

**SERIE
UNIVERSITARIA**

SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRIA

Catedrático emérito de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá

INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA

2ª edición



Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

ÍNDICE

Acerca del autor	XVII
Prólogo a la nueva edición.....	XIX
Prólogo a la primera edición	XXIII

Parte Primera: **DE QUÉ SE OCUPA LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA**

Capítulo 1: La empresa como objeto tanto de la investigación científica como de la praxis económico-empresarial.....	3
1. ¿Qué objetivos se persiguen?	3
2. ¿Optimización en la economía de la empresa?	10
3. Teoría y realidad empresarial	11
Capítulo 2: Empresa y su entorno	15
1. Realidad empresarial	15
2. Empresarios y directivos	16
3. Entorno empresarial	18
4. Empresa y su realidad empresarial: dimensiones y estructura	21
Capítulo 3: El diseño de los problemas empresariales	25
1. La decisión en la empresa.....	25
2. Modelos y teoría en la Economía de la Empresa	28
3. Estructuración de los problemas empresariales.....	30
4. Criterios de selección	32
5. Juicios de valor en la Economía de la Empresa	33
Capítulo 4: La Economía de la Empresa como ciencia positiva y ciencia normativa: configuración de las estructuras empresariales	39
1. La Economía de la Empresa en su configuración científica	39
2. Significado de los aspectos positivos y normativos en la Economía de la Empresa y su repercusión en la configuración de la empresa	41
3. Filosofía y cultura empresarial	43
4. Funcionalidad técnico-económica <i>versus</i> sistemas de valores en la Economía de la Empresa	46

Capítulo 5: Funciones de la Economía de la Empresa como ciencia49

1. Aportación de la teoría a la configuración y solución de los problemas empresariales	49
2. Economía de la Empresa en los sistemas socio-económicos cerrados y abiertos	50
3. Las “leyes” en la Economía de la Empresa	52
4. Áreas de la función científica de la Economía de la Empresa	53
5. La descripción de los fenómenos económico-empresariales	55
6. La dimensión espacial de los problemas económico-empresariales	58
7. La planificación empresarial	60
8. Pronóstico y estrategia	61
9. Función del economista de empresa	62

Parte Segunda:**LA METODOLOGÍA DE LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA
EN EL DISEÑO ECONÓMICO-EMPRESARIAL****Capítulo 6: ¿Cuál es la función de la metodología en el desarrollo científico de la Economía de la Empresa y su aplicación en la práctica empresarial?69**

1. El proceso de abstracción en la teoría	69
2. Formalización de la teoría: el principio de selección	71
3. Microeconomía y economía de la empresa	73
4. Metodología y planteamientos teóricos	75
5. Análisis económico y metodológico	76
6. Formación teórica versus formación práctica	77
7. Fases del desarrollo de los problemas económico-empresariales	79

Capítulo 7: Métodos aplicados en la Economía de la Empresa81

1. El método en la Economía de la Empresa	81
2. Modelos y su tipología	82
3. La heurística en la Economía de la Empresa	83
4. ¿Dónde se realiza el análisis económico empresarial?	84
5. ¿Dónde se localizan los problemas económicos?	85
6. ¿Cuáles son las dimensiones que integran todo cálculo económico?	87
7. Situaciones del cálculo económico de la empresa	89
8. Impacto de la “financiarización” en la construcción metodológica de la Economía de la empresa	89

Parte Tercera: CONFIGURACIÓN Y CONTENIDOS DE LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA: SU “REALIDAD ECONÓMICO-SOCIAL”

Capítulo 8: Tipología de las instituciones económico-empresariales	95
1. Concepto de empresa.....	95
2. Clases de empresas	95
3. La actividad económica del Estado	97
4. Tipología de empresas	99
5. La Economía de la Empresa como combinación de factores	100
6. Centro de trabajo y empresa como institución	100
 Capítulo 9: Macroeconomía, Microeconomía y Economía de la Empresa	 103
1. Macroeconomía	103
2. Microeconomía	103
3. Economía de la Empresa	104
4. Criterios económicos	105
5. Medición de los objetivos	107
6. Criterios económicos y coordinación de la actividad económica: la legitimación empresarial.....	107
 Capítulo 10: Evolución del concepto de empresa en la Economía de la Empresa.....	 111
1. La actividad económica se realiza en instituciones y procesos	111
2. La multidimensionalidad del concepto de empresa.....	111
3. La empresa como globalidad.....	112
4. La conceptualización de la empresa	113
5. Conceptos económicos de empresa	114
6. Características de los modelos holísticos	115
7. Características de los modelos organizativos	117
8. Modelos de concepto de empresa como sistema: Modelo de Saint Gallen	119
 Capítulo 11: Concepto de empresa que se propone para la economía de la empresa	 121
1. Concepto formal de empresa	121
2. Concepto de empresa considerando dos fases	122
3. Dimensiones del concepto corporativo de la empresa	126
4. Valoración de los modelos de empresa	128
5. Procesos de adaptación de la empresa	129

Capítulo 12: Localización y estructura de los problemas de decisión en la empresa.....131

1. Dónde se localizan los problemas empresariales131
2. Decisiones empresariales135
3. Decisiones empresariales y racionalidad política137
4. Cálculo económico para un proceso de decisión.....138

Capítulo 13: Configuración de los sistemas de objetivos en la empresa141

1. Objetivos de la empresa.....141
2. Determinación de los objetivos en la empresa142
3. Ámbitos de definición de los objetivos144
4. Definición de los objetivos empresariales145
5. Tipología de los objetivos.....146
6. Comportamientos de los objetivos empresariales147
7. Sistema de objetivos empresariales148
8. Conflicto entre objetivos149

Parte Cuarta: LA EMPRESA COMO INSTITUCIÓN SOCIOECONÓMICA Y ORGANIZATIVA

Capítulo 14: La empresa en el ordenamiento económico-social153

1. Orden económico y social153
2. Factores determinantes del orden económico y social160
3. Diferentes ordenamientos económico-sociales162
4. Factores independientes y dependientes del orden económico-social164
5. Economía social de mercado166

Capítulo 15: Orden empresarial y constitución empresarial.....169

1. Constitución política y económica como marco de la actividad empresarial169
2. Interdependencias entre orden económico-social y el orden empresarial173
3. Empresa competitiva *versus* empresa administrada175

Capítulo 16: La globalización en el desarrollo institucional de la empresa.....177

