que se disponga de esa *libertad* y de la capacidad *creativa* para poder dar una respuesta de acuerdo con los "*sistemas de valores*" que define la personalidad de cada individuo, pero, al propio tiempo, el respetar las preferencias según las cuales orienta, dirige el individuo sus recursos, sus capacidades y su contribución.

Tanto el *individuo* como la *empresa* precisan de *espacios abiertos* y esta situación de intervenciones estatales continuadas va llevando a un empobrecimiento muy significativo de la *dimensión social* que hace posible la *cooperación* entre las personas con los menores "costes de coordinación". Como se ha señalado, el desarrollo de la persona descansa, por un lado, en la *educación* y en la *formación*, clave de su propio desarrollo generando ese "*sistema de valores*" que le hace asumible una *dimensión*

---

<sup>15</sup> Rodenstock, R. (2008), "Responsabilidad empresarial...", ob. cit. , p.1  
Ockenfelds, W. (2008), "Los valores morales...", ob. cit., p.3

*social de cooperación* que constituye el anclaje básico en toda organización: cómo se generan "*giver's*". Y esta formación, clave del desarrollo de la persona, solamente puede entenderse en esa visión legitimadora de las propias exigencias individuales consecuencia de su contribución al "*bien común*", al conjunto, a la sociedad, a la organización, a las maneras en las cuales las personas aceptan la forma de convivir socialmente.

Y esta *formación* tiene que realizarse de tal forma que el individuo en su concepción sobre su propio desarrollo al integrarse en una institución, como una empresa, pueda compartir y asumir esa dimensión social de la que hemos hablado. Por ello todo sistema de *formación profesional* que solamente se centre en una escolarización es una orientación errónea, ya que se precisa para generar valor en el propio individuo el *compartir*, y compartir significa disponer de los *valores* que acentúan la dimensión social de la persona y con ello garantizar su creciente valor al ser algo compartido con los demás y, consecuentemente, asegurar su propio desarrollo y el de los demás.

Toda *formación* que no implique, al mismo tiempo, y simultáneamente individuo e institución como en el "*sistema dual*", es una formación inadecuada, ya que va incrementar los "*costes de coordinación*" en el propio individuo, en la organización del propio individuo, en la organización empresarial y en la economía. No hay diálogo posible, y este es el problema en esta interpretación errónea del "*contractualismo*", en el que se ha caído sin percibir que previamente a cualquier contrato tiene que haber el *compromiso*, la *libertad* y la *responsabilidad* de la persona con sus "*sistemas de valores*" y su aceptación de esa dimensión social. Esta es la que da valor a los contratos, a los recursos que tienen involucrados, porque genera *confianza*.

La segunda clave es la que hemos mencionado de la *competitividad* de las organizaciones, no solo de las empresas, sino de todas las instituciones en las que están involucrados los individuos realizando aportaciones, contribuciones a la solución de los problemas reales. Y, sobre todo, cada vez más, la universalización, su globalización, que permita lograr esa eficiencia económica en el uso de recursos escasos, por ejemplo, del propio conocimiento.

Si no hay *competitividad*, que es el resultado de las competencias de los individuos y de sus organizaciones, no hay empleo. Y el empleo no se soluciona por vía de subvenciones ni por garantías de empleo, ni por programas coyunturales, etc. La experiencia es una realidad y, por lo tanto, hay que elevar de tal forma la búsqueda de la integración de las personas que comprometa claramente al mundo empresarial, al mundo económico y a la Sociedad.

Ello además contribuirá no solo a lo que hasta ahora se está entendiendo por "*responsabilidad social corporativa*", sino en la creación de unos *valores* en los cuales los individuos vean *permanencia*, vean *estabilidad* y vean *sostenibilidad* en su desarrollo, vean futuro.

Esto se aprecia enormemente cuando en una empresa no se forma y en ella los individuos son "*contratos*" que hacen posible su compromiso para ceder los conocimientos disponibles. Cuando una empresa acompaña el desarrollo de la persona, con su formación y con su dimensión social, se tiene otra empresa distinta, naturalmente ubicada en un contexto de una mayor eficiencia en la *cooperación* y, por lo tanto, reducción de los "*costes unitarios laborales*"<sup>16</sup>, una mayor "ambición" de las personas por contribuir al desarrollo de proyectos, de respuestas a la dimensión societaria. La empresa que crea empleo solamente es aquella que tiene una "*dimensión societaria*" en su producción empresarial y el "empleo" es el que garantiza el futuro de la propia empresa. Lo que se aprecia claramente en las claves de la rotación de personal.<sup>17</sup> Hay empresas con una alta rotación, hay empresas con muy baja rotación de personal. Ello significa que los valores como la confianza, el esfuerzo, la manera de entender la asunción de la responsabilidad y su involucración en el propio desarrollo configuran parte del propio desarrollo personal en una visión a largo plazo. La empresa que crea empleo genera otro tipo de "*política de personal*", no es "laboralista", sino que es "*desarrolladora de personas*", generadora de confianza y, por lo tanto, "garantista" del futuro de las personas. Aquí es donde juega un papel decisivo las empresas medianas y pequeñas en países como Suiza, Alemania, Austria y otros.<sup>18</sup>

