



**Instituto de Dirección y
Organización de Empresa**

Núm. 376

**ORDENAMIENTO ECONÓMICO-SOCIAL
EN LA GLOBALIZACIÓN: ORIENTACIÓN DEL
MANAGEMENT INTERNACIONAL**

En su consideración Ético-Económica

**"ECONOMIC-SOCIAL ORDERING IN
GLOBALISATION: THE ORIENTATION OF
INTERNATIONAL MANAGEMENT"
From its Ethico-economic Consideration**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 376
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**ORDENAMIENTO ECONÓMICO-SOCIAL EN LA
GLOBALIZACIÓN: ORIENTACIÓN
DEL MANAGEMENT INTERNACIONAL**

En su consideración Ético-Económica

**"ECONOMIC-SOCIAL ORDERING IN GLOBALISATION: THE ORIENTATION
OF INTERNATIONAL MANAGEMENT"**

From its Ethico-economic Consideration

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Octubre 2015

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

“Ordenamiento Económico-Social en la Globalización: Orientación del Management Internacional”
En su consideración Ético-Económica

La dinámica de la Globalización va más allá de los ámbitos tecnológicos y financieros, incide e implica de forma creciente en la realidad societaria, en el desarrollo de las personas y de sus Instituciones. La globalización rompe los límites tradicionales de las empresas y de las naciones. Afecta, por un lado, a la *dimensión social* de las personas. “*Lo global*” constituye la referencia en los procesos económicos configurando *Redes* que implican personas e Instituciones sentando las bases de nuevas formas de plantear los procesos de “coordinación económica”. La creciente intensidad en el desarrollo de las Redes implica a todas las economías generando una división de trabajo global. Fuera de las Redes el peligro de “*marginación*” es una realidad, por lo que la “*inclusión*” se convierte en la clave del desarrollo de la persona y de las instituciones. De ahí la necesidad de impulsar un Orden Económico Societario Global que facilite los procesos de coordinación tanto económica como societaria con el fin de lograr el desarrollo de las personas, tanto en su dimensión de *competencias* como en su *dimensión social* que facilite su *cooperación* con los demás contribuyendo al desarrollo de Instituciones que faciliten su desarrollo y generen un uso eficiente de los recursos. La dimensión corporativa de las Redes es la aportación de un Orden Económico-Societario que permita una gobernanza de las Redes bajo los Principios de un Economía Social de Mercado. Ésta es y sería la gran aportación de la Globalización.

Palabras Clave: Globalización, Sistema económico, economía social de mercado, política societaria, sistema de valores, bien común, productividad, persona, Orden Económico, Política Social, redes, espacio ético-económico, management internacional, empresario, dimensión social, cooperación, intensidad de las redes, equilibrio social, desarrollo de la persona, principio de competencia, principio de subsidiaridad.

Abstract:

“Economic-Social ordering in Globalisation: the orientation of international management”
From its Ethico-economic Consideration

Globalisation's dynamic reaches beyond the technological and financial ambits. Increasingly it both impacts upon, and involves, societal reality, the development of the individual and of Institutions. Globalisation is breaking down the traditional boundaries of both businesses and nations. On the one hand, it affects individuals' *social dimension*. *The global aspect* is the referent in economic processes, configuring *Networks* that involve individuals and Institutions by establishing the foundations for new ways of approaching economic coordination processes. The growing intensity in the development of Networks involves every economy, thus generating a global division of work. Being outside these Networks brings with it a real threat of *marginalisation*. In turn, this means that *inclusion* is the key to development – of both individuals and Institutions. Consequently, the need arises to promote a Global Societal Economic Order – one which facilitates economic and societal processes so that individuals can develop both in their *competences* and their *social dimensions*. This in turn facilitates their *cooperation* with others, enabling them to contribute to Institutions' development that then facilitate the individuals' development and to generate an efficient use of resources. The Economic-Societal contribution to the Networks' corporate dimension is an environment which enables them to be governed according to the principles of a Social Market Economy. This, then, is – and indeed should be, Globalisation's great contribution.

Key Words: Globalisation, economic system, social market economy, societal policy, values system, common good, productivity, individual, Economic Order, Social Policy, networks, ethico-economic space, international management, businessman/ businesswoman, social dimension, cooperation, intensity of networks, social equilibrium, development of the individual, competence principle, subsidiarity principle.

Clasificación / Classification: JEL M14, F23, F02, M16

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: idoe@uah.es <http://www.idoe-uah.es>

ISBN: 978-84-8187-241-5

M-35019-2015

ÍNDICE

	Página
I. CONSIDERACIONES PREVIAS	5
II. CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES DEL ORDENAMIENTO ECONÓMICO-SOCIAL	7
1. La dimensión societaria de la economía en el ordenamiento económico-social	7
2. Principios para la configuración del Ordenamiento Económico-Social en la Globalización	10
3. El Ordenamiento Económico-Social como marco del Management Internacional	14
III. LA ACTUAL DIMENSIÓN GLOBALIZADORA DE LA ECONOMÍA Y DE LA SOCIEDAD	17
1. Claves determinantes de los actuales procesos de globalización: causas y su valoración	17
2. Articulación en Redes de los procesos de Globalización	20
3. Globalización y Economía: exigencia de un Ordenamiento Global Económico-Societario	22
IV. DESARROLLO DE LA PERSONA Y DE LA SOCIEDAD EN LA GLOBALIZACIÓN	23
1. La dimensión societaria y económica de la persona	23
2. Problemas y posibilidades de la dimensión globalizadora en el desarrollo de la persona	26
3. Necesidad de un Ordenamiento económico-societario a nivel global: Marco para el desarrollo de la persona	27
V. INTEGRACIÓN DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL ORDENAMIENTO ECONÓMICO-SOCIETARIO	28
1. Características de las formas organizativas de la Globalización en el Ordenamiento Económico-Societario	28
2. De los "sistemas de valores" a las "Normas": búsqueda de los Principios y Reglas	30
3. La dimensión organizativa de la Globalización en el Ordenamiento Económico-Societario	31
VI. EXIGENCIAS A LOS NUEVOS DISEÑOS DE MANAGEMENT INTERNACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES GLOBALIZADORAS	33
1. La dimensión corporativa de la empresa globalizada	33
2. Las exigencias de los procesos de globalización al management empresarial	34
3. Procesos de transformación y cambio: exigencias y problemas que originan El desarrollo de la persona	36
VII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	37
VIII. BIBLIOGRAFÍA	42

**ORDENAMIENTO ECONÓMICO-SOCIAL EN LA GLOBALIZACIÓN:
ORIENTACIÓN DEL MANAGEMENT INTERNACIONAL**

En su Consideración Ético-Económica

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

I. CONSIDERACIONES PREVIAS

La dinámica del proceso de globalización en las últimas décadas implica pasar de una importante actividad comercial internacional al desarrollo de una profunda interdependencia entre las diferentes esferas empresariales y societarias. La globalización actual va, por tanto, más allá de lo económico-financiero, ya que implica el establecimiento de un Ordenamiento Económico-societario en el marco de una integración económica global¹.

Es lo que *Camdessus*, exdirector general del FMI, planteó en su día como "*...la cuestión más amplia del Gobierno económico-mundial, no con las perspectivas de establecer alguna clase de gobierno económico, sino con la motivación más moderada de encontrar una respuesta global a indisolubles problemas de dimensiones mundiales*"² y ello en la búsqueda de "*mecanismos para manejar la economía internacional*"³ que permita

- Preservar la soberanía
- Colaborar armónicamente
- Estabilidad financiera
- Ofrecer soluciones a problemas más allá del Estado

Considera que "*...la globalización ha operado hasta ahora bajo el capítulo de fuerzas financieras y tecnológicas más o menos autónomas...*"⁴ y se plantea la necesidad de "*Instituciones que puedan facilitar la reflexión común a los más altos niveles...*"⁵.

La ausencia de las Instituciones apropiadas, la falta de coherencia y de representación y la ausencia de la responsabilidad política son tres aspectos que destacan en el contexto actual⁶: "*las deficiencias en la efectividad del presente sistema de gobierno mundial son muy claras*"⁷.

Lo que implica la necesidad de un Ordenamiento Económico-societario que permita armonizar las interdependencias entre las economías mediante un Orden de Competencia Internacional, un Orden del Comercio Mundial, un Orden Monetario y la Competencia entre los sistemas⁸.

¹ Véase Schüller, A. (1996), "Ordnungspolitische Dimensionen...", ob. cit., pp.81ss.

² Camdessus, M. (2002), "Retos del Empresario...", ob. cit., p.16.

³ Ib. p.16.

⁴ Ib. p.17.

⁵ Ib. p.17.

⁶ Ib. p.17.

⁷ Ib. p.17.

⁸ Ver Schüller, A. (1996): Ordnungspolitische Dimensionen..., ob. cit., pp.86.

Esto es, la necesidad de un Orden Económico-Societario anclado en los valores básicos de la "acción humana"⁹

- La dignidad humana
- La responsabilidad individual y conjunta para lograr un "*bien común universal*"
- Y la solidaridad

implicando así mismo "la participación y la subsidiaridad" entre los temas de la propia Doctrina Social de la Iglesia¹⁰.

Y precisamente el problema se encuentra en la realidad económico-societaria actual, según Phelps "*Behind the differences of technical matters, however, is a split between those who want to go on with corporatism and Keynesianism, and those who want some approximation of well-functioning modern capitalism. What we are seeing is another battle in the war between these two world views*"¹¹.

Lo que viene a confirmar la afirmación de Barton, CEO de McKindsey, al señalar que "*While I remain convinced that capitalism is the economic system best suited to advancing the human condition, I'm equally persuaded that it must be renewed, both to deal with the stresses and volatility ahead and to restore business's standing as a force for good, worthy of the public's trust. The deficiencies of the quarterly capitalism of the past few decades were not deficiencies in capitalism itself—just in that particular variant. By rebuilding capitalism for the long term, we can make it stronger, more resilient, more equitable, and better able to deliver the sustainable growth the world needs. The three imperatives outlined above can be a start along this path and, I hope, a way to launch the conversation; others will have their own ideas to add*"¹².

Lo que puede provocar que "*If capitalism emerges from the crisis vibrant and renewed, future generations will thank us. But if we merely paper over the cracks and return to our precrisis views, we will not want to read what the historians of the future will write. The time to reflect—and to act—is now*". Lo que obliga a replantearse el capitalismo, como señala Polmann, que "*If prosperity is created by solving human problems, a key question for society is what kind of economic system will solve the most problems for the most people most quickly. This is the genius of capitalism: it is an unmatched evolutionary system for finding solutions*"¹³.

Lo que implica que el "*Capitalism needs to evolve, and that requires different types of leaders from what we've had before. Not better leaders, because every period has its own challenges, but leaders who are able to cope with today's challenges*"¹⁴

⁹ Véase la propuesta de Camdessus, M. (2002): Retos..., ob. cit., p.13 ss.

¹⁰ Camdessus, M. (2002): Retos..., ob. cit., p.19. Ver también García Echevarría, S. (2014): Diseño del Orden Económico-Social..., ob. cit., pp.683-726.

¹¹ Phelps, E. (2012): Germany..., ob. cit.

¹² Ver Barton, D. (2011): Capitalism..., ob. cit., p.

¹³ Beinhocker, E. (2014): Redefining Capitalism..., ob. cit., p.3.

¹⁴ Polmann, P. (2014): Business, Society..., ob. cit., p.1.

Evolución que ya en el año 2005, planteó con precisión I. Davis, CEO de Mckindsey: *"The CEO's of today's big corporations should take the opportunity to restate and reinforce their own social contracts in order to help secure, for the long term, the invested billions of their shareholders"*¹⁵.

Todo lo cual implica la necesidad de una economía de mercado en su dimensión ético-económica como base del desarrollo de este Orden Económico-Societario que dé repuesta en la contribución de la globalización al desarrollo eficiente e integral de la persona y de sus Instituciones.

II. CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES DEL ORDENAMIENTO ECONÓMICO-SOCIAL

1. La dimensión societaria de la economía en el Ordenamiento económico-social

El Presidente del Bundesbank Weidmann ha trazado en una interesante contribución las líneas metodológicas de lo que significa, por una parte, el marco normativo en el que descansa la Política Económica, el *"Leitbild"* que en base a Principios establece el espacio compartido y, por otra parte, lo que significa en una economía moderna el análisis económico de aquellas magnitudes económicas interrelacionadas mediante la lógica de los métodos cuantitativos. A estos efectos cita, en particular, a *Buchanan*, en el contexto de una presentación en el Instituto Walter Eucken, en los términos siguientes: *"lamentablemente los economistas en general no han comprendido que las variables económicas globales que a posteriori pueden medirse con un elevado grado de exactitud, no son precisamente magnitudes que se sometan a un control directo o también indirecto"*¹⁶.

Estamos hablando fundamentalmente de dos niveles distintos de interpretación metodológica de la realidad económica en los términos que plantea también de manera muy significativa el filósofo López Quintás¹⁷. La dimensión que corresponde al *nivel 1* que afecta a la lógica matemática la cual establecen las relaciones entre distintas magnitudes globales y señalizan la dimensión "económica" desde esa perspectiva de la lógica cuantitativa, mientras que cuando estamos hablando del *nivel 2* y del *nivel 3* estamos hablando de ese marco normativo en el cual entra la persona y la Sociedad en la valoración y surge la dimensión económico-societaria normativa. En este segundo nivel de acercamiento a la realidad es donde se plantea la dimensión societaria de la economía.

En la que por una parte se plantean en el nivel 1, los recursos medidos en las variables económicas, pero toda economía tiene lugar dentro del contexto de una Sociedad e implica una interpretación de los *"fines"* de la economía para la persona en la Sociedad y que corresponden a la dimensión ético-económica. El *"fin"* de la economía, tal como señala Utz, tiene el *"objetivo de la economía de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una Sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"*¹⁸.

¹⁵ Davis, I. (2005): The biggest contract, ob. cit., p.6.

¹⁶ Weidmann, J. (2013): Krisen management...", ob. cit., p.3.

¹⁷ López Quintás, A. (2014): La ética..., ob. cit.

¹⁸ Utz, A. F. (1998): Ética Económica, ob. cit., p. 26.

Pero lo mismo puede apreciarse de manera muy clara en la concepción que tiene del "fin de la economía" el Ex -presidente del BDI al señalar que "yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la economía no está en la misma economía, sino en su contribución humana y societaria. Por eso el mercado es un instrumento regulador no es un fin en sí mismo"¹⁹.



Figura 1

La realidad económica se compone, por lo tanto, de "lo económico", por un lado, que es el aspecto de referido a los recursos y sus capacidades, así como las relaciones entre ellas y, por otro lado, "lo societario" que son fundamentalmente los "fines" que se persigue con la economía. Y esta interpretación de la dimensión societaria de la economía corresponde a ese espacio ético-económico donde se eligen las alternativas en ese marco según los "valores" que establecen las preferencias de elección.

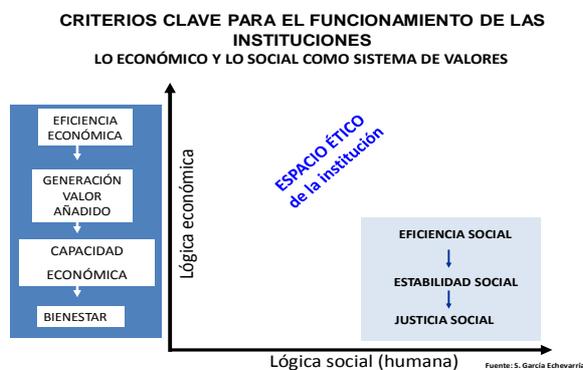


Figura 2

Se trata, por lo tanto, de la determinación de los "objetivos finales" que buscan la realización de los "fines" de la economía en la Sociedad:

- 1) El desarrollo integral de la persona y su contribución al desarrollo de los demás, su cooperación (*bien común*)
- 2) Mediante el uso eficiente de los recursos escasos (*productividad*)

¹⁹Keitel, H. P. (2009): El Futuro..., ob. cit., p.3.

Se trata, por lo tanto, de esa concepción en la que descansa la "acción económica" de las personas en la que la realidad se implica en cada país, en cada empresa o en cada comunidad de manera diferente conforme a los "sistemas de valores" en los que descansa el uso que se realiza de esos recursos y capacidades disponibles.

Ya *Erhard* en los momentos inmediatos a la postguerra señaló de manera muy clara que *"la política económica fue siempre parte de la política societaria. La economía social de mercado la concibió bajo la asunción de valores y convencimientos compartidos bajo una determinada interpretación de la persona"*²⁰. Lo que desde el punto de vista del planteamiento de *Müller-Armack*²¹, desde la perspectiva del análisis económico, los "sistemas de valores" constituyen la base fundamental normativa a la que se orienta esa asignación de recursos que *a posteriori* puede luego con los elementos cuantitativos analizarse en esas relaciones, pero no adoptar decisiones. Desde el punto de vista empresarial ha señalado de manera muy significativa el expresidente de Nestlé Sr. Maucher al decir que *"nosotros (los empresarios) necesitamos de una aceptación societaria de nuestro sistema. Sin principios éticos, sin responsabilidad social- una ética responsable- no se puede ver el éxito a largo plazo ni tampoco se logra una política empresarial con éxito a largo plazo"*²².

Estas referencias tanto éticas como económicas y empresariales nos lleva necesariamente a que independientemente del valor analítico de la información recibida de las relaciones entre las magnitudes económicas es la definición, el "Leitbild", de una política normativa la que permite la toma de decisiones a la hora de asignar los recursos y ello, en los términos de *Walter Eucken*, en el contexto de un Ordenamiento Económico que facilite la disposición de espacios compartidos que hagan posible eliminar incertidumbres y, al propio tiempo, poder realizar una actividad empresarial eficiente.

Para *Eucken* *"el ordenamiento económico de un país consiste en el conjunto de las diferentes formas en las que las empresas y las economías domésticas se vinculan entre sí, en las que se desarrollan los procesos económicos en concreto. Esto es la definición"*²³, pero *"dentro de cada tipo de ordenamiento se desarrollan en formas diferentes los procesos"*²⁴. Se trata, por lo tanto, de establecer los Principios en los cuales descansa una Política de Ordenamiento Económico-societario que permita flexibilidad, ya que *"los ordenamientos económicos cambian en la economía industrial con velocidad y con diferencias de un país a otro; pero cómo se configuran en un número limitado de formas son comparables y es posible determinar exactamente parecidos y diferencias"*²⁵.

Esto es lo que *Weidmann* en su referencia a este debate metodológico sobre la dimensión analítica y la dimensión normativa de la economía establece también que los Principios son *"la suma de experiencias históricas que, en última instancia, involucran grandes crisis. Los conceptos de la política de ordenamiento de la postguerra estaban caracterizados por las experiencias de la crisis económica mundial y de las economías totalitarias"*²⁶.

²⁰Erhard, L. (2014), "Die Gefährdung...", ob. cit., p.12

²¹Müller-Armack, A. (1977), "Die Zentrale Frage...", ob. cit.

²²Maucher, H. (2014): El arte de dirigir, ob. cit., p.9.

²³Eucken, W. (1955): Grundsätze...,ob. cit., p.23.

²⁴Eucken, W. (1955): Grundsätze...,ob. cit.,p.24.

²⁵Eucken, W. (1955): Grundsätze...,ob. cit.,p.23.

²⁶Weidmann, J. (2013): Krisenmanagement..., ob. cit., p.3.

En esta contribución se trata de establecer unos espacios compartidos en los cuales sea posible el desarrollo integral de las personas como el "fin" de la economía mediante la "cooperación" de esas personas para el desarrollo de las mismas y, por otra parte, el que ello permita lograr una mayor eficiencia económica en la disposición de sus recursos. Se busca un marco para un Ordenamiento Económico-societario que vaya más allá de las reglas contractuales de las diversas instituciones, como bien analiza Schüller²⁷ y buscar un espacio económico en el cual, con mayor flexibilidad, pero también con mayor incertidumbre, puedan establecerse las referencias entre los procesos internacionales en el ámbito del management, en particular, con el espectacular desarrollo de la globalización económica.

Los Países son diferentes, las situaciones cambian, los procesos económicos son diferentes, pero, sin embargo, hay elementos de referencia que permiten configurar un Ordenamiento Económico internacional que es la ambición buscada, como al principio se ha señalado, por *Camdessus* de forma que se facilite la actividad internacional y el que las empresas puedan concebir de manera vital su propia pertenencia a esas "Redes" en las cuales desarrollan sus procesos económicos más allá de sus propias fronteras.

2. Principios para la configuración del Ordenamiento Económico-Social en la Globalización

El problema clave de la economía es la "coordinación" de los procesos económicos y sociales que se producen en un determinado contexto espacial. La *globalización* implica, sin duda, algo más de lo que como se ha entendido hasta ahora, ya que "ha operado hasta ahora bajo el capricho de fuerzas financieras y tecnológicas más o menos autónomas..."²⁸.

Independientemente de este debate de la globalización está el debate del propio planteamiento de la economía, esto es, el debate metodológico entre la dimensión normativa de la Ciencia Económica y la dimensión cuantitativa, como la definida como moderna economía, que corresponde a la dimensión positiva de la economía. Weidmann en una conferencia en el Instituto Walter Eucken señalaba que "precisamos de un marco de política económica fundamentado normativamente, esto es, un *Leitbild*, que descansa en Principios verificados"²⁹. Esto es lo que corresponde al tema metodológico planteado por López Quintas en el que diferencia claramente entre la lógica del nivel 1 que corresponde a la contemplación en el análisis positivo de la Ciencia Económica y que afecta tanto al nivel 2 como al nivel 3 que implica a la persona y a la Sociedad necesariamente en el análisis económico. Son dos lógicas diferentes pero que se precisa de ambas para poder analizar los diferentes aspectos que se tienen que plantear en el "cálculo económico".

²⁷Schüller, A. (1996): Ordnungspolitische..., ob. cit., p.19.

²⁸Camdessus, M. (2002): Retos del Empresario..., ob. cit., p.12.

²⁹Weidmann, J. (2013): Krisen Management, ob. cit., p.3.

Cuando se está hablando de un "*Ordenamiento Económico-social*" estamos hablando de un Ordenamiento normativo que descansa en la larga experiencia acumulada en torno al desarrollo económico, al desarrollo de sus Instituciones y de las propias personas. Esta experiencia acumulada en el contexto de la Ciencia económica³⁰ supone la respuesta a las necesidades de cómo emplazar el desarrollo de la globalización en un contexto armonizado para que pueda realizarse la coordinación de los procesos económicos y sociales con la mayor eficiencia posible y la menor conflictividad generando libertad y posibilidades de adaptación diversas.