1. Las nuevas dimensiones institucionales de la empresa: impacto de la globalización.....177
2. El desarrollo del *management* internacional como respuesta a los procesos de globalización de la empresa.....181
3. Exigencias de la globalización a la economía de la empresa184

Capítulo 17: La persona y sus valores en el desarrollo de la empresa187

1. Sobre el papel de la persona en la articulación de la economía de la empresa187
2. Su implicación metodológica en el desarrollo teórico *versus* las exigencias de la “realidad económico-empresarial”190
3. La integración de los “sistemas de valores” en la orientación de la política empresarial: cultura empresarial.....192

Parte Quinta: LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO EN EL ORDEN DE LA ECONOMÍA Y DE LA SOCIEDAD

Capítulo 18: El orden de la economía: marco clave del desarrollo empresarial197

1. La dimensión societaria de la economía.....197
2. La configuración del orden de la economía y su interdisciplinariedad201
3. Principios determinantes del orden de la economía203
4. Estructuras de poder y el orden de competencia206

Capítulo 19: El empresario en el orden societario-económico.....209

1. La dimensión societaria del empresario209
2. La clave del desarrollo del empresario: la configuración del orden económico-societario.....212
3. Exigencias y responsabilidad del empresario en la dimensión corporativa y organizativa de la empresa215
4. Valores intrínsecos de la acción empresarial: su dimensión “económico-social” y “societaria”.....218

Capítulo 20: Empresario y política empresarial221

1. La figura del empresario221
2. Competir y colaborar como criterios corporativos de la política empresarial225
3. Política empresarial y su desarrollo.....229

Capítulo 21: Papel del Estado en la economía y la empresa pública233

1. El Estado y su implicación en el orden de la economía233
2. La empresa pública en el orden de la economía.....234
3. La “cuestión social” en el contexto del ordenamiento económico-societario.....238
4. La construcción de la actividad de cooperación público-privada.....240

Parte Sexta:

LA DIMENSIÓN CORPORATIVA DE LA EMPRESA: EMPRESA Y SOCIEDAD

Capítulo 22: La empresa como corporación: filosofía empresarial247

1. Introducción 247
2. Dimensión corporativa de la empresa248
3. Filosofía empresarial y cultura empresarial253

Capítulo 23: Cultura empresarial261

1. Introducción261
2. La cultura empresarial como elemento de coordinación de la empresa261
3. Surgimiento y desarrollo de la cultura empresarial264
4. Análisis de la cultura empresarial.....268

Capítulo 24: Estrategia empresarial279

1. Interpretaciones de la estrategia empresarial279
2. Dirección estratégica de la empresa280
3. Evolución histórica de la estrategia284
4. Análisis estratégico285
5. *Management* estratégico290
6. Posición Estratégica de Resultados (PER)291
7. Planificación estratégica297

Capítulo 25: Gobierno corporativo en la dirección de la empresa.....305

1. La dimensión societaria de la economía: sus objetivos y su desarrollo305
2. Fundamentos de la configuración del gobierno corporativo de la empresa.....309
3. Articulación organizativa del Gobierno Corporativo de la Empresa311

Capítulo 26: Responsabilidad social corporativa: del balance social a la responsabilidad social corporativa.....317

1. Del balance social a la responsabilidad social corporativa.....317
2. La dimensión societaria de la responsabilidad social corporativa: claves de su articulación.....319
3. Configuración e impacto en la organización de la empresa322
4. Contribución de la responsabilidad social corporativa al gobierno y la competitividad de la empresa325

Capítulo 27: La digitalización y la innovación en el desarrollo corporativo de la empresa.....329

1. Los procesos de cambio y transformación de la empresa329

2. Impacto de la digitalización en la configuración de los procesos económico-sociales de la empresa.....	331
3. La dimensión societaria de la digitalización en la sostenibilidad y gobierno de la empresa.....	333
4. La innovación como proceso de cambio en las estructuras organizativas y competitivas de la empresa.....	335

Capítulo 28: Dinámica empresarial y competitividad.....339

1. Concepto de dinámica empresarial	339
2. Competitividad empresarial: sus características y desarrollos	347

Parte Séptima:

LA DIMENSIÓN ÉTICO-ECONÓMICA DE LA EMPRESA

Capítulo 29: Ética empresarial.....355

1. La dimensión normativa y la dimensión ética en la empresa.....	355
2. Ética económica y ética empresarial	357
3. La integración de la dimensión ético-económica y societaria en el diseño corporativo de la empresa	366
4. Integración de la ética en el diseño organizativo.....	369
5. Papel de la dimensión ética de la empresa en su sostenibilidad y competitividad como corporación	372

Capítulo 30: La dimensión societaria del trabajo en su contexto ético-empresarial377

1. La dimensión del trabajo en la configuración ético-económica de la empresa	377
2. Implicaciones del trabajo en el desarrollo de la persona en las organizaciones	379
3. De la dimensión normativa del trabajo a su dimensión ética en la configuración de las organizaciones	382
4. La dimensión del trabajo en los procesos de transformación y sostenibilidad de la empresa.....	384

Parte Octava:

VALOR Y VALORACIÓN EN LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA: CONFIGURACIÓN DEL CÁLCULO ECONÓMICO-SOCIAL

Capítulo 31: Valor y valoración en la Economía de la Empresa391

1. Consideraciones previas	391
2. Valor y valoración en la Economía de la Empresa	392

3. Dimensiones de la valoración en la Economía de la Empresa	394
--	-----

Capítulo 32: Medición en la Economía de la Empresa.....397

1. Valoración tradicional en la Economía de la Empresa	397
<i>Dimensión técnica: productividad</i>	398
<i>Dimensión económica: economicidad</i>	401
<i>Dimensión financiera: rentabilidad</i>	402
<i>Juicios de valor secundarios: las relaciones económicas reales de la empresa</i>	404
2. Medición en la Economía de la Empresa considerando el factor tiempo y su valoración	413
<i>Valor capital como proceso de valoración temporal de la actividad económica-empresarial</i>	413
<i>Tipo de interés interno o tasa de retorno</i>	414
<i>Valoración de este tipo de cálculo económico</i>	415
<i>Periodo de recuperación o payback de la inversión</i>	415
3. Modernas técnicas de valoración	417
<i>Perfiles</i>	417
<i>Cálculo de portafolios</i>	418

Capítulo 33: El *controlling* en la configuración y en la acción empresarial421

1. El <i>controlling</i> en clave del orden empresarial y su implicación organizativa	421
2. La realidad del <i>controlling</i> en la articulación de los procesos empresariales	424
3. La dimensión del <i>controlling</i> en el desarrollo integral de la persona.....	427
4. El diseño del <i>controlling</i> en la dimensión organizativo-institucional de la empresa	429