## 2. Condiciones marco necesarias para impulsar el empleo juvenil

En los términos ya señalados se exigen dos condiciones claramente definidas:

- primero, un "*sistema de educación*" que generen los "*sistemas de valores*" necesarios para que la persona impulse en sus valores tanto la dimensión y la confianza en su propio desarrollo,
- como en su personalidad, como en la dimensión social, la cual da valor al individuo y a sus esfuerzos y a sus conocimientos.

La *formación* constituye, en todos los niveles, las dos tareas fundamentales: por una parte, la adquisición de conocimientos, de *competencias* técnicas, en base a esos valores educativos que hay que disponer de ellos, pero, al propio tiempo, tiene que descansar en el aprendizaje, en el uso, en el impulso, de esa dimensión social que facilita la cooperación entre las personas. En una sociedad moderna, con una alta tecnología, se precisa cada vez más de personas implicadas socialmente en un complejo sistema organizativo en el que no se disparen los "*costes de coordinación*", de organización.<sup>19</sup> La apertura de las personas, la generación de *confianza* se va logrando a través de ese *perfeccionamiento* en la formación. De ahí la gran importancia de que sistemas como el "*sistema dual*", en los distintos niveles del proceso de formación, deben ser prioritarios. Esas cosas no se aprenden en el banco de una Universidad.

---

<sup>16</sup> Costes Unitarios Laborales y no de precios del mercado laboral. Hay que analizar más en base a los "costes unitarios laborales" que integran en el cálculo el precio y la productividad lo que da los "costes reales"

<sup>17</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del ...", ob. cit., p.p.54-55 (Manuscrito)

<sup>18</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del...", ob. cit., p.p.58 (Manuscrito)

<sup>19</sup> Mirow, M. (2011), "Retos a la Estrategia Empresarial...", ob. cit., p.p.409 ss



Esas cosas se aprenden en la realidad social en la que se implican las personas y difícilmente puede lograrse ello a través de seminarios o clases, sino es el hecho de la percepción y de la manera de ser dirigidas las personas en esa configuración social que constituye una empresa, proceso que está más allá de esa dimensión económica y social, que sin duda, tienen que cumplir con éxito, para lograr esa responsabilidad corporativa que tienen como institución en el conjunto de una sociedad.

La segunda condición importante es que esa institución, esa empresa, y no me limito solo a las empresas, tienen que estar en un "mercado" competitivo, quiere decir, el espacio en el que el Estado garantice espacios libres, amplios, sin interferencias para que, en principio, todos los individuos tengan acceso a esos "mercados", salvo que se produzcan situaciones de emergencia en las cuales debiera intervenir: se debe delimitar de forma que no distorsione el funcionamiento, el papel de las organizaciones y el de las personas que contribuyen de la forma más eficientemente posible al uso de los recursos escasos: *productividad* y, al propio tiempo, a cubrir adecuadamente las necesidades de las personas.

Con lo que se genera una economía orientada fundamentalmente a la *persona*. En una situación como la actual en la que el Estado tiene más del 50% prácticamente del Producto Interior Bruto, con un incremento de regulaciones importante, debe replantearse este dilema que está sobre la mesa en los momentos actuales: Mercado y Estado. Es necesario un Estado fuerte, es necesario en una organización societaria, pero ello no significa la interferencia permanente en los espacios de una persona y en los espacios de una empresa, significa garantizar la existencia de esos espacios y la amplitud de esos espacios de forma que pueda generar esa *dinámica social* que precisa toda la sociedad, no solo desde el punto de vista del uso de los recursos, sino desde el punto de vista de la *dinámica de cambio social* que lleva, sin duda, a la *sostenibilidad de una sociedad*. Ambas son clave en el proceso para la creación de empleo. Si no se dan esas condiciones no hay manera alguna para que verdaderamente generaciones de personas se integren en los procesos institucionales, organizativos, económicos y sociales generándoles expectativas de futuro, dando estabilidad y sostenibilidad a una Sociedad: asegurando a las personas su propio desarrollo para su bienestar. Hemos confundido el concepto de "bienestar", de un bienestar de las "cosas" a un bienestar de las "personas" y esto es lo que habría que volver a replantearse.