En una economía de mercado societariamente responsable los Principios básicos son cinco:

- El Principio de mercados abiertos, esto es competencia
- El Principio de subsidiaridad
- El Principio de responsabilidad (*Haftung*)
- Prioridad de la Política monetaria
- El Principio de la acción del Estado en la economía bajo los criterios de conformidad con el mercado

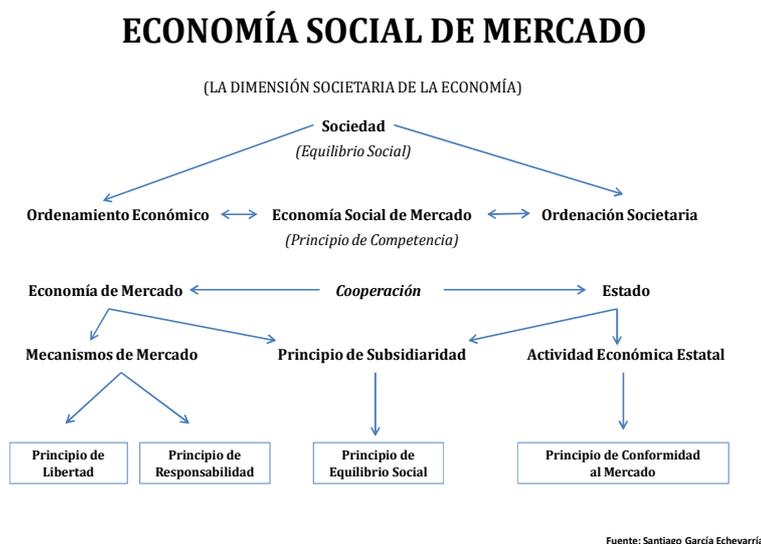


Figura 3

Tal como se refleja en la figura 3 se trata de los Principios sobre los cuáles se articula una Economía Social de Mercado que acota un espacio que se rige por el "*sistema de valores*" cuyo "*fin*" último de la economía es el desarrollo integral de la persona, esto es, una interpretación ético-económica para la toma de las decisiones. Y es precisamente este espacio el que define el Cardenal Marx³¹ "*junto a la política de Orden económico se implica también en una Economía Social de Mercado la Política Social, en base a los Principios de solidaridad y de subsidiaridad que deben ser creados en un equilibrio justo*".

³⁰López Quintas, A. (2014): La ética ..., ob. cit., pp. 485 ss.

³¹ Cardenal Marx, Reinhard (2014): ¿Una Europa Social?, ob. cit., p.2.

El valor de este Ordenamiento Económico corresponde a la definición de un espacio para la *"acción de la persona"*. Es lo que en su día planteó el expresidente de la República Federal Alemana Köhler al señalar que *"la crisis confirma el valor de la economía social de mercado que es algo más que una ordenación económica, es un orden de valores, una libertad y responsabilidad para utilidad de todos"*³².

Por lo tanto, cuando estamos hablando de un Ordenamiento económico y social estamos hablando de acotar un espacio en el que la *"coordinación"* de los procesos económicos y sociales se rige por una serie de Principios que permiten libertad para ir adaptándose a las distintas y diversas circunstancias de cada una de las empresas o de los países en cada una de las circunstancias en las que se encuentra el desarrollo de las personas.

Y este espacio compartido es el que en su día formuló el entonces Ex Director General del Fondo Monetario Internacional *Michael Camdessus*³³ al señalar en el año 2002 cuáles eran los aspectos que debieran considerarse para este proceso de coordinación de la economía internacional

- *"que preserve la soberanía de los gobiernos nacionales"*
- *"colaboren armónicamente con el funcionamiento efectivo de los mercados"*
- *"asegure la estabilidad financiera internacional"*
- *"ofrezca soluciones a los problemas que trascienden los límites del Estado-Nación"*

Es muy importante este planteamiento de *Camdessus* por su larga experiencia y, sobre todo, por la percepción muy clara de que no es posible armonizar un espacio amplio entre diferentes momentos económicos y sociales de cada uno de los partícipes, si no se genera un marco de libertades suficientes para evitar condiciones que puedan generar conflictos. Lo cual tiene que basarse en el funcionamiento de un conjunto de Principios que limite este espacio, el Ordenamiento económico-social.

Camdessus señala que existen múltiples problemas, pero que hay tres aspectos que fundamentalmente son barreras:

- *"ausencia de Instituciones apropiadas en nuevos campos de gran importancia global"*
- *"la falta de coherencia y de justa representación de la toma de decisiones económico-internacionales"*
- *"ausencia de responsabilidad política por parte de las Instituciones Internacionales"*³⁴

Por lo tanto *"las deficiencias en la efectividad del presente sistema de gobierno mundial son muy claras"*³⁵.

En estas circunstancias significaría definir estos espacios mediante los Principios de una *Economía Social de Mercado* y que sobre esos Principios descansa la articulación de los procesos de *"coordinación económica y social"*.

³²Köhler, H. (2009): Discurso del Presidente, ob. cit., p.3.

³³Camdessus, M. (2002): Retos del Empresario..., ob. cit., p.16.

³⁴Camdessus, M. (2002): Retos del Empresario..., ob. cit., p.17.

³⁵Camdessus, M. (2002): Retos del Empresario..., ob. cit., p.17.

Se trata de esa dimensión ético-económica que señala *Utz* en el sentido de que hay que operar a nivel de los valores para poder establecer determinados órdenes económicos, sociales, fiscales, etc., pero evitando el establecer "reglas" como normas fijas que dificultan seriamente los procesos de adaptación y crean dificultades de asimilación en la dinámica del desarrollo de personas e Instituciones.

La definición de este espacio ético-económico significa conceder una mayor libertad en los procesos de "coordinación económica" para, al propio tiempo, generar

- una mayor libertad en el desarrollo de las personas e Instituciones
- implica una actividad de coordinación que hace posible lo que en su momento señaló Müller-Armack "el concepto de la economía social de mercado se puede definir como una idea de ordenamiento (*Ordnungspolitik*) cuyo objetivo es vincular sobre la base de una economía de competencia la libre iniciativa con un progreso social asegurado por los logros de la economía de mercado"³⁶.

Esta definición de un espacio internacional basado en Instituciones de naturaleza normativa y la aceptación de los "sistemas de valores", permitiría, debería permitir, considerar las singularidades de cada uno de los países para que dentro del marco de este espacio compartido puedan realizarse los procesos tanto de "coordinación económica como social", pero, al propio tiempo, también las posibilidades de una mayor convergencia en cuanto a las posibilidades del desarrollo de personas e instituciones compartidas en el contexto de una globalización no sujeta, como antes se ha señalado, a "fuerzas financieras y tecnológicas más o menos autónomas"³⁷, sino fundamentalmente sujeta a la aceptación de "valores compartidos" y mayor libertad que permita definir a nivel de normas las acciones concretas.

Y esto es lo que el Presidente de COMECE señala "la política económica y la política social no se pueden separar una de otra ya que corresponde también a cómo entiende la Economía Social de Mercado cuya concepción está correlacionada con los valores y los objetivos de la Doctrina Social Católica. Se trata de un modelo económico y de Sociedad que vincula la libertad de mercado con el Principio de la justicia"³⁸.

Esto es, por una parte la aceptación de la dimensión societaria de la economía como punto de referencia básico para el establecimiento de un Ordenamiento económico-social que permita impulsar el *desarrollo de las personas* y, al propio tiempo, el que la separación de la *política económica* y de la *política social* como se viene haciendo en muchas de las Instituciones actuales es uno de los grandes errores que luego se manifiestan en los problemas de déficits presupuestarios, de déficits de cuenta corriente.

Por lo tanto, esta desvinculación de "lo económico" de "lo social" lleva a conflictos y situaciones que se trata de remediar en base de "transferencias" lo que es, en principio, un error básico.

³⁶Müller- Armack, A. (1976): *Wirtschaftsordnung...*, ob. cit., p.243.

³⁷Camdessus, M. (2002): *Retos del Empresario...*, ob. cit., p.17.

³⁸Cardenal Marx, R. (2015): *¿Una Europa Social?*, ob. cit., p.2.

La dimensión económica y la dimensión social son piezas inseparables de ese Ordenamiento económico y otro problema distinto es la aplicación de los Principios de Subsidiaridad y Solidaridad como punto de referencia en las circunstancias concretas que se presenten.

Se puede, por lo tanto, implicar otro tipo de instituciones más arraigadas en este vínculo económico-social de respeto a los sistemas de valores y el establecimiento de Órdenes compartidos en los cuales, por una parte, se respete la soberanía y, por otra parte, se asuma estos Principios dentro del principio señalado de la *Haftung* (responsabilidad) como principio fundamental en el contexto de acceso competitivo al desarrollo de las competencias de las personas y de las instituciones en esa área del Ordenamiento económico y social, lo que facilitaría, sin duda, la coordinación eficiente de los procesos económicos.

3. El Ordenamiento Económico-Social como marco del Management Internacional

Una dirección internacional de la empresa precisa de un Ordenamiento económico-social más allá de las propias fronteras nacionales que permita la definición de un espacio suficientemente claro en el que puede actuar el empresario asumiendo los riesgos que le corresponden, pero conociendo cuáles son los "*valores*" en los que se centran el campo de acción empresarial en distintas culturas y países. La realidad demuestra cómo reglas del nivel normativo, concretas, que no crean espacios de libertad, hacen sumamente complicado poder articular una política empresarial en el *management internacional* que pueda tener sostenibilidad en el futuro. Por lo que es necesario definir los Principios básicos de un Ordenamiento económico-societario que permita disponer en la empresa de un espacio internacional caracterizado por el mantenimiento de un Orden económico-societario clave para el desarrollo de la "acción económica" en los distintos procesos y manifestaciones en su tarea fundamental de coordinar procesos, personas e Instituciones.

Y ello, sobre todo, como veremos más adelante, en un mundo globalizado más allá de lo que son las dimensiones financieras y tecnológicas: Un mundo globalizado caracterizado por la "*coordinación de los procesos*" en las más diversas manifestaciones de la actividad internacional de una empresa. Se trata, sobre todo, del desarrollo institucional y del propio desarrollo personal, así como de la posibilidad de poder realizar un "*cálculo económico*" que permite seleccionar alternativas y mantenerse durante un largo plazo lo que es la exigencia básica de un management internacional dadas las múltiples inversiones y la realidad de que esos procesos de coordinación poseen una alta complejidad.

No es suficiente con "reglas" normativas, sin espacios de adaptación y flexibilidad dada la diversidad de los diferentes hechos económicos y sociales que se producen en los procesos de coordinación económica. Es esa dimensión societaria del empresario y de la empresa la que constituye, en palabras del propio Erhard que "*el empresario se puede desarrollar con un papel relevante en la Sociedad y el Estado cuando sea consciente de su vinculación con el conjunto de la Sociedad...*"³⁹, esto es, el hecho de la dimensión societaria clave que se precisa en un *management internacional*.

³⁹Jeske, J. (2013): *Erinnert...*, ob. cit., p.31.

El Ordenamiento económico-social que refleja esa sociedad, los procesos de coordinación de la realidad económica se basan en "*sistema de valores*" que crean la base suficiente para configurar Principios Societario-económicos y empresariales que permitan en la diversidad de un *management internacional*, poder actuar definiendo los diferentes grados de desarrollo, diferentes oportunidades, diferentes culturas y todo ello, sin embargo, asegurado en ese Ordenamiento económico-social que comparten los agentes participantes en ese proceso económico. Estas diferentes dimensiones societarias económicas y empresariales deben situarse en un determinado nivel de armonía que haga posible el sostenimiento a largo plazo de la acción del *management internacional* de una empresa. Son riesgos que no puede asumir una empresa y, consecuentemente, las posibilidades de su desarrollo.

Y aquí es donde verdaderamente surge la pregunta de cuál es el papel del empresario dentro de este Ordenamiento económico-social basado en Principios y que como señala *Maucher* define una conceptualización del mercado por parte del empresario que responda a la realidad de que "*tenemos que ser conscientes como empresarios de que la economía de mercado no está ahí para el empresario, sino el empresario para la economía de mercado*"⁴⁰. Quiere decir el problema consciente es que el propio empresario en el *management internacional* es portador de esa consolidación en la diversidad de los funcionamientos de los mercados y de las culturas correspondientes a la acción económica de personas e Instituciones. Y ello asegurando en ese marco concertado por los Principios en los que descansa al objeto de definir espacios de acción que puedan permitir la actividad económica y social.