Parte Novena:

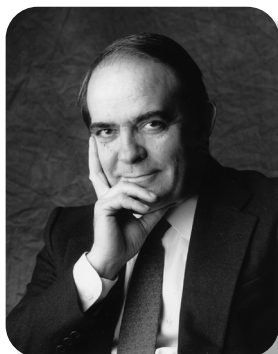
EL ECONOMISTA DE EMPRESA Y SUS FUNCIONES EN LA ACTIVIDAD SOCIOECONÓMICA Y EMPRESARIAL

Capítulo 34: Modelos de asesoramiento y papel del economista de empresa en las instituciones empresariales435

1. El economista en la empresa	435
2. Capacidades de las que debe disponer el economista	435
3. Funciones del economista: su contenido	436
4. Modelos de asesoramiento en la empresa	437
5. Potenciales que debe disponer un economista	438

Bibliografía	441
Bibliografía complementaria	449
Índice de Figuras	467
Índice Analítico y Onomástico	473

Acerca del autor



Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Santiago García Echevarría

Se doctoró por la Universidades de Colonia y por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido profesor en la Universidad Comercial de Deusto, en la Universidad Complutense de Madrid, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Barcelona, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá. Fue fundador y Director del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE) de la Universidad de Alcalá. Ha sido Presidente de la Asociación Alexander von Humboldt España y Vertrauenswissenschaftler de la Fundación Alexander von Humboldt. Ha sido *Embassador Scientist* de la Fundación Alexander von Humboldt en España de 2009 a 2015. Asimismo, es Vocal del Consejo Consultivo de Privatizaciones (CCP) y Profesor Honorífico de la Universidad de Alcalá.

En el ámbito empresarial, inició su actividad en el Banco de Bilbao, pasando más tarde a Unión Española de Explosivos, y fue gerente de Demag Equipos Industriales. Ha intervenido en múltiples procesos de transformación empresarial. <http://www.garcia-echevarria.es>

Ha realizado múltiples publicaciones de libros y artículos en diversos idiomas y ha impartido en muy diversos círculos e instituciones conferencias y seminarios en el ámbito de la empresa y en el ámbito del orden económico-social.

Es Medalla de Oro de la Universidad Comercial de Deusto, Dr. h. c., por la Universidad de Erlange-Nuremberg, Medalla de la Universidad de Paderborn, y se le ha distinguido con la Medalla a la Investigación Internacional de la Fundación Alexander von Humboldt. Se le ha concedido el *Das Verdienstkreuz des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland*, y también ha sido distinguido con el *Ehrennadel der Alexander von Humboldt-Stiftung* y con el *Das Grosse Verdienstkreuz des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland*.

santiago.garcia@uah.es

<http://www.garcia-echevarria.es>

(<http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)

PRÓLOGO A LA NUEVA EDICIÓN

La característica fundamental de la evolución del conocimiento consiste en la asunción de la dinámica que le caracteriza. Esta dinámica no implica solamente lo que podemos definir como la velocidad del cambio que tiene lugar, sino, en particular, en cómo lograr la asunción de esta dinámica del conocimiento como un proceso permanente. Lo que caracteriza a todos los ámbitos del conocimiento científico, pero, en particular, al ámbito de la economía empresarial. La Economía como Ciencia no puede por sí sola describir y explicar la “realidad económico-social”, sino que precisa ir más allá de lo puramente económico para captar esa “realidad”. Y es que sobre la “realidad” que se describe y explica se debe construir “el cálculo económico” sobre el que actúa no solo el desarrollo científico, sino la propia acción humana en los procesos económico-empresariales. Y es para lo que se precisa del conocimiento interdisciplinar para entender y actuar en los entornos económicos y en la empresa, tanto como institución corporativa como también como conjunto de procesos integradores de muy diversas acciones humanas en el quehacer económico-empresarial.

Y, además, debe considerarse que la evolución del conocimiento implica tanto nuevas conceptualizaciones teóricas como también la capacidad de acercarse con las mismas a la configuración de los procesos socio-económicos y empresariales. Precisamente la capacidad de conceptualización de la “realidad económico-social”, tanto en la aclaración teórica como en el ámbito de la configuración de los procesos empresariales, constituye la aportación que se busca con esta obra de *Introducción a la Economía de la Empresa*. Lo que obliga necesariamente a conocer e impulsar el conocimiento en torno a la metodología de la que se vale la Economía de la Empresa como Ciencia para captar concretamente la “realidad económico-social” que constituye no solamente el motivo para la acción teórica de la economía empresarial, sino también y, precisamente por ello, constituye la

base para la captación de la “realidad” operativa en la praxis empresarial, en la conceptualización de esa realidad en los procesos de dirección y organización de la empresa.

La interdisciplinariedad y la capacidad de conceptualización de la “realidad empresarial” son los dos ejes que facilitan tanto la búsqueda de unos paradigmas teóricos como la capacidad para configurar los procesos empresariales orientados al desarrollo de las personas en la acción compartida para contribuir a dar respuesta a las necesidades de las personas, para su propio desarrollo, y las contribuciones para el desarrollo de los demás.

En el devenir desde la primera edición de esta obra y la que hoy aquí se presenta, el conocimiento se ha ido ampliando y desarrollando con una amplia intensidad, por lo que se abre una nueva metodología, aprovechando precisamente el avance tecnológico, para integrar tanto el nuevo conocimiento como las características señaladas de la interdisciplinariedad. Durante este período de tiempo el Instituto de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Alcalá ha continuado investigando y publicando los nuevos conocimientos con la participación de destacadas personalidades nacionales e internacionales, de distintas áreas del conocimiento a través de sus publicaciones. Estas publicaciones se caracterizan, en primer lugar, por la conceptualidad centroeuropea del pensamiento económico-empresarial, dadas las diferentes perspectivas teóricas y prácticas. Se trata de autores altamente reconocidos por su contribución al desarrollo teórico, así como de autores clave del desarrollo de la realidad ejecutiva empresarial. Lo que nos permite acercarnos a la “realidad” que se intenta descubrir, en toda acción empresarial, con el fin de asegurar el “cálculo económico” interdisciplinar y la capacidad de conceptualización, por una parte, y el desarrollo de los conocimientos teóricos, por otra parte junto a la validación de la realidad en la praxis, lo que constituye la aportación de esta obra.