### 3. Políticas y recursos para el desarrollo de los jóvenes

Como ya hemos visto no se trata solamente de conceptualizar correctamente cual es la realidad del paro juvenil, y no solo desde el punto de vista meramente estadístico, sino desde el contexto real en el cual se desarrolla, y tampoco es solo el problema de orientación, sino que al final hay que asignar medios, recursos, para que pueda alcanzarse la meta de integrar a todas las personas en el proceso social del trabajo. Sin el trabajo es difícil que una persona asuma esa dimensión social que la habilita, que la hace crecer en su valor y apreciar lo que significa fundamentalmente el "*bien común*". Albach señala que si yo formo personas en una empresa y tengo unos costes,<sup>20</sup> pero cuando las he formado pierdo las personas porque otra empresa en un mercado abierto le ofrecen mejores condiciones, lo que si resulta es que esa persona formada ha aprendido lo que significa una "economía social de mercado", el papel de la economía en la Sociedad.

---

<sup>20</sup> Albach, H. (2013), "Empresas medianas...", ob. cit., p.2

Independientemente de que una empresa tenga que asumir "costes" a corto plazo de esta naturaleza, estas empresas implicadas en la formación buscan retener a los mejores y disponer de una capacidad de respuesta a *largo plazo* en sus procesos de adaptación que no la tiene una empresa sin formación. Los "cálculos económicos"; de "costes", de estos sistemas de contribución empresarial al desarrollo de la formación *in situ* y no en la lejanía, son siempre "costes" que tienen una rentabilidad muy alta en el medio y largo plazo, pero también en el corto plazo.<sup>21</sup>

Las distintas políticas tienen que ir orientadas al desarrollo de estas empresas que forman y al desarrollo de las instituciones que realizan en paralelo esa formación como son las Escuelas Profesionales, o los distintos Centros de Formación Universitaria. En las primeras, fundamentalmente, dándoles las oportunidades de que puedan realizar esa tarea, no por el hecho de las subvenciones, sino por el hecho de facilitar su desarrollo innovador, su desarrollo investigador, su desarrollo de internacionalización, etc,<sup>22</sup> quiere decir generar espacios más abiertos donde esas empresas puedan tener oportunidad de realizar sus competencias y, consecuentemente, facilitar la inercia de integración de las personas.

La eliminación del *paro juvenil* como una obsesión permanente se realiza en *cooperación* con las organizaciones que contribuyen a crear ese "sistema de valores" y de conocimientos que de manera creciente necesitan todos los niveles de la organización económica, social y empresarial, personas para un mundo cada vez más complejo. No se trata de reducir la complejidad, sino que se trata de asumirla y, por lo tanto, ese proceso de aprendizaje, de cómo se dirige procesos complejos, en los más diversos niveles, tiene que ir calando en las organizaciones para que se pueda realizar con el menor coste posible y con el mayor compromiso de cada una de las personas que tienen seguridad, confianza y dominio de esas situaciones.

## V. PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

1. La eliminación de del paro juvenil constituye una clara prioridad en toda Sociedad. La dinámica integradora de la persona joven en los procesos societarios, económicos y empresariales constituye la garantía tanto del desarrollo del joven como de la sostenibilidad de las Instituciones societarias, económicas y empresariales. No hay desarrollo social sino se produce la dinámica social necesaria para garantizar la involucración de los jóvenes en los procesos de transformación y cambio. Es, sin duda, un problema en el muy corto plazo, pero su orientación tiene que ser necesariamente largoplacista para que sea sostenible.

---

<sup>21</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit., p.39

<sup>22</sup> Simon, H. (2013), "Hidden Champions...", ob. cit., p.4

2. En una Sociedad abierta en la que se desarrollan personas e instituciones en el marco de una "economía de mercado societariamente sostenible" la dinámica de integración del joven en sus diferentes fases educativas y de formación tiene que compartirse con la experiencia compartida de los procesos societarios, económicos y empresariales. Hay que acentuar tiempos y hay que proceder a un desarrollo integral del joven en los procesos que debe convivir para asumir y compartir los valores que rigen su acción y comportamiento.
3. No es un problema más, un problema con especial importancia. Es el problema de toda Sociedad, economía o empresa, pero es ese problema que exige una visión largoplacista para que se vayan produciendo correctamente los diferentes procesos de integración: exige de las instituciones planteamientos, cálculos económicos que vayan más allá de los hechos e impactos singulares.