Que es precisamente también la preocupación que refleja *Eucken* cuando señala que "*todavía falta, sin embargo en todos los países una clase directiva que haya comprendido qué es el orden de competencia. No solamente como un orden de la economía, sino también como condición para un orden de sociedad...*"⁴¹. Y la sensación que se tiene es que se sigue sin comprender tanto a nivel nacional como internacional, la preocupación por un Mercado Único dentro de los propios países de la Unión Europea como también en la propia Unión Europea. Por lo tanto es un paso decisivo que se estime cuál es la capacidad de un Ordenamiento económico-social que facilite este espacio que haga posible la existencia de un Mercado Único. Y es que seguimos sin comprenderlo debido fundamentalmente:

- A la *interpretación cortoplacista* de la "*competencia*" orientada fundamentalmente a los precios y no en una orientación largoplacista orientada al desarrollo de la "*competencia*" de las personas y de las Instituciones en la generación de productos y servicios orientados al desarrollo de las personas, esto es, la dimensión ético-económica de la actividad empresarial
- Se trata también de garantizar las bases de toda acción del directivo empresarial que son las que corresponden básicamente a la acción humana: libertad y responsabilidad, esto es, "*Haftung*".

Lo que refleja muy bien *Maucher* al señalar que "*...libertad empresarial y libertad societaria han sido para usted y para mí valores que siempre hemos defendido*

⁴⁰Maucher, H. (2014): Retos actuales..., ob. cit., p.28.

⁴¹ Eucken, W. (1995): Grundsätze..., ob. cit., p.371.

*sabiendo que nuestra actividad en nuestra economía tienen que servir tanto a los sistemas de la empresa como a los de su personal, a los de sus clientes y al de sus socios, también en última instancia a los intereses de la Sociedad*⁴².

En esta afirmación de uno de los más destacados líderes empresariales durante décadas se manifiesta esta preocupación básica que debiera ser asumida en el management internacional con el fin de garantizar espacios más amplios esa "unidad de mercado" de la que se habla y que difícilmente se realiza. Pero esta Unidad de Mercado, sus reglas hacen muy difícil los ajustes y la diversidad de las realidades como consecuencias de las diversas culturas y tradiciones, situaciones económicas y sociales.

En un mundo "globalizado" real se precisa de estos espacios abiertos, pero, al propio tiempo, definido por un "sistema de valores" en el Ordenamiento económico-societario que permita coordinar eficientemente en base a los Principios que definen esos espacios por "sistemas de valores" en la dimensión ética de la economía de los "procesos de coordinación económica" y que son los que determinan "la acción humana" dentro de la diversidad de regiones, personas, países y en sus propios desarrollos que permita elegir

- Alternativas diversas
- En circunstancias diversas que hagan posible la actividad y un *management internacional* eficiente y, al propio tiempo, contribuyente a la realidad del desarrollo de la persona y de la mejor utilización de los recursos escasos, esto es la *productividad*, dentro del marco de la "cooperación" entre las distintas personas que constituyen el mercado que producen un enriquecimiento muy significativo en su diversidad, pero en el contexto de una contribución al "bien común"; esto es, el desarrollo Institucional.

La *diversidad* que implica todo *management internacional* solamente puede dominarse en espacios definidos por Principios de un Ordenamiento económico-societario, en el que crecen los diversos potenciales en los procesos de adaptación para poder desarrollar las "competencias" de personas y de Instituciones de manera responsable y compartida. La búsqueda de una "globalidad humana", globalidad de personas implicada por valores compartidos que permitan mayor libertad y responsabilidad para el desarrollo de espacios internacionales que permitan compartir valores. Es en base a los mismos y no en base a "reglas", donde no hay espacio de adaptación y dónde es imposible la diversidad que es la realidad contra la cual frecuentemente se está batallando sin éxito, por cierto, y, sobre todo, con grandes dificultades para la adaptación.

Se tiene que fijar en los "fines de la economía" que consisten en la orientación de la misma hacia el *desarrollo integral de las personas* generando los procesos de cooperación de las mismas para el desarrollo institucional usando eficientemente los recursos escasos en espacios más amplios. Lo cual contribuiría de manera significativa mediante una mayor productividad al cubrimiento de las necesidades de las personas. Esta es la economía que marca tanto *Utz* como *Keitel* al concebir cuál es el "objetivo" de la misma.

⁴²Maucher, H. (2014): Retos Actuales..., ob. cit., p.6.

III. LA ACTUAL DIMENSIÓN GLOBALIZADORA DE LA ECONOMÍA Y DE LA SOCIEDAD

1. Claves determinantes de los actuales procesos de globalización: causas y su valoración

Desde la dimensión ético-económica de la globalización puede afirmarse con *Utz* que la globalización constituye el "*episodio cultural más importante de nuestra civilización, ya que el concepto de necesidades vitales y culturales sobre el que se sustenta la definición de la economía debe extenderse siempre al contexto de la humanidad en el transcurso de los tiempos...*"⁴³. Pero también puede decirse con el filósofo *Lübbe* que este proceso de globalización actual se puede interpretar como "*la evolución de la civilización que se puede caracterizar como un proceso creciente de expansión espacial y social de interacciones económicas, políticas y culturales*"⁴⁴.

De ambas valoraciones del proceso de globalización actual se implica que estamos en un contexto civilizatorio de primer orden, por lo tanto irreversible, en cuanto a las formas en las cuales puede ir adoptando no solo en el ámbito financiero-económico, sino en el ámbito institucional y societario. Por lo tanto, solamente en una valoración ético-económica puede plantearse la globalización con una clara respuesta como proceso societario que debe perseguir, siguiendo a *Camdessus*, "*ver que el proceso de globalización que está unificando al mundo sirva al desarrollo humano*"⁴⁵, ya que "*...la responsabilidad es universal, lo que significa que deben sentirse socios no solo los Estados, sino también las empresas y la Sociedad civil*"⁴⁶.

De estas tres afirmaciones en cuanto a la interpretación de la globalización desde una perspectiva interdisciplinar puede entenderse el desarrollo de la misma desde esta dimensión ético-económica de la economía, desde su dimensión societaria cuyos "*fines*" impulsan el desarrollo integral de las personas, de sus competencias en base a la "*cooperación*", mediante el desarrollo de la "*dimensión social*" de la persona generando el "*bien común*", que es universal, haciendo un uso eficiente de los recursos escasos (*productividad*) de forma que impulse el cubrimiento de las necesidades de las personas para su desarrollo.

Todo ello implica la necesidad de impulsar Instituciones orientadas a estos "*fines*" que acabamos de mencionar de la economía y que constituye para *Camdessus* uno de los principales problemas⁴⁷ siendo, al propio tiempo, para *Issing* una acción decisiva en el proceso globalizador, ya que "*la globalización sitúa a las Instituciones de toda clase ante el examen de su propia justificación existencial*"⁴⁸. La internacionalización de una empresa no es hoy ya un mero proceso comercial, sino que va más allá, "*ya que la globalización limita la zona de acción y actuación de la política, pero en primera línea de la mala política. La buena política en la época de la globalización está orientada a reformar las instituciones de un país, es decir, configurando para actuar en la "globalización"*"⁴⁹.

Quiere decir que la globalización plantea, en primer término, la *dimensión institucional de la economía* y de la propia empresa, lo que afecta a una interpretación en la que la

⁴³Utz, A. F. (1998): *Ética Económica...*, ob. cit., p.26.

⁴⁴Lübbe, H. (1996): *Globalisierung*, ob. cit., p.46.

⁴⁵Camdessus, M. (2002): *Retos del Empresario...*, ob. cit., p.21.

⁴⁶Camdessus, M. (2002): *Retos del Empresario...*, ob. cit., p.22.

⁴⁷Camdessus, M. (2002): *Retos del Empresario...*, ob. cit., p.17.

⁴⁸Issing, O. (2004): *Globalisierung*, ob. cit., p.10.

⁴⁹Issing, O. (2004): *Globalisierung*, ob. cit., p.9.

magnitud societaria de la globalización, como señala Juan Pablo II, "...el problema no es la globalidad, sino que el problema surge cuando alguien queda fuera de la misma..."⁵⁰ que es cuando surge verdaderamente el problema de la "exclusión".

Esta dimensión institucional que es el gran obstáculo y, al propio tiempo, es una de las contribuciones más relevantes de la globalización: la viabilidad y la sostenibilidad de las Instituciones vigentes, sobre todo, desde un punto de vista más nacional y de economía cerrada, pero que, al propio tiempo, son clave en la dimensión institucional del *management internacional*.

Y toda empresa y todo "*management internacional*" debe considerar que frente a la acción en el mundo globalizado surge el riesgo de la "exclusión" de los procesos de "coordinación económica y social" y, por lo tanto, pone en duda su propia existencia. Todo "*management internacional*" debe implicarse, por consiguiente, en la "inclusión" de la empresa como Institución, sus personas y procesos que van más allá de la mencionada dimensión comercial, es su *dimensión institucional* la que está en juego. La implicación de la empresa en los procesos globalizadores exige una institución capaz de asumir estos procesos de coordinar, pero precisa de un espacio internacional definido por un Ordenamiento económico-societario que haga posible el desarrollo de las Instituciones correctamente impulsadas, implica, por lo tanto, cambios institucionales-corporativos, así mismo cambios organizativos que operen en la diversidad en la cual tienen que plantearse la globalización *per sé*. Por lo que los procesos globalizadores vienen definidos fundamentalmente por

- Tecnología
- Apertura económico-social
- Localización
- Cambios de valores

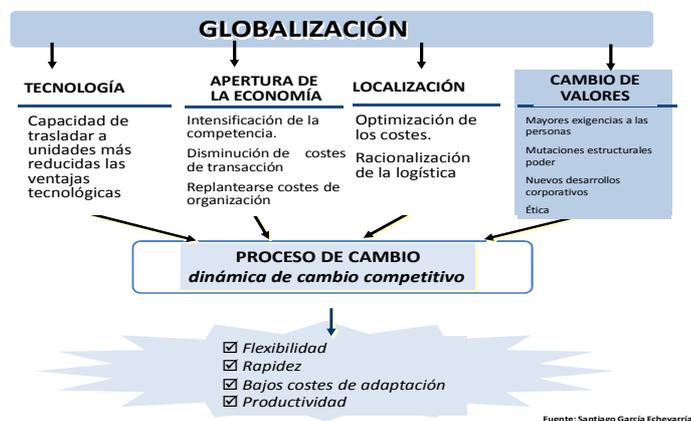


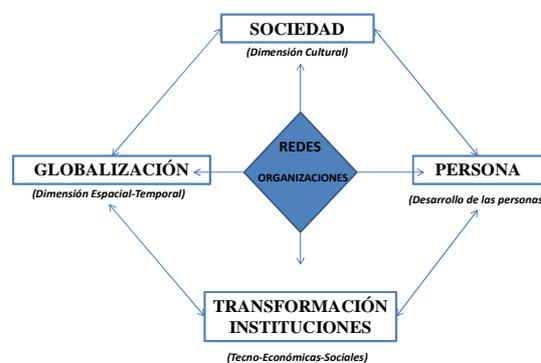
Figura 4

⁵⁰R. Termes, (2004), Juan Pablo II

Puede, por lo tanto, considerarse que estas cuatro fuerzas motrices son las que implican las necesidades del proceso de cambio en los que todo *management internacional* debe estar implicado, no solo en cuanto a su acción comercial exterior, como lo ha sido tradicional en el mundo de la economía internacional clásica, sino que en las circunstancias globalizadoras actuales es la institución empresarial la que está implicándose en ese proceso permanente de transformación caracterizados por la diversidad.