Lo que no se consigue, solamente, con la integración de la evolución del conocimiento en el transcurso del tiempo por parte del autor, sino por la disposición interdisciplinar de muchos autores que comparten la línea de pensamiento centroeuropea en torno a una *Economía Social de Mercado* en el contexto de una Sociedad abierta y orientada al desarrollo de las personas. En esta obra se han integrado personalidades relevantes cuyas contribuciones en el transcurso del tiempo son accesibles en castellano a través de los servicios bibliográfico-electrónicos de la Universidad de Alcalá. Se puede disponer de las obras libremente y aquí se ha hecho referencia a aquellas en relación con el tema concreto señalado, aunque otras muchas obras son también electrónicamente disponibles. Se trata, en particular, en que cada lector se sitúe en el ámbito preciso de su interés y, por consiguiente, disponer de inmediato de la documentación que le da amplia respuesta. Lo cual no se puede recoger por el autor sólo, sino que se comparte el conocimiento con muchos otros autores, universitarios y empresarios en el marco de una clara unidad doctrinal del pensamiento socio-económico centroeuropeo.

Con lo que se individualiza la obra para cada lector, dicho en otros términos, cada lector construye su propio “libro”, construye su propia reflexión en un con-

texto abierto del pensamiento. Esta es una obra fundamentalmente metodológica sobre la construcción de la conceptualización científica de la Economía de la Empresa que trata de facilitar su interpretación didáctica con múltiples figuras que formalizan la estructura del concepto del que se trata. Por tanto, el amplio desarrollo busca facilitar la comprensión de los planteamientos conceptuales de forma que permita su accesibilidad interpretativa. Solamente cuando se conocen los métodos del proceder científico para la interpretación de la “realidad socio-económica” se puede aprender a conceptualizar los procesos económicos para disponer de una información adecuada a la situación real ante la que se encuentran las personas en la configuración de las instituciones y de los procesos en la empresa. Lo cual es necesario para luego resolver las situaciones consideradas con los instrumentos de los que se dispone hoy en la economía empresarial.

Se trata, pues, en esta obra, con la ayuda de la electrónica, de integrar los diversos conocimientos en un proceso de valoración de la “realidad económica” que tratamos de entender, definir y resolver conforme a los fines perseguidos en torno al desarrollo de la persona. Es una obra compartida con excelentes científicos y empresarios que el lector puede, sin intermediarios, ver y reflexionar sobre el autor correspondiente lo que facilita la aproximación a la “realidad económico-empresarial” que nos interesa conocer, plantear y resolver para alcanzar el fin propuesto al desarrollo integral de la persona.

Por lo que una obra de esta naturaleza se debe a muchas personas e instituciones que durante largos períodos de tiempo han colaborado con el IDOE, con la Universidad de Alcalá y que lo han hecho posible. En particular a todos los autores, a todos los profesores y colaboradores nacionales e internacionales del IDOE y a la Biblioteca de la Universidad de Alcalá, sin cuya cooperación no se hubiera podido realizar la obra que aquí se presenta.

Alcalá de Henares, Octubre 2019
Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA
Catedrático emérito de Política Económica
de la Empresa

PARTE PRIMERA

De qué se ocupa la Economía de la Empresa

LA EMPRESA COMO OBJETO TANTO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA COMO DE LA PRAXIS ECONÓMICO-EMPRESARIAL

■ ¿QUÉ OBJETIVOS SE PERSIGUEN?

La empresa como institución económico-social

No cabe duda de que el desarrollo de las instituciones económicas y sociales, en particular, de la institución empresarial en sus más diversas manifestaciones, constituye hoy, en las sociedades modernas, una de las encrucijadas más importantes para el desarrollo del bienestar, de la capacidad de utilización de los potenciales disponibles en un país, de una región, de una empresa.

La empresa es la institución que dispone de los recursos escasos, de los procesos y de las tecnologías, de las personas que integra para obtener productos y/o servicios de los que va a depender el éxito o fracaso de esa institución, así como el resultado del conjunto de la economía de un país. El éxito económico y social depende del éxito en la dirección de los recursos disponibles, en particular de las personas que actúan en las instituciones singulares, como la empresa, configurando sus procesos económico-sociales.

La Economía de la Empresa, como expresión de la Economía de las Instituciones, ya que afecta a todas las instituciones, pues cualquiera de ellas, en su más diversa naturaleza y cometidos, actúa disponiendo de recursos económicos y humanos escasos, es una ciencia que ha experimentado en los últimos años una evolución muy notable: se ha pasado de una Economía de la Empresa orientada a interpretar la actividad empresarial como meros sistemas funcionales, formalizados, a una Economía de la Empresa basada en el análisis de la racionalidad¹ singular o específica en la asignación de los recursos, para culminar en una Economía de la Empresa orientada al desarrollo de la capacidad para configurar procesos empresariales e institucionales. Esta evolución hacia una economía empresarial institucional-corporativa ha significado, en los últimos años, uno de los grandes avances

1 Véase García Echevarría, S. (2018) "Racionalidad económica...?", ob. cit., (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>).

para dar respuesta a las exigencias de la *realidad económica y social*² de una sociedad moderna, de forma que se asumen las exigencias tanto de la globalidad³ como la de redes o interdependencias de la nueva *realidad económico-empresarial*.

No cabe la menor duda de que la Economía de la Empresa se desarrolla principalmente con un auge vertiginoso en los sistemas económico-sociales abiertos, competitivos, no solo en lo que afecta a las exigencias de la empresa, sino también por las exigencias a cualquiera de las otras instituciones públicas o privadas, por ejemplo, la universidad o el ayuntamiento, etc.

La empresa y su entorno

La empresa se configura, por tanto, como la institución central en la que se decide el éxito o fracaso de la asignación de recursos en un país, de manera que la fuerte interdependencia existente entre los entornos empresariales y la propia acción singular de la empresa tiene que reflejarse lo más real y diferenciadamente posible en el *cálculo económico* empresarial, esto es, de la correcta percepción de la *realidad económico-social*⁴. El éxito empresarial depende, por tanto, no solo de su propia acción económico-social, sino también de una acertada y eficiente coordinación entre las instituciones configuradoras de los entornos empresariales, de la coordinación entre sus capacidades con las capacidades de la empresa y demás instituciones singulares. Es por lo que hoy se habla de *estrategia*, de la forma de integrar dinámicamente entornos y empresas, por un lado, y de los *costes de coordinación*, en parte, como *costes de transacción*, por el otro. De la adecuada coordinación del orden de la economía en la sociedad, que define el entorno y sus instituciones con el orden empresarial, depende el éxito no solo de la Economía, sino de la sociedad y del desarrollo integral de las personas.