Solo en una clara visión del papel del "*bien común*", donde se comparten las dimensiones humanas, económicas y sociales, se puede generar en todos los partícipes esa visión integradora. Hay que hacer "*cálculo económico*"; pero hay que ir más allá del cálculo económico.

4. La interpretación "global", largoplacista de la eliminación del Paro juvenil, está más cerca de la dimensión del "*bien común*" que del mero interés singular/individual. Es la condición básica para el éxito, estabilidad y desarrollo de la Sociedad, de la economía y de la empresa. Luego se puede proceder a su interpretación. Pero es una coordinación previa el "*sistema de valores*" que implica "*compartir*" cooperando todas las "partes", contribuyendo a esa realización de futuro, no ya solo del joven, sino de la propia Sociedad, de la economía y de la empresa.
5. El desarrollo e integración de la persona, joven o menos joven, en las instituciones es la clave del éxito de una sociedad, de su economía y de su empresa. La formación y la experiencia son partes de un todo que deben compartirse en la propia persona y en las instituciones, son dimensiones que van más allá de la mera instrumentalidad del "mercado", ya que son la condición base para la configuración y sostenibilidad de las instituciones que luego operan con esa orientación y "sistemas de valores".
6. El Paro juvenil desaparece en el momento en el que la persona sea consciente del espacio de libertad de que dispone y del valor de la libertad y la economía, las empresas disponen de espacio creativo e innovador en un ámbito de desarrollo de competencias que facilita soluciones eficientes a las personas a sus necesidades y problemas. Si no hay desarrollo de la persona y de las instituciones no hay espacio para resolver los problemas de empleo real, lo que implica una política económica y empresarial generadora de espacios abierto a la creatividad y a la innovación para desarrollar permanentemente nuevas competencias. Sin sistemas económicos y sociales creadores de "competencias" no hay empleo.

## **VI. BIBLIOGRAFÍA**

Albach, H. (2007), "The Economics of Friendship among Scientists", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, Núm. 310, IDOE, Universidad de Alcalá.

Albach, H. (2012), "La economía Social de Mercado hoy", en: Documentos a Debate, núm. 52, ed. IDOE, Universidad de Alcalá.

Albach, H. (2013), "Empresas Medianas y Pequeñas en Alemania", en: Documentos a Debate núm. 55, Mayo 2013, IDOE, Universidad de Alcalá.

Barton, D. (2011), "Capitalism for the long term", en: HBR, Marzo 2011.

Donges, J. (2013), "Euroland Krise: Herausforderung fugendarbeits losigkeit; en: Stiftung Marktwirtschaft, Marzo 2013. Versión en castellano: "Crisis de la Eurozona: El desafío del Paro Juvenil", en: Documentos a Debate, Núm.56, Julio 2013, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

García Echevarría, Santiago. (2013), "El desarrollo del Mittelstand en Alemania: sus peculiaridades y su contribución al desarrollo económico-societario". (Manuscrito)

Grandt, A. (2013), "Givers take all: the Hidden dimension of corporate culture", en: McKindsey Quarterly, Abril 2013.

Köhler, H. (2007), "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate núm.51, Febrero 2007, IDOE, Universidad de Alcalá.

Mirow, M. (2011), "Retos a la Estrategia Empresarial del siglo XXI: la empresa en el dominio de la complejidad", Dir. López Moreno, ed. Cinca, Madrid.

Ockenfelds, W. (2008), "Los valores son rentables", en: Documentos a Debate, Núm.16/2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Rodenstock, R. (2005), "Wirtschaftliche Logik und soziale Verantwortung", en: Forum, núm.15, Julio, 2005, ed. IWD, Colonia.

Rodenstock, R. (2008), "Responsabilidad empresarial: éxito, poder, moral, ¿qué es lo que mueve a un empresario?", en: Documentos a Debate núm.17, 2008, IDOE, Universidad de Alcalá.

Simon, H. (2013), "Hiddens Champions: la vanguardia en Globalia", en: Documentos a Debate núm.54, Marzo 2013, IDOE, Universidad de Alcalá.

Thomm, N. y Müller, R. (2013), "Management de la innovación en las empresas pequeñas y medianas", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.348, IDOE, Universidad de Alcalá.

Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ED. Unión Editorial, Madrid.