Las claves determinantes de la globalización se implican fundamentalmente por tres vías

- La *Sociedad* que constituye la dimensión cultural de la persona, de su diversidad
- La *organización* del proceso de globalidad se realiza a través de *Redes* como diseños organizativos
- Las Instituciones y transformaciones están implicadas en las redes⁵¹



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 5

En la figura 5 se presenta este entramado de la globalización focalizado en los mecanismos de "coordinación" de los procesos económicos y sociales: las Redes como núcleo básico de la organización en la que se implica

- Sociedad
- Instituciones
- Personas

Lo cual solamente puede operar como procesos de coordinación en torno a un "sistema de valores" compartido en el marco de un Ordenamiento económico-societario de una economía de mercado societariamente responsable con la actuación de las personas y de las Instituciones.

⁵¹García Echevarría, S. (2014): Impacto de la Globalización..., ob. cit., p. 7.

La globalización exige necesariamente ir más allá del establecimiento de reglas o normas de comportamiento, tiene que subir un escalón hacia formas de coordinación en torno a los "*sistemas de valores*" y en lo que afecta a la definición de un Orden económico-societario compartido que dé posibilidades al management internacional para poder actuar y adaptarse permanentemente en la diversidad y solo en una orientación al desarrollo de la persona. No se podrá nunca realizar el proceso actual de globalización en un contexto positivo si no se dispone de una orientación ético-económica en la que esa diversidad y ese espacio compartido pueda permitir en ese contexto diversas culturas y tradiciones, valores en los que puedan realizarse los procesos de coordinación económico-societarios.

2. Articulación en Redes de los procesos de globalización

Los mecanismos de la "*acción económica*" son

- Por un lado, desarrollo de los *potenciales*, las *competencias* de las personas como individuos (*dimensión técnico-económica*)
- Por otro lado, su disposición y capacidad de "*cooperación*" con los demás (*dimensión social de la persona*)

con el fin de generar las *Instituciones* en las que se pueda realizar la función económica que es la combinación de los procesos. Esta función económica debe estar orientada, por un lado, al desarrollo de la persona y a su dimensión social, clave en los "*procesos de coordinación*", y, por otro, en el uso eficiente de los recursos escasos (*productividad*), lo cual permite la "*coordinación de los diferentes espacios económico-sociales*" que se realizan, a través, por un lado, de la organización empresarial y, por el otro lado, externamente, por las instituciones de coordinación que son el mercado y las funciones que asume el Estado.

El gran cambio que se produce en el desarrollo de los procesos de "*coordinación económica*" es precisamente éste en el que se sustituyen los mecanismos de coordinación entre personas e instituciones. Lo que afecta tanto a la Institución y al mercado como también al Estado como instrumentos de coordinación y, en particular, a este último en su actuación en el ámbito económico y social, así como las consecuencias de la actividad económica.

Con la globalización surgen las "*Redes*" como mecanismo de coordinación internacional y su relevancia es de tal magnitud que "*con la intensidad de las redes se incrementan radicalmente la desventaja que significa el no estar integrado en la red*"⁵². Esto es cuando se produce el fenómeno de "*exclusión*".

Las "Redes" como "procesos de organización" van más allá de las organizaciones empresariales, afectan a la Sociedad en su conjunto tal como en términos severos se recalca en el Documento Pontificio reciente "...*en muchos países la globalización ha significado un acelerado deterioro de las raíces culturales con la invasión de tendencias pertenecientes a otras culturas económicamente desarrolladas, pero éticamente debilitadas*"⁵³,

⁵²Lübbe, H. (1996): Globalisierung..., ob. cit., p.50.

⁵³Carta Exhortación Apostólica, Evangelii Gaudium, ob. cit., ap.62

lo que afecta a la *dimensión societaria* de la persona y de las instituciones. Son, entre otros, cuatro aspectos fundamentales que remarcan la acción de coordinación de las "Redes" en el contexto de la globalización:

- *Pensamiento en red*: "los procesos de globalización, como procesos que caracterizan la formación de redes a través del mundo"⁵⁴
- *Intensificación de la densidad de las redes*: "la experiencia y densidad de las redes debe entenderse tanto como condición como consecuencia de la productividad Industrial"⁵⁵
- *Sustitución de la "dimensión espacial"* por el criterio de "velocidad": importancia del factor tiempo
- *Multiplicación* de los emplazamientos simultáneos en la red⁵⁶.

Las consecuencias de estos procesos para el ámbito del "*management internacional*" son relevantes en cuanto a la

- Creciente *homogeneización* de la cultura
- *Impacto descentralizador*: se trata de un episodio cultural que impone una descentralización por la creciente intensidad de las "redes"⁵⁷
- Surge un peso diferente en las "*unidades centrales*" de la empresa
- "*Resurgimiento de las culturas originarias*"⁵⁸
- La "*exclusión*" de la persona y de las Instituciones es un hecho real de las "Redes" con lo que se "*marginan*" personas e Instituciones, problema importante que debe considerarse en el "*management internacional*" y su proceso de adaptación.

La presencia de las "Redes" constituye un importante problema para el "*management internacional*" dado el alcance de la división de trabajo que se implica en la "Red". Es una modificación sustantiva en todo el proceso organizativo de la empresa y es también aquí donde las nuevas dimensiones institucionales de la misma exigen de un Ordenamiento económico-societario que es clave tanto en cuanto al mantenimiento del *Principio de Competencia* como al *Principio de Subsidiaridad*.

Se precisa de Instituciones con fuerza para que pueda realizarse en este Ordenamiento económico-societario evitando los procesos de concentración y velando por el mantenimiento del espacio abierto al desarrollo de las personas, así como también de las Instituciones empresariales. Sin una base ético-económica de este Ordenamiento económico-societario y el respeto a los "valores" en la realidad económica se pueden romper las oportunidades de la globalización con todas las consecuencias que ello implica para la subsistencia de la propia empresa. De ahí la necesidad de nuevas instituciones en este nuevo entramado del desarrollo de un Ordenamiento económico en base a Principios que rige los espacios de la "*acción económica*" tanto en el desarrollo de las personas como en el uso eficiente de los recursos en torno a la generación del "*bien común*" y, al propio tiempo, del impacto en la capacidad de la productividad.

⁵⁴Lübbe, H. (1996): Globalisierung..., ob. cit., p.49.

⁵⁵Lübbe, H. (1996): Globalisierung..., ob. cit., p.49.

⁵⁶Lübbe, H. (1996): Globalisierung..., ob. cit.,p.49.

⁵⁷Lübbe, H. (1996): Globalisierung..., ob. cit.,p.53.

⁵⁸Lübbe, H. (1996): Globalisierung..., ob. cit.,p.53.

3. Globalización y Economía: exigencia de un Ordenamiento Global Económico-Societario

Aunque si bien los procesos económicos y financieros son, sin duda, fuerzas globalizadoras significativas, éstas, sin embargo, se enmarcan en los límites estrechos de la globalización, con todos sus éxitos y también con sus fracasos. La globalización como episodio civilizatorio (*Lübbe*) va más allá de la economía y de las finanzas. Se trata de episodios históricos de la Sociedad, como señala *Lübbe*, y por tanto, no se puede conceptualizar correctamente la globalización por su falta de universalidad y de integridad en lo que debe suponer la globalización en el desarrollo de las personas. Y es aquí donde se centran los problemas planteados en torno a la globalización: ha sido, sin duda, "el motor principal para que regiones superaran el desarrollo (*Caritas in Veritate* CIV 33), pero genera dificultades, ya que la "globalización" debería impulsar... "hacia la humanización solidaria"⁵⁹, lo que constituye el "fin" ya señalado de la economía: el desarrollo integral de la persona y su cooperación para una utilización eficiente de los recursos escasos.

Esta evolución de la globalización más allá de los procesos políticos, económicos y técnicos, implica la exigencia de una economía centrada en su *dimensión societaria*, una economía implicada en el desarrollo de la persona tanto de sus competencias como de su "dimensión de cooperación", de su "dimensión social". Si esta constituye, sin duda, un obstáculo por su falta en las organizaciones nacionales, el proceso es más grave en la dimensión global. La *diversidad* no se dirige con instrumentos y medios, sino con "sistemas de valores" que hagan posible la asunción de la diversidad en las "Redes", de forma que puedan operar con espacio suficiente para que los procesos de desarrollo de personas e Instituciones tomen cuerpo operativo en la configuración de las "Redes". Una globalización como "episodio civilizatorio" va más allá de los procesos técnico-comerciales, ya que busca implicar en la diversidad la capacidad de desarrollar personas que impliquen impulsar competencias, creatividad e innovación. Las propias circunstancias de las situaciones en diversos países, de la evolución demográfica, por un lado, y la necesidad, por otro lado de mayores competencias, ya que la dinámica del conocimiento constituye una base importante para una armonización más universal e integral de la globalización.

Globalización y economía, así como su impacto en la empresa y su planteamiento en el "management internacional" solamente puede consolidarse en torno a una conceptualización básica de la economía en torno a los "fines" de la economía y de la globalización: su dimensión ético-económica que significa un "cálculo económico integral" tal como se refleja en la figura 6 como referencia para actuación de las políticas empresariales en el ámbito del management internacional.

⁵⁹Caritas in Veritate, CIV 42



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 6

Lo que corresponde al concepto societario de la economía que integra "lo económico" y "lo societario", esto es, la realidad de la economía.

Toda "acción económica" se realiza en un contexto de Sociedad diversa que debe coordinarse en el contexto globalizado si se pretende enriquecer este proceso en el ámbito de diferentes Culturas, formas organizativas y personas con diferentes funciones de preferencia. Y este elemento económico en un marco globalizador definido en el Ordenamiento económico-societario hacen posible que ese "cálculo económico integral" dé soporte al "management internacional" y la globalización deje de ser una mera interpretación de mercados como instrumento de coordinación y pase a ser la clave de los procesos de coordinación societaria que, sin duda, descansan en "valores".

Es en esta primera categoría de Utz en la que deben realizarse los procesos de integración de las diferentes culturas para generar espacios compartidos que admitan la diversidad en un acuerdo de los "sistemas de valores" que permiten formular el Ordenamiento económico-social. Lo cual no es posible en el mero nivel de "lo económico" en el que la globalización se limita a la transacción económica desnuda de la realidad donde tiene lugar. No se alcanzarán los "fines" de la globalización en el contexto de esta manera histórica y una nueva forma de ejercer y concebir la propia empresa y la actividad internacional de sus empresarios.

IV. DESARROLLO DE LA PERSONA Y DE LA SOCIEDAD EN LA GLOBALIZACIÓN

1. La dimensión societaria y económica de la persona

La globalización debe orientarse bajo el criterio del "fin" último que corresponde al desarrollo de la persona en la diversidad de la misma y en la de sus culturas. Y toda "acción empresarial", el "management internacional", debe considerarlo como el "fin" último sobre el que se construyen los "objetivos finales" de las "Redes" de la globalización y de cada una de las partes de la misma.

Precisamente la realidad económica corresponde a esa "racionalidad integral" de "lo económico" y de "lo societario" generando un espacio ético-económico que la persona elija aquellas alternativas societarias que mejor puede dirigir con su sistema de preferencias para lograr su desarrollo y su contribución.



Figura 7

Es este espacio económico-societario que precisa la globalización acotada especialmente y concebida por un Orden económico-societario compartido: son los "sistemas de valores" que genera el espacio de la "acción humana".

La persona definida desde la antropología social corresponde con los potenciales de que dispone, sus competencias que desarrollan sus "activos integrales" con los que trata de cubrir sus necesidades vitales y culturales con las que se implica en la Sociedad.