Por ello la Economía de la Empresa tiene que integrar de manera creciente en su *cálculo económico-social* los entornos y su evolución, esto es, sus instituciones de forma continua o discontinua, estable o turbulenta, como punto de referencia para poder hacer un “*cálculo económico*” adecuado a los procesos empresariales reales. Se recurre, tanto en la concepción teórica como en la realidad práctica, a la aplicación de una economía empresarial con un tipo de cálculo económico que refleje necesariamente la *realidad económico-social* en la que se desenvuelve la acción empresarial.

2 Véase García Echevarría, S. (2017) “La acción económica...”, ob. cit., (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)

3 Véase García Echevarría, S. (2014) “Impacto de la Globalización...”, ob. cit., (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)

4 Véase García Echevarría, S. (2011) “Papel del beneficio...”, ob. cit., (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)

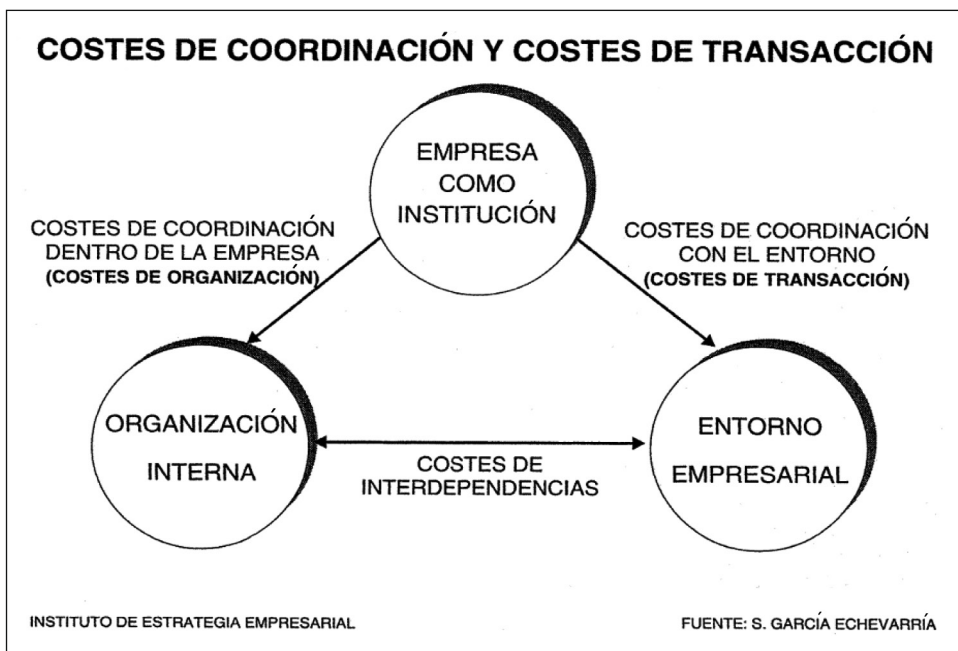


Figura 1.1. Costes de coordinación y costes de transacción.

La empresa en el orden de la economía

En una sociedad abierta existen también actividades empresariales implicadas en un sistema cerrado, de economía administrada, en la que el *cálculo económico* se centra básicamente en las dimensiones funcionales internas de la empresa, de las instituciones públicas con sus capacidades⁵ suponiendo constantes las situaciones del entorno. Se trata ciertamente de organizaciones predominantemente burocráticas, pero existen también empresas involucradas con el entorno abierto y dinámico, que perciben en el entorno los criterios económicos y sociales a los que tiene que orientar su propio diseño y configuración, así como todo su *cálculo económico*, tanto de los procesos como de los propios sistemas empresariales. La dinámica cambiante de los entornos obliga a transformar los diseños organizativos de la empresa, dado que es el entorno el que define las posibles orientaciones de la actividad empresarial. Los *costes de coordinación* de la empresa con el entorno dominan entonces en el diseño empresarial, costes que son determinantes para el resultado de la empresa: estos son los *costes de transacción*. Es otro tipo de *cálculo económico* en el que el resultado es la respuesta a la contribución que realiza la empresa para el desarrollo de las personas.

Esto implica pasar de una dirección de las empresas y de los procesos de las instituciones, de las organizaciones orientadas a la continuidad del pasado, a una

5 Véase Thom, N. y Ritz, A. (2016) "Management del sector público...", ob. cit., (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)

orientación del *management* con una visión de futuro cambiante y transformativa. La discontinuidad, tanto de los potenciales de los entornos como de los propios potenciales internos de la empresa, constituye hoy la clave de toda *realidad empresarial*. La dinámica y velocidad de cambio modifica rápidamente el valor de estos potenciales disponibles.

La multinacionalización: su realización y la globalización

El propio proceso hacia la multinacionalización, consecuencia de la globalización, así como la apertura de las economías nacionales y regionales, está condicionando de manera significativa la respuesta de los conocimientos disponibles y de las prestaciones que exige la economía empresarial en una sociedad abierta. La empresa no puede hoy limitarse a hacer un *cálculo económico* basado solo en su propia capacidad empresarial y en su estructura organizativa. Los criterios para decidir tiene que buscarlos más bien fuera de la empresa, en sus entornos y en sus mercados, para poder enjuiciar si sus procesos de asignación de recursos, sus productos y sus prestaciones van a tener éxito o no. La competitividad, su capacidad competitiva, se configura como el criterio societario básico. Se trata necesariamente de un criterio globalizante, de lo “global” de la empresa como institución-corporativa, que busca una respuesta a la configuración de sus procesos empresariales que contribuyen al desarrollo integral de la persona.

Además del proceso de *globalización* y su consecuente *multinacionalización*, consecuencia tanto de la apertura de las economías como de la digitalización, esto es, de los impactos de las nuevas dimensiones tecnológicas, obligan a cambios y transformaciones muy rápidas en la división de trabajo, tanto empresarial como interempresarial. Por lo que la economía empresarial tiene que decidir permanentemente sobre cuáles son las expectativas de futuro de una determinada división de trabajo, qué facetas deben integrarse dentro de su propia organización empresarial, qué fases del proceso deben excluirse de la empresa y realizarse en las instituciones del entorno, en otras empresas, para obtener el resultado adecuado. Así el *outsourcing* es hoy un criterio básico de la actividad empresarial, pero no siempre es la *división de trabajo* adecuada. Para determinar con qué *división de trabajo* se configuran los procesos en la empresa, pues no son solo los menores *costes de coordinación*, sino las condiciones que se generan para la adaptación y transformación de la empresa.