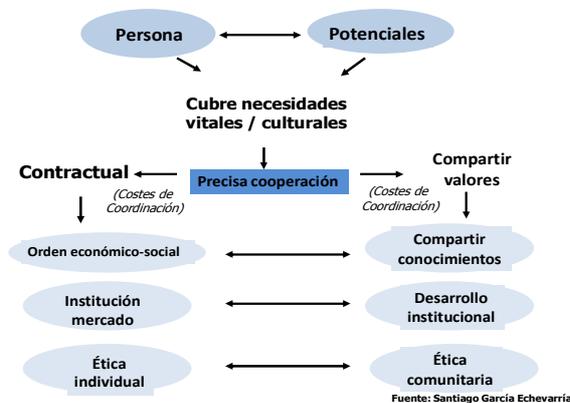


Figura 8

Esta dimensión técnico-económica constituye la referencia que sienta las bases para su "dimensión social", esto es, su capacidad para "cooperar" con esas competencias en su propio desarrollo y contribuir al desarrollo de los demás, con el "otro", y apreciar de esta manera su contribución al desarrollo de los demás, esto es, la configuración del "bien común" que se manifiesta en la configuración del armazón social, en particular, el de las Instituciones económico-societarias.

El desarrollo de estas dos dimensiones de la persona

- La dimensión técnico-económica-social
- la dimensión social propia de la persona

son las que configuran la "*acción económica*" del hombre al articular la función de preferencia, los "*valores*" con los que ordena ambas dimensiones, de su "propiedad" en la configuración coordinadora de la economía.

En este momento inicia su andadura la conceptualización económica para articular los procesos de "*coordinación económica*" entre las personas e instituciones. Esta es la base de todo el planteamiento económico. El proceso organizador, articulador de "*la coordinación*" puede ser de muy diversa naturaleza, tal como se refleja en la figura 9 dónde se asumen dos grupos de Ordenación económico-societaria

- La orientada a una *dimensión instrumentalista* de los procesos de coordinación, en base a los mecanismos del mercado, o del sistema de precios con una dimensión cortoplacista de los procesos de "*coordinación económica*" con valores básicamente orientados a la utilidad personal de esta "*acción humana*" generando consecuencias positivas y negativas en la actividad económica
- A un *Ordenamiento económico-societario* que se orienta a compartir valores que hacen posible la "*cooperación*" de las personas con sus competencias para el desarrollo de los demás con lo que se logra que los "*costes de coordinación económica*" se reduzcan radicalmente por la confianza generada de un "*win win*" que permite generar procesos que se configuran en "espacios" con un "carácter cierto", aceptados, comunes, que se reflejan en el Orden económico-societario

Nos encontramos en un proceso dominado en el ámbito globalizador por la primera forma de entender los mecanismos de coordinación económica en la globalización que se implican, a su vez, en las formas organizativas de "*Redes*" y en su intensidad, cuando debería operarse más en la "*orientación societaria*", en la orientación al desarrollo de las personas en la diversidad de las mismas, en su arraigo y en sus culturas, para generar un espacio compartido con un "*sistema de valores*" aceptado que facilite un orden económico-societario abierto, de tal forma que permita al actual "*management internacional*" actuar en la diversidad, más allá de los "mecanismos contractualistas" para avanzar en los campos de la "*coordinación económica*" implicados en la confianza, creatividad e innovación, claves para la dinámica competitiva de las Redes globalizadas.

Éstas entran en competencia, son, por consiguiente, no solo sus competencias, el desarrollo de las competencias de las personas y la capacidad competitiva de las Redes configuradas, cada uno de los agentes de esas reglas, sino el conjunto de las mismas. Es otra manera de entender la economía y, por lo tanto, cada vez más cerca de la relación de la persona y de sus competencias junto a su "*dimensión social*", la capacidad de "cooperación". Si en la "*Red*" no existe en una "*cooperación*" y solamente se dan los mecanismos instrumentales para la misma se tendrá una "*Red técnico-económica*", pero no una "*Red*" que tenga a largo plazo posibilidades de desarrollo y sostenibilidad. Serán redes volátiles, con todos los problemas que ello imprime y los que constituyen los procesos económicos y la coordinación de los mismos.

Estas "Redes", deben ser instituciones configuradoras de estos procesos de compartir valores y deben regirse por un Ordenamiento económico-societario caracterizado por la aceptación de una "Economía Social de Mercado", donde "lo económico" y "lo societario" son piezas fundamentales en la articulación de los procesos de la acción económica de la persona y de las Instituciones.

2. Problemas y posibilidades de la dimensión globalizadora en el desarrollo de la persona

Es cierto que los problemas de *desarraigo* y *arraigo* de la persona constituyen uno de los aspectos personales trascendentes en muchos casos de los procesos globalizadores. Y ello tanto en lo que afecta en términos generales a las personas implicadas por la globalización como, en particular, en los procesos directivos de las empresas internacionales. Es una historia compleja en diversas situaciones, pero que en la actualidad viene acentuada por el largo proceso de crisis económico-financiera, así como también por los avances tecnológicos y la movilidad de las personas, lo que está capacitando a la persona para desarrollarse en la *diversidad*. Se ha abierto el "espacio compartido" que facilita nuevos desarrollos de las personas y va a seguir constituyendo la clave en el contexto internacional: no solo globalización de "cosas", sino de la capacidad humana para compartir con su diversidad sus potenciales, impulsar la "cooperación", aproximar personas compartiendo espacios culturales económicos y sociales.

Este paso a una "globalización-integral" de la persona, de apertura en su dimensión *técnico-económica* y en su *dimensión social*, el avance tecnológico en los diversos ámbitos, en particular en las IT, lleva a esta necesidad de globalización de la persona en una "dimensión integral", unas veces con su repercusión espacial, pero muchas otras veces sin modificación espacial, sino más bien virtual, pero que desenvuelve su "acción humana" en procesos de globalización. La "globalización integral de la persona", merced a su involucración en "Redes globales", obliga a disponer de espacios comunes, espacios compartidos, con lo que se realiza una gran dinámica de apertura de las personas a la diversidad, lo que facilita la determinación de un Orden Económico-societario que permita el funcionamiento de las "Redes", fomente la cooperación, la generación de un "bien común" compartido, para lo que se abren los procesos al *Principio de Subsidiaridad* y se impulsa el *Principio de la Competencia* de las personas, de las instituciones y también de las "Redes". De los diseños organizativo-tecnocráticos, casi cerrados de cada empresa, se pasa a diseños organizativo-corporativistas más cercanos a la persona y a sus valores.

En la afirmación vertida en su Exhortación el Papa Francisco señala que "la dignidad de cada persona y el bien común son cuestiones que deberían estructurar toda política económica, pero a veces parecen solo apéndices agregados desde fuera para completar un discurso político sin perspectivas ni programas de verdadero desarrollo integral"⁶⁰, lo que corresponde a los procesos de globalización en torno al desarrollo de la persona y a la conceptualización que debe darse a los mecanismos de coordinación económico-societaria que son las "Redes" que implican personas, Instituciones, mercados y el propio Estado.

⁶⁰Exhortación Apostólica, *Evangelii Gaudium*, ob. cit., ap.203.

La coordinación económico-societaria de estas "Redes" implica la "inclusión" o la "exclusión" de personas e instituciones, por consiguiente, no solo provocan aspectos económico-sociales las "Redes", sino que ejercen un fuerte impacto en las diferentes sociedades. La dimensión societaria de las "Redes", su alcance directo e indirecto sobre el desarrollo de las personas, como consecuencia de su "inclusión" o "exclusión".

Las "Redes" no son meramente nuevas formas de la división del trabajo, sino que son las articuladoras de la diversidad de personas, instituciones y mercados que obligan a establecer un Ordenamiento económico-societario que armonice, coordine las fuerzas societarias y económicas de forma que se impulse el desarrollo de la persona evitando la "exclusión", la "marginación" de la persona. Van más allá de las acciones singulares de empresas y Estados, ya que implican directamente a la persona, como señala el CEO Polmann "...to many people who are left behind"⁶¹.

La articulación de un Ordenamiento global económico-societario implica una tarea clave que afecta a la configuración de las "Redes", del management de las mismas y de la articulación "corporativa de las Redes" para garantizar no solo su existencia con éxito, y aplicar los Principios de una Economía Social de Mercado con mayor atención que en una concepción contractualista del Orden económico. Lo estamos viviendo en la realidad actual de manera drástica.

El directivo internacional, como toda persona involucrada en los mecanismos de coordinación económica, deberá prestar atención a la "dimensión corporativa de las Redes", no solo como una mera forma organizativa de la división de trabajo globalizada, sino como el desarrollo de un "sistema de valores" societarios que permita configurar espacios compartidos que facilite la cooperación para el desarrollo de la persona y de sus instituciones.

3. Necesidad de un Ordenamiento económico-societario a nivel global: marco para el desarrollo de la persona

La dinámica de cambio tecnológico, económico y societario generado y asumido por la globalización exige una respuesta para el desarrollo integral de la persona considerando los procesos de cambio en la propia sociedad, lo que afecta de forma decisiva en los "sistemas de valores", de las "culturas" y en las diferentes formas de organizar y asumir la diversidad. La sociedad diversa está implicada en un proceso de cambio que desbordan los problemas económicos, tecnológicos y sociales⁶².

La globalización constituye, sin duda, un proceso que permite alcanzar el "fin" de la economía que constituye el desarrollo integral de la persona. Es por lo que la globalización implica a la persona por muy diferentes vías directas e indirectas tanto como individuo y como miembro de Instituciones involucradas en las "Redes". Su "inclusión" en las redes, a través de sus Instituciones, constituye el eje societario y económico de la globalización para lo que la globalización debe incidir

- Tanto en el desarrollo de las *competencias de las personas*
- Como en su *dimensión social* que facilita la "cooperación" con los demás
- Con el objetivo de implicarse en los *procesos de "coordinación económica"* que es la manifestación primaria tradicional de la globalización.

La armonización de los múltiples canales directos e indirectos que involucran a la persona en la globalización precisan de un Ordenamiento económico-societario que

⁶¹Polman, P. (2014), "Business society...", p.1.

⁶²García Echevarría, S. (2014): Impacto de la Globalización..., ob. cit., p.11.

facilite en los diversos procesos de globalización, en la diversidad de sus componentes, la convergencia hacia los "fines" de la globalización. Ésta precisa de la contribución de Instituciones, procesos y de la "acción humana" para impulsar los procesos de contribución que faciliten el desarrollo integral de la persona.

Este Ordenamiento económico-societario situado en el marco de una Economía Social de Mercado Global se impulsa prácticamente con los tres Principios básicos

- Desarrollo *largoplacista de las competencias de las personas* y de las Instituciones. Un Orden de Competencia global en espacio compartido
- Desarrollo *largoplacista del Principio de Subsidiaridad* dando sostenibilidad al desarrollo de la persona (Principio de Subsidiaridad)
- Principio de la *actuación del Estado en conformidad al mercado* en la "acción económica" y orientando su Política Social al desarrollo de la persona.

Principios que deben plantearse y realizarse en Instituciones que en el marco de la soberanía de cada uno de los Estados éstos deben asumir estos Principios en su política económica y societaria a la hora de establecer normas de coordinación.

Esta institución actuaría no solo en la realización de estos Principios, sino en su verificación realizando propuestas de adaptación. Su orientación a la persona y a su desarrollo implica una especial atención al tema de la "creación y vigilancia de las Redes" con lo que implica mercados, Instituciones, pues de estas "Redes" va a depender la "inclusión" o "exclusión" de la persona y su "marginación". Con lo que se entra en el principal problema societario de las Redes. Esto es, como ya se ha mencionado, el "fin" de la globalización: implicar el desarrollo de las personas en una dimensión global de tal manera que permita coordinar

- en el *desarrollo de competencias*
- impulsar los *procesos de cooperación*
- reducir los *costes de coordinación* económica

Con lo que la aportación de la globalización facilita una mejor utilización de los potenciales disponibles sin menoscabo de los espacios de libertad y responsabilidad de personas e instituciones de forma que se amplíe la capacidad de creación e innovación como vía para la inclusión de la persona, clave de su desarrollo así como el de las Instituciones.

V. INTEGRACIÓN DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL ORDENAMIENTO ECONÓMICO-SOCIETARIO

1. Características determinantes del Ordenamiento Económico-Societario en el entramado de la Globalización

Tanto la dimensión económica como la tecnológica de la globalización descansa cada vez más en la "cooperación" entre las personas, esto es, depende de que las personas dispongan de aquellos "potenciales", de "competencias" que permitan ser "incluidas" en esa creciente intensificación de las "Redes" para poder asegurar una "coordinación económica de los procesos "eficiente", más allá de las dimensiones tradicionales unilocalizadas, frente a las múltiples localizaciones.

Con lo que su contribución va más allá del proceso económico, ya que están implicadas, al mismo tiempo, en las diferentes culturas que son más relevantes que el problema exclusivo de los "precios". Para ello se precisa de esa "*dimensión social*" innata tanto de las personas como de su Cultura que tienen que estar implicadas en las "*Redes organizativas*" que tienen que coordinarse.

La globalización que constituye, sin duda, un proceso difícilmente reversible, salvo episodios radicales, precisa de la "*dimensión social*" propia de la antropología de las personas como *condición sine qua non* para la "*cooperación*" en el marco de su manifestación en cada una de las Culturas⁶³.

Esta *dimensión social* de las personas en la globalización constituye, sin duda, la clave que hay que desarrollar para impulsar procesos conceptuales de globalización, de sus formas organizativas e Institucionales, que permitan la contribución espacialmente, universalmente, al desarrollo de las personas y también intergeneracionalmente⁶⁴. De acuerdo con el "*fin*" de la economía: el desarrollo de la persona merced a su esfuerzo y cooperación con los demás usando eficientemente los recursos y las capacidades disponibles, lo que significa que la persona no debe ser "*excluida*" de la "acción económica". Ya que su *dimensión social*, si se produjera la "marginación", se pierde y se destruye el desarrollo de la persona.

Sobre esta fundamentación de la economía se construye ese "*equilibrio social*" en una Economía Social de Mercado sobre el que se desarrolla el Ordenamiento económico-societario que permite realizar los procesos de utilización eficiente de los recursos y las capacidades disponibles a nivel global de amplios espacios, que genera una división en el trabajo global que reduce drásticamente los "*costes de coordinación económica*" al utilizar los potenciales de las personas y de los recursos.

Hay que gobernar eficientemente los procesos de globalización, sus recursos, sus capacidades, sus formas organizativas e Institucionales que deben ser concebidas en el Ordenamiento económico-societario anclado en el "*sistema de valores*" que facilita los procesos de coordinación económica y social. Los "valores" facilitan la definición de los Principios que deben sentar las bases para compartir espacios comunes en los que se realizan los procesos de coordinación.

La globalización exige un Ordenamiento económico-societario con un amplio alcance espacial que permita "gobernar" en base a los "*sistemas de valores*" y los Principios que "ordenan" con espacios de libertad precisos la diversidad para su funcionamiento, lo que supone un convencimiento de los partícipes tal como ya señalaba en su día Erhard "*la política económica fue siempre parte de la política societaria: la economía social de mercado la concibió bajo la asunción de valores y convencimientos compartidos bajo un determinado Leitbild*"⁶⁵.

Los Principios facilitan los procesos de coordinación en la diversidad societaria de la globalización, sobre ellos se gobierna, lo que asume una gran confianza, transparencia y disposición orientado por todos al "*fin*" de la globalización: la inclusión de la persona, su desarrollo, con lo que se implica las bases para el papel de la persona en la Sociedad.

Este Ordenamiento económico-societario de una Economía Social de Mercado global implica un nivel de abstracción que facilita la creatividad y la innovación en los propios

⁶³ Véase a este respecto García Echevarría, S. (2014): Impacto de la Globalización..., ob. cit., p.20.

⁶⁴ García Echevarría, S. (2014): Impacto de la Globalización..., ob. cit., p.20

⁶⁵ Erhard, L. (2013): Die Gefährdung, ob. cit., p.12.

procesos de Gobierno, espacios abiertos orientados por el "fin" perseguido: el desarrollo integral de las personas de forma que las normas se derivan de los Principios con lo que se comparte "lo global" con "lo local", ajustando los aspectos técnico-sociales en las normas concretas que afectan a la diversidad en el contexto de cada una de esas culturas y áreas locales.

2. De los "Sistemas de Valores" a las "Normas": búsqueda de los Principios y Reglas

La búsqueda de formas de gobierno de la globalización en el ámbito tanto espacial concreto, determinado, o bien de "Redes" constituye una exigencia creciente cuando la globalización va más allá de los mecanismos de mercado, de los "sistemas de precios" en los procesos de "coordinación económica". En particular cuando bien espacialmente o en la construcción de las "Redes" se va más allá del tráfico mercantil tradicional, se establecen nuevas formas Institucionales de una división de trabajo global. Ya no es en este caso una nueva Institucionalización contractualista, sino que se procede a establecer vínculos societarios-largoplacistas que buscan su sostenibilidad, tanto como exigencia organizativa de los procesos de coordinación económica como de la vinculación económico-financiera y social, así como también, en particular, de personas con potenciales clave en esos procesos económicos.

La actual articulación de muchos procesos de alto valor añadido de "Redes" que involucran saberes, responsabilidades, capacidad inversora y productos/servicios relevantes exige ir más allá de las "normas" vinculadas a la dimensión contractual de los procesos internacionales. Son estas "Redes" nuevas Instituciones que involucran una alta diversidad técnico-económica y social de la que depende el éxito de la empresa global, esto es, participe en "Redes globales" que constituyen nuevas Instituciones que contribuyen en la realización integradora de productos y servicios. Es otra forma diferente a una empresa multinacional que está sujeta a sus "normas" de origen observando las normas de los emplazamientos en otros países.

En una empresa globalizada sus productos y servicios se deben a la contribución en "Red" de múltiples actores, de diversas culturas y sistemas de valores que organizan sus procesos compartiendo, aportando, sus competencias al producto/servicio bajo su propia responsabilidad. La "exclusión" de la red supone su salida de la misma, deja su pertenencia en la que descansa su actividad "económico-societaria" con las consecuencias socioeconómicas consecuentes. Son vínculos que buscan una clara transparencia y una "acción compartida" segura que les permita involucrar tecnología, economía y social en la red. Hay redes más volátiles otras más consolidadas que son sostenibles en el desarrollo compartido.

Entra aquí el hecho de armonizar "lo global" con "lo local" de forma que se establece la "Red" en su dimensión institucional-corporativa. El "gobierno" de los puntos de las Redes son locales y se precisa del gobierno de "lo global" para consolidar la Red. Utz plantea tres diferentes categorías en los procesos de coordinación económica como base de la acción de la persona:

- La coordinación en base a los "sistemas de valores" con los que se pretende alcanzar los "fines" económico-societarios. Se trata de un alto nivel de abstracción pero, al propio tiempo, genera amplios espacios de libertad y responsabilidad que facilitan la diversidad de toda organización, creatividad e innovación con amplios márgenes de descentralización
- La coordinación en base al establecimiento de "órdenes", de concepciones organizativas de ámbitos concretos como "Orden tecnológico", "Orden de

personal”, etc que establece el marco de acción en cada ámbito en cada uno de los puntos de la red. Se trata de espacios descentralizados para la *“acción económico-social”* delimitados en un ámbito de competencias

- La coordinación en base a las *normas* que se establecen de manera centralizada para facilitar la “coordinación” y que son reglas fijas que han de ser asumidas donde los niveles de libertad, responsabilidad son muy reducidos y se “fuerza” a la diversidad ajustarse a un patrón de referencia global.

Dentro de estas tres categorías en las que se pueden realizar los procesos de coordinación económico-societarios en los diferentes puntos de la Red, es la primera el *“sistema de valores”* la que debe *“governar”* la “Red” para hacer factible la coordinación económica en la diversidad disponiendo de su espacio para adaptarse cada una de las “unidades operativas de la red”, creando un espacio compartido que facilite el desarrollo de la “Red” generando responsabilidad e innovación por parte de los que contribuyen al desarrollo y sostenibilidad de la misma. En este marco de un Ordenamiento económico-societario se realiza el *“gobierno”* de la Red para establecer la referencia que debe asumir el *“gobierno local”* específico de esa diversidad social, económica e Institucional.

Esta es la *“Institución Red”* que deberá probablemente definirse pronto y de manera tácita para crear la Institución jurídico-global, lo que facilitaría encauzar el desarrollo de *“Redes globales”* que contribuirían al desarrollo local siendo el desarrollo integral de la persona el “fin” de la “Red” lo que vincularía, facilitaría la configuración organizativa e Institucional: el sistema de valores compartidos. Lo cual contribuiría como consecuencia del desarrollo de las personas a enormes incrementos de productividad por un mejor uso de recursos y capacidades que no se puede realizar en dimensiones locales. El problema es el cómo se ordena globalmente estas Instituciones que están surgiendo rompiendo fronteras y que es un proceso sin retorno.

3. La dimensión organizativa de la Globalización en el Ordenamiento Económico-Societario

Como se ha ido percibiendo existen dos ejes instrumentales que implica toda globalización:

- Por una parte, el que afecta a la *dimensión técnico-económica* que organizativamente se articula en:
 - Las Redes y su creciente *intensificación*
 - La *tecnología y digitalización* que está ya en la concepción de industria 4.0
- Por otra parte se encuentra el *eje cultural*, la dimensión que afecta a la persona y a la Sociedad y que se refleja en:
 - La *localización*, con lo que ello implica de arraigo y desarraigo, sus dimensiones humanas, sociales y culturales en su impacto sobre el desarrollo de la persona
 - Los *sistemas de valores* y los cambios que asumen, en particular, la diversidad que presenta cada Sociedad

Existen por lo tanto dos dimensiones organizativas en la globalización, lo que afecta a las personas y a las instituciones implicadas en los procesos de “coordinación económica”:

- La primera afecta a la *diversidad*, la heterogeneidad que es de difícil homogeneización, se trata del ordenamiento de Sociedad. Se trata de la "*Red primaria*" o "red cultural" que imprime comportamientos, mentalidades, actuaciones que deben de ser coherentes
 - Por un lado, para el desarrollo integral de la persona
 - Por otro lado, deben ser suficientemente abiertas para poder "cooperar", para disponer de una dimensión social que permita integrar la "red secundaria"
- *Red secundaria* que posee un carácter más homogeneizable con el fin de poder compartir con otras unidades operativas, personas, organizaciones de la red secundaria o tecnológica.

Por consiguiente el diseño organizativo se centra:

- En la *dimensión de la propia persona*, su *Leitbild* y su capacidad de poder "abrirse" a otras culturas de forma que sea posible establecer un "espacio compartido de valores" que facilite la creación de Principios aceptados
- En la *dimensión tecnológico-económica* basada en las "competencias" que son condición básica para el funcionamiento de la Red.

La "*exclusión*" de la persona o de la Institución puede generarse porque afecta a alguna de estas dimensiones, en particular, en lo que afecta a la "*dimensión social*" que es la base de un Ordenamiento económico-societario que facilite la coordinación de los procesos en la "Red". Mientras que la "*Red Primaria*" constituye la esencia cultural determinante de los valores en los cuáles se desarrolla la persona, en la "*Red secundaria*" son sus potenciales los que permiten la inclusión de la persona en la misma.

Un Orden económico-societario global establece las bases para asegurar los procesos de coordinación que se realizan en las "Redes globales" en lo que afecta a la disposición de una "*red primaria*" sobre la que puede plantearse la coordinación de la "*red secundaria*" que facilita el uso de los recursos y capacidades sobre un espacio común compartido. Por consiguiente, el *Orden económico societario global* tiene que sentar las bases para generar ese espacio cultural común en base a los Principios que regulan la acción económica y social en las "Redes" basándose en un *Leitbild* de la persona que asume los valores por lo que exigen la realización del

- *Principio de competencia*, del desarrollo largoplacista de las competencias de las personas y de las Instituciones
- El *Principio de Subsidiaridad* de cooperar al desarrollo de los demás para incluir a la persona en las Redes
- El *Principio de Solidaridad* que contribuye a dar estabilidad a las Redes evitando la "exclusión" de la misma mediante actuaciones técnico-económicas y sociales
- El *Principio de la Actuación* conforme al mercado de la "acción económica del Estado" que contribuye a facilitar los procesos económico-sociales

Principios que integran una Economía Social de Mercado y que constituye el Ordenamiento económico-societario orientado al desarrollo de la persona, en el marco de un "*equilibrio social*".