Los procesos de multinacionalización y globalización, así como el desarrollo de las tecnologías exigen nuevas concepciones corporativas y organizaciones mucho más complejas de las instituciones empresariales⁶. En realidad, se precisa de nuevos conceptos institucionales y organizativos —que no son necesariamente siempre mayores dimensiones— y, consiguientemente, una mejor adecuación para poder definir los esquemas de *cálculo económico-social*. Futuro y entorno junto al riesgo son las dos referencias básicas de los modernos planteamientos estratégicos empresariales.

6 Véase García Echevarría, S. (2002) “Globalización y transformación de la empresa...”, ob. cit., (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)

Una de las características innovadoras de las nuevas concepciones económico-empresariales es la que se deriva de que la empresa se encuentra en una situación de permanente adaptación y transformación organizativa, con todo lo que ello implica, para evaluar adecuadamente la forma en la que se adapta la empresa a las situaciones cambiantes de sus entornos, esto es, sus estrategias y los diseños de las mismas.

El resultado empresarial

El *resultado* de una empresa, así como el éxito de toda institución singular, depende hoy, en las situaciones de economías abiertas, competitivas, de los siguientes factores:

- De su *capacidad empresarial* para evaluar adecuadamente dónde se encuentran en esa institución, la empresa, sus oportunidades en los entornos en los que actúa, principalmente en los mercados.
- Cuáles son los *productos o prestaciones* en los que la empresa tiene y puede tener ventajas competitivas frente a los otros competidores. Esto es, en qué productos o servicios dispone de diferencias positivas superiores frente a las prestaciones de los otros competidores. Y ello como consecuencia de una más eficiente coordinación con los entornos y del consiguiente desarrollo de sus propias capacidades.
- Por tanto, hay que valorar permanentemente si la empresa como institución y como organización, así como el diseño de sus procesos empresariales y de las decisiones que adopta sobre las disposiciones de recursos, van a permitir a esa empresa adaptarse de forma eficiente, esto es, con el menor *coste de coordinación* económico-social posible a esas situaciones del entorno y, todo ello, considerando las estrategias de sus competidores.

El resultado, el éxito empresarial, el éxito de toda institución, depende, sin duda, de si la empresa y su capacidad humana es capaz de actuar en entornos, mercados, en los que su potencial empresarial es más adecuado en el desarrollo de competencias y, por otro lado, si este proceso de coordinación entre la empresa y el mercado lo hace al menor coste de coordinación posible (“costes de transacción”) y con la mayor rapidez que le sea viable (factor tiempo)⁷.

Objetivos de la Economía de la Empresa

Por todo ello, los objetivos que se persiguen en esta obra de *Introducción a la Economía de la Empresa* corresponden al marco que acabamos de diseñar. Estos objetivos son los siguientes:

7 Véase a este respecto la contribución de Albach, H. (1993). "El papel del factor tiempo en la competitividad" en *Working Paper (Serie Conferencias) IDOE*, núm. 1, Universidad Alcalá de Henares, Madrid, 1993, (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)

1. Obtener una *visión* muy clara de la globalidad, de *lo global* de la empresa como corporación, con su estructura organizativa y directiva de sus procesos y funciones, así como de las relaciones o interdependencias que se producen dentro de la propia organización empresarial.
2. Disponer de un *conocimiento* sobre cómo una empresa desde su perspectiva *global* o *corporativa* tiene que evaluar los entornos y cómo diseña su competencia y su capacidad empresarial orientándola a esas oportunidades, a esos entornos.
3. Tener un buen conocimiento de los *conceptos económico-sociales* que le sirven de base para poder interpretar la *realidad económico-social de la empresa*, y con ello lograr una clara definición de cómo se deben interpretar las situaciones, los factores determinantes de la realización de los procesos y de los sistemas concretos, de manera que sea posible el diseño de un *cálculo económico-social* eficiente, global y parcialmente.
4. Describir y evaluar adecuadamente las aportaciones que históricamente se han realizado desde el desarrollo teórico en el *pensamiento económico-empresarial* y cuáles son los contenidos que nos facilitan los conocimientos vigentes, tanto para una interpretación teórica de los procesos, como en lo que afecta a la viabilidad del conocimiento teórico al objeto de su contribución a la resolución practicada de los problemas empresariales.
5. Por ello no se puede limitar esta obra únicamente al conocimiento teórico, por muy relevante que este sea, sino que además hay que aprender a operar con él, esto es, saber conceptualizar la realidad para hacerla operativa. Se trata de aprender a diseñar el *cálculo económico*, conocer los instrumentos y técnicas para valorar y facilitar el soporte para la toma de decisiones.
6. Se debiera alcanzar con esta obra una clara percepción de cómo a través de la Economía de la Empresa puede un economista, un directivo, enfrentarse de manera eficiente a los problemas reales de cualquier institución empresarial o instituciones del entorno. Esto es, que tenga capacidad para diseñar esa *realidad económico-social*, interpretarla desde la perspectiva teórica, transformar esa interpretación conceptualmente en un *cálculo económico operativo* y, por último, seleccionar adecuadamente los instrumentos que están a su disposición para poder resolver el cálculo económico en cada situación concreta.
7. En definitiva el conocimiento de la Economía de la Empresa no puede limitarse metodológicamente a una mera contemplación descriptiva o aclaratoria de los procesos empresariales, sino que tiene que servir de soporte para que el directivo responsable de ese proceso o institución disponga de diseños, cálculos económico-sociales y valoraciones, que le permitan tomar decisiones bajo contenidos más reales y racionales, dentro de la incertidumbre existente y, por consiguiente, mejorar esa situación y solucionar los problemas económicos e institucionales.
8. El estudioso de la Economía de la Empresa debiera ver en esta obra de introducción el proceso de interpretación, a niveles teóricos y a niveles

operativos, de la heterogeneidad de las realidades empresariales, y disponer de un grado de abstracción que le permita posicionarse ante cualquier situación y estar capacitado para dar una respuesta adecuada a la adopción de decisiones eficientes respecto a los recursos escasos y a los procesos de la institución de la que es responsable.

9. No cabe la menor duda de que el objetivo de la moderna interpretación de la Economía de la Empresa como ciencia es dar el soporte necesario para configurar los procesos reales de transformación y cambio de la empresa.