La institucionalización de las "*Redes*" globalmente, en base a los Principios establece las condiciones para una mejor cooperación para los "*finés*" de la economía: el desarrollo integral de la persona en base a la "*cooperación*" que contribuyen a la

creación del "*bien común*"; la Institución de la red que impulse la "*inclusión*" de la persona mediante una eficiente utilización de recursos, capacidades disponibles.

Este Orden Económico-Societario impulsa la "*cooperación*" entre las empresas en base a un Ordenamiento global que enmarque los valores básicos y su observación en la "*acción económica*" de la persona y de las empresas. Estos Principios facilitarían nuevas formas de "*actividad económica*" que implicarían acercamiento económico sin incidir en la soberanía tradicional de los países. La empresa sería parte integrante de una organización con un buen portafolio tecnológico-económico, así como social para contribuir a su desarrollo y a su sostenibilidad.

VI. EXIGENCIAS A LOS NUEVOS DISEÑOS DE MANAGEMENT INTERNACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES GLOBALIZADORAS

1. La dimensión corporativa de la empresa globalizada

Como ya se ha señalado recalca Lübbe que "*la globalización no es un mero proceso técnico sino que corresponde a un "episodio cultural", siendo este el que impone una descentralización*"⁶⁶. Por lo tanto se trata de las "*complejidades culturales*"; esto es, de la persona, de su "*sistema de valores*" y de la jerarquización que realiza de los mismos. Todo ello define la complejidad, ya que este problema no se plantea en principio en las Redes tecnológico-económicas⁶⁷. Aquí más bien está planteado en términos de una tendencia centralizadora de la red.

Se trata en la organización de las Redes, de compatibilizar las tendencias centralizadoras de los procesos tecnológico-económicos, por un lado y la tendencia descentralizadora de la "*red primaria*"; de la dimensión de la diversidad cultural. Ambas corrientes generan dificultades en los procesos de coordinación económico-global que deben articularse en torno al desarrollo de "*lo corporativo*" para asumir este "episodio cultural", ya que las personas tienen un papel relevante en los procesos de "coordinación económica" en búsqueda de ese "*equilibrio social*" que facilite la "*inclusión*" de la persona en las Redes.

Esta "*dimensión corporativa*" de la Red implica la integración de "*lo global*" con "*lo local*", "*lo singular*". Mientras lo "global" genera criterios y asume la coordinación vía "valores", "lo local" facilita la acción instrumental de la persona. La primera marca los "*finés*" de la Red, la segunda la aplicación de estos "*finés*" a la realidad de la cooperación de cada uno y su contribución a la Red⁶⁸. La "*dimensión corporativa*" de la red como forma organizativa globalizadora facilita la integración de "*lo global*" con "*lo local*", "*lo cultural*" con "*lo instrumental*", para lo que deben establecerse las dimensiones societarias de la red, esto es, los "*finés últimos*" de la red de forma que desde ellos se instrumente tanto los objetivos finales como los objetivos instrumentales.

⁶⁶Lübbe, H. (1996): Globalisierung..., ob. cit., p.53.

⁶⁷García Echevarría, S. (2014): Impacto de la Globalización..., ob. cit., p.28.

⁶⁸García Echevarría, S. (2014): Impacto de la Globalización..., ob. cit., p.30.

FINES Y MEDIOS EN LA REALIDAD SOCIO-ECONÓMICA



Fuente: S. García Echevarría

Figura 9

Tal como se aprecia en la figura 9 se trata de establecer en la Red los "objetivos finales", los Principios de gobernanza de la Red de forma que se diseñe la contribución a realizar por los componentes de la misma, esto es, que independientemente de la realización de su contribución a la Red, a los "fines" de la Red sumen la responsabilidad de la contribución como "objetivo instrumental" orientado a los "fines". La articulación corporativa de la Red, permite desarrollar procesos de "coordinación económica" que van más allá de dar una respuesta concreta para pasar a cooperar de manera abierta con los miembros de la Red buscando la innovación en su cooperación internacional que permitirá crecer también en otros ámbitos de productos y servicios.

La Red como corporación no solo sirve para establecer el "sistema de valores" que rija los principios de funcionamiento de la Red en toda la gestión de la misma, tanto en la diversidad societaria como en la dimensión tecnológica. La primera es la visión corporativa para facilitar a la dimensión instrumental la eficiencia en el uso de recursos y capacidades.

Lo que facilita el incremento de "competencias" de los partícipes en la misma merced a la contribución de cada uno. La Red como institución global no solamente garantiza el funcionamiento como tal, sino que también facilita a cada partícipe el valor que supone su engarce en el funcionamiento de una Red, referencia de su contribución, lo que le abriría nuevos mercados.

La "dimensión corporativa" de la Red supone la estabilidad y sostenibilidad de los procesos de coordinación asegurando a los partícipes un uso eficiente de los recursos y su contribución a dotar con las condiciones que facilitan la "inclusión" de la persona en la acción económica y, por lo tanto, se desarrolla.

2. Las exigencias de los procesos de globalización al management empresarial

Polman señala que "Corporate social responsibility and philanthropy are very important and certain don't want to belittle them. But if you want to exist as a company in the future, you have to go beyond that you actually have to make a positive contribution. Business needs to step up to the plate"⁶⁹ como dinámica que se impone en el desarrollo del management cada vez más situado en el plano societario.

⁶⁹Polmann, P.(2014), "Business Society...", p.5.

La dimensión societaria de la empresa es la exigencia prioritaria que impone la globalización: *"In the next ten years. I think you are going to see many more initiatives undertaken by groups of business to protect their long term interest, and the long term interest of society"*⁷⁰.

Lo que implica que tanto el empresario como el directivo tienen que plantearse el reto de configurar la dimensión corporativa de la empresa desde la Sociedad. En ella se encuentran los *"objetivos finales"* de la acción económica, tanto de la empresa como de la persona implicada, objetivos que deben alcanzarse principalmente desde la empresa. Desde la globalización no solamente se acentúa la dimensión tecnológico-económica, sino que genera la preferencia societaria de la empresa. El reto empresarial se encuentra en la permanente y necesaria legitimización de la empresa, con lo que implica al empresario y al directivo con una referencia unívoca de responsabilidad en la Sociedad. Ya no se trata tanto del empresario emplazado en "su sociedad", sino que cada vez más se "universaliza" a través de la globalización. Su "Sociedad", su dimensión Cultural y sus "Sistemas de Valores" por lo que deben "universalizar" societariamente los "objetivos" de la empresa⁷¹.

Y este soporte del planteamiento del empresario en un mundo más globalizado implica disponer de un *"Leitbild"* de la persona en función de valores Universales. El establecimiento de Principios Corporativos y Societarios que le permitan realizar su función de "coordinación económica" en un universo diverso. La globalización impulsará un creciente desarrollo del modelo "Stakeholder" en el que se refleja la persona, su desarrollo y su contribución.

La persona y la Sociedad se encuentra en este modelo de empresa y de empresario que permite el largo plazo y la capacidad de innovación de la "Red", la eliminación de barreras no sólo culturales, sino empresariales y tecnológicas, constituyen el reto que ofrece la globalización. La apertura de las Organizaciones da orientación al desarrollo de la persona y sus "competencias" como procesos de identificación corporativa que precisa una empresa para hacer eficiente su pertenencia a la Red.

La globalización impone una recuperación del *largo plazo en las empresas*, en especial en las medianas y pequeñas (*Mittelstand*), consolidando su entronque societario internacional con productos y servicios claramente orientados al cliente buscando esa identidad con la persona responsable. Lo que genera confianza, identifica personas a los más diversos niveles, reclama más persona "y menos burocracia" en estos "procesos de coordinación".

Tanto la globalización como la acción del empresario en crecimiento permite formas más simples de organización y se orienta a la persona y al personal buscando el desarrollo de "competencias". La recuperación del largoplacismo en la empresa y en la economía se traza en la organización de forma preferente, lo mismo que la intensificación de las relaciones entre las personas para la proyección de la identidad de la empresa. La complejidad de los procesos de globalización se asume en base a la creciente relación entre las personas, en sus diferentes roles y en la digitalización más que en la burocratización de las organizaciones. Lo que se aprecia en la diferente forma de dirigir la empresa mediana y pequeña donde las "competencias" "tecnológicas y organizativas" son más importantes que el propio "sistema de precios".

⁷⁰Polmann, P.(2014), "Business Society...", p.5.

⁷¹García Echevarría, S. (2014): Impacto de la Globalización..., ob. cit., págs..45-46.

Tal como señala Maucher⁷² "La globalización" exige al directivo más carácter, "personalidad" esa dimensión "cultural" de la globalización. No es suficiente con el mero conocimiento y competencias técnicas, que son muy altas, sino que la complejidad de los procesos de coordinación económica exigen de forma creciente que la "dimensión cultural" genere un *Leitbild* del directivo que le abra nuevas oportunidades y retos contribuyendo al desarrollo integral de la persona y logrando una eficiente asignación de los recursos escasos que abran otro modelo de negocio totalmente abierto a la contribución societaria⁷³.

Es de esta manera cuando el empresario y el directivo logran una legitimización que la precisan de manera urgente y aportan como consecuencia de ella, los resultados a largo plazo que buscan los *stakeholders* "todos": el desarrollo de las personas en base a un uso eficiente y compartido de los recursos escasos dentro de un equilibrio corporativo y societario".

3. Procesos de transformación y cambio: exigencias y problemas que originan el desarrollo de la persona⁷⁴

El fin último de la economía es la persona, su desarrollo, sus "competencias" y esa disposición a cooperar con el "otro" al objeto de cubrir sus necesidades y contribuir a cubrir las necesidades de los demás configurando los procesos e Instituciones de coordinación de los "potenciales" de forma eficiente, ética y económicamente. El desarrollo de la "dimensión social" de la persona constituye, sin duda, la clave de su desarrollo integral, y su valor es el valor de sus "potenciales", de sus "competencias".

La economía trata de buscar respuesta al uso de los recursos escasos para generar una aportación a las necesidades de las personas para su desarrollo de forma que se realice un uso compartido de sus "competencias" dentro de las organizaciones, por ejemplo, empresariales, encuadradas en un Ordenamiento económico-societario.

En la economía, a través tanto de los instrumentos de coordinación del sistema de mercado como del propio Estado, se organizan instrumentalmente los procesos de esa asignación de los recursos escasos. Lo cual depende

- En primer lugar, de los "objetivos finales" que se buscan en la sociedad para el desarrollo de las personas
- En segundo lugar, del *Ordenamiento económico-societario* de la organización institucional de la acción económica a través del Mercado y del Estado
- En tercer lugar, los dos Principios que establecen los criterios para la acción de la persona: Principio de la Competencia y el Principio de Subsidiaridad
- Impulsar el desarrollo de las personas en base al desarrollo de sus *competencias*
- Impulsar la *accesibilidad* de todas las personas a los principios de coordinación económica del mercado en la actividad económica del Estado
- La búsqueda del "equilibrio social" que se debiera perseguir en los procesos de coordinación económica.

Todo lo cual implica un cambio de mentalidad en la concepción económica al considerarse desde su dimensión societaria.

⁷²Maucher, (2014), "Retos actuales...", ob. cit., p.9.

⁷³Polman (2014): Business Society..., ob. cit., p.5.

⁷⁴García Echevarría, S. (2014): Impacto de la Globalización