La Economía de la Empresa es una ciencia que tiene que dar respuesta de futuro a aquellas decisiones que se adoptan hoy; no es una ciencia que se ocupe de aclarar meramente el pasado, por cuanto que las decisiones que se adoptan generan sus consecuencias en futuro. El problema con el que tropieza es que no existe, como ciencia económico-social, una capacidad de pronóstico⁸ que le permita conocer con certeza –como frecuentemente se ha planteado en la teoría– cuáles van a ser las situaciones que se producirán. No hay “bola de cristal“, ni modelos que permitan a la realidad disponer de esta información, ya que varía el grado de incertidumbre de la información disponible⁹.

La *realidad económico-social* es siempre incierta y, frecuentemente, muy compleja. Sin embargo, hay que enfrentarse con estas valoraciones orientadas al futuro si se quiere hacer economía, esto es, adoptar decisiones valorando, para los distintos escenarios y para las diferentes alternativas, sus posibles consecuencias de futuro.

Por consiguiente, el proceso de configuración del *cálculo económico-social* en la empresa constituye la orientación básica tanto del *análisis teórico* como del *análisis operativo* en el campo de la economía empresarial.

Uno de los objetivos más importantes que se han introducido en esta obra, no solo desde un punto de vista didáctico, sino, sobre todo, desde el punto de vista del aprendizaje del conocimiento teórico y la capacidad conceptual, es presentar los datos de la propia realidad empírica de la empresa de forma que se disponga de referencias normativas y técnicas, esto es, de disponer de criterios para poder instrumentalizar correctamente el cálculo económico.

Por consiguiente, se trata de realizar el estudio de la Economía de la Empresa en el marco de un análisis de la *situación real socio-económica* para conocer cuáles son las diferencias relevantes sobre las que se tienen que plantear los criterios económicos y sociales configuradores del futuro desarrollo de los procesos empresariales.

El conocimiento teórico nos ayuda a mejorar el diseño del *cálculo económico*, a mejorar la configuración de los procesos y de los sistemas empresariales, pero ello tendrá un valor muy reducido si no se consigue traducirlo operativamente, esto es, tener capacidad de conceptualización con la que el responsable puede actuar e involucrar en el desarrollo a las personas.

8 Véase Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Cultura Empresarial*, Madrid, 1988

9 Véase Albach, H. (1987) “Planificación y estrategia”, ob. cit., (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)

■ ¿OPTIMACIÓN EN LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA?

Una de las características que se debe perseguir es que hay que romper tanto a nivel teórico como a nivel práctico con la idea de cómo la empresa fuese un *sistema o una institución cerrada*, meramente funcionalista, que busca en ella misma el *criterio de optimación*. No hay excelencias, ni óptimos, sino que hay eficiencia o ineficiencia en el diseño de los *procesos y de las instituciones* empresariales, de sus organizaciones, con respecto a los entornos a los que se orienta y a los objetivos finales e instrumentales que persigue la propia empresa.

Por tanto, se debe evitar que todo análisis empresarial se plantee como una mera copia o extrapolación de las situaciones pasadas, o de las experiencias análogas, dado que si se han modificado las situaciones del entorno, o si se realiza una actividad empresarial en una sociedad abierta, o si se persiguen distintos objetivos, el cálculo económico es diferente, así como el diseño y la configuración del proceso y de la propia institución empresarial y como corporación.

El gran cambio que se ha producido en la ciencia empresarial desde los años 60 hasta nuestros días radica básicamente en la introducción de la dimensión institucional y corporativa frente a las interpretaciones funcionalistas de las décadas anteriores. En los años 60, con economías prácticamente administradas, en sistemas más o menos cerrados, la empresa y las ciencias empresariales se han centrado en las dimensiones funcionales buscando la optimación de la asignación de recursos dentro de cada uno de los procesos y/o funciones.

La creencia en la *optimación* se ha basado en la interpretación funcionalista de la empresa y no en la interpretación institucional/corporativa de su papel en el orden de la economía y en el orden societario. De esta manera se ha considerado siempre al entorno como un dato para el problema empresarial a resolver. Nunca como una “variable” sobre la que puede actuar el empresario, lo que provoca la generación de estructuras burocráticas.

Por ello se analiza y se define aquí cuál debiera ser la forma más eficiente para la asignación de los recursos, esto es, las *optimaciones parciales*. Aquí es donde se ha dado un gran cambio tanto en el planteamiento teórico como en la praxis empresarial, puesto que se ha pasado de una interpretación empresarial predominantemente funcionalista, como acaba de señalarse, burocrática, a una interpretación empresarial global: la empresa como institución corporativa asume y define tanto la forma en la que se adapta a las situaciones cambiantes del entorno, como la forma en la que transforma su estructura organizativa interna. Define los criterios para los diferentes procesos en función de las dimensiones globales o corporativas. Esta es la orientación básica de la empresa garantizando la búsqueda de un desarrollo estable de la misma en el largo plazo implicando el desarrollo de las personas que configuran los procesos empresariales.

Uno de los problemas metodológicos planteados en el ámbito de la acción empresarial es la interpretación de los procesos reales de la empresa: los procesos productivos, los procesos sociales y los procesos tecnológicos en el marco de modelos reduccionistas basados en reglas matemático-financieras que pretenden reflejar la

realidad empresarial desde un análisis definido por Locke como *financiarización*. Lo que supone una interpretación errónea de la *realidad económico-social* reducida a un nivel de interpretación conforme a los modelos matemático-financieros. Lo define Locke¹⁰ como el *mapa*, que en términos de la matemática financiera, traza una interpretación de la empresa, como si fuese un mapa sobre el que se toman decisiones empresariales desconociendo lo que constituye el *territorio*, esto es, la realidad técnica, económica y social, las personas, los centros de trabajo, la tecnología, los mercados etc.; la *realidad económica*. Sobre esta es donde se refleja una realidad de los *fines últimos y objetivos empresariales* a los que se debe orientar el *cálculo económico* sobre la contribución de la empresa al desarrollo de productos y servicios que contribuyen al desarrollo de las personas.

Se ha producido un desplazamiento de *lo económico-social* a la *financiarización*, esto es, la interpretación en términos de la matemática financiera de la empresa, sus procesos. Se trata de establecer unos “valores” matemático-financieros como “cálculo empresarial” tales como “maximizaciones”, el “retorno financiero”, “valor de las inversiones”, etc. Es el *mapa* sobre el que se establece la valoración de una “realidad” que ha sido reducida a términos matemático-financieros y se ha pasado a un segundo plano el “territorio”, la fábrica, el mercado, la persona, la investigación, el producto, la organización, etc., que es de lo que aquí nos ocupa en la Economía de la Empresa.

Son dos planos totalmente diferenciados en la interpretación de la empresa y de sus procesos, cuyos fines se basan en “cálculos” diferentes sobre la misma realidad empresarial y sobre los que se construyen los procesos de configuración de la acción empresarial. Para la propia dimensión temporal del largo plazo de la realidad económica de la empresa, hay que recuperar su “territorio”, frente al cortoplacismo de los cálculos de los modelos matemático-financieros, frente al *mapa*. El valor de estos dos métodos es diferente, su información es diferente y deben, por tanto, considerarse, en cada caso, cuál es el motivo del *cálculo económico* que se utiliza en un proceso de decisión para poder saber si se está empleando el adecuado.

■ TEORÍA Y REALIDAD EMPRESARIAL

La *realidad empresarial*, que es donde se manifiesta la verdadera realidad económico-social y tecnológica de un país, está configurada por instituciones de muy diversa naturaleza, unas simples y otras complejas. Esta gran diversidad y complejidad institucional debe ser analizada tanto científicamente como en el desarrollo conceptual y en la práctica empresarial. Por lo que se debe aplicar un desarrollo metodológico capaz de trabajar en los niveles señalados, de forma que por una parte, facilite la capacidad de abstracción necesaria con la que trabaja la teoría en sus dimensiones más abstractas y, por otra parte, permita a la práctica operativa plantearse el tipo de proceso, problema, ante la toma de decisiones. Esto es, el

10 Véase Locke, R. (2017) “Lecciones de la Historia...”, ob. cit., (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)

desarrollo conceptual correcto que permita dirigir, cambiar o transformar la actividad empresarial.

Lo que se buscan son *teorías económico-sociales* que permitan aplicar los métodos adecuados para enfrentarse con esa *realidad empresarial* múltiple y compleja del *territorio* (Locke), de forma que, en cada caso concreto, esos conceptos, esos modelos, esos instrumentos, puedan servir al economista o al directivo para diseñar cómo se resuelve su problema, cómo se diseña ese *cálculo económico* que facilita la toma de decisiones.

Este es el *proceso de aprendizaje* y el valor de la *Teoría de la Economía de la Empresa* como sistema de información sobre el *territorio*. Sobre la realidad empresarial el economista en la empresa, o en cualquier institución u organización empresarial, se enfrenta en todo proceso o problema económico-empresarial con la disposición de un conocimiento que le facilita entender y conceptualizar esa realidad y, por tanto, la posibilidad de éxito o fracaso va depender de su capacidad teórica, de su capacidad interpretativo-conceptual de esa institución, así como de su capacidad de diseño del proceso del *cálculo económico* para la configuración de los procesos de decisión en la empresa.

Papel de la empresa

Toda institución económico-social realiza una *combinación de factores* en búsqueda de resultados con una buena respuesta a las exigencias que le impone el entorno, los mercados y la sociedad. No se trata ya del mero hecho de buscar una *racionalidad* funcional en la asignación de los recursos, mejor dicho la *productividad*¹¹, sino la *eficiencia* en la coordinación entre la empresa y el entorno, *costes de coordinación*, dado que es aquí donde se va a medir la empresa, la institución, su éxito o fracaso en la aportación de productos y servicios.

El problema no es que en un período determinado de tiempo se obtengan beneficios que son el resultado financiero-económico de una eficiente actuación empresarial económico-social, sino que dentro de una perspectiva temporal la empresa o la institución tienen capacidad para adaptarse permanentemente a las situaciones cambiantes de los entornos de forma que aseguren, a largo plazo, su capacidad para dar una respuesta de estabilidad y sostenibilidad con éxito a las exigencias de todos los *grupos de referencia* en torno a la empresa, tanto a los factores internos como a los factores externos de la empresa¹², o lo que es lo mismo, con sus correspondientes *costes de coordinación*, *costes de transacción* en su relación con el entorno y *costes de organización*, de su acción interna, de la *coordinación económica*. Solamente de esta forma la empresa genera una *dinámica empresarial* que le lleva al éxito en el futuro en relación a un *management* estable. Esta debe ser la *legitimación económica y social* de la empresa como corporación.

11 Véase García Echevarría, S. (2010) "La productividad de los recursos...", ob. cit., (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)

12 Véase García Echevarría, S. (2013) "La dimensión societaria de la economía y de la empresa...", ob. cit., (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)

Pocas materias científicas como la Economía de la Empresa han experimentado en los últimos años tanta rapidez en la evolución de sus conocimientos y de pocas ciencias se espera a corto plazo tal capacidad de respuesta para poder definir el éxito o fracaso de las instituciones, como de la Economía de la Empresa. La apertura de la economía española hacia Europa, iniciada desde los años 60, abrió una nueva perspectiva a la exigencia de una nueva *cultura empresarial*¹³, totalmente diferenciada de la entonces vigente en cuanto al papel de la empresa entre las distintas instituciones económicas y sociales de los años anteriores, lo que implica la exigencia de un nuevo *orden de la economía* que ordena adecuadamente el entorno empresarial para que pueda impulsarse la acción de la empresa de manera eficiente, económica y socialmente.

El economista de la empresa

Pero es que, además, la actividad de un economista empresarial no solamente constituye una de las áreas más atrayentes de las ciencias sociales, y en particular de la economía, en general por encontrarse cerca de la *realidad económica* configuradora de los procesos empresariales, sino que constituye además una actividad sumamente importante desde la propia perspectiva profesional por la acción humana en la empresa. De ello va a depender, en gran medida, la eficiencia de las instituciones, esto es, la *productividad* de los procesos empresariales implicando el desarrollo de la persona. Pues de los procesos empresariales depende también la forma de configurar el comportamiento de las personas en la empresa, su repercusión en su propio desarrollo y en el de los productos y de los servicios con los que contribuyen a la sociedad. Su *dimensión corporativa* constituye el valor primario en cuanto a la forma de medir la capacidad empresarial o la de cualquier otra institución: por su creación de riqueza y la generación de una dinámica empresarial en la que participen con éxito todos los grupos de referencia buscando el desarrollo de la persona. Solamente así se generan proyectos de futuro orientados al desarrollo de las personas a través de los puestos de trabajo, la generación de valor añadido y empresas eficientes. Y, consiguientemente, estabilidad social y política como condición para un *management* estable y sostenible de futuro.

13 Véase García Echevarría, S. (1992) "La cultura Empresarial...", ob. cit., (<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/2414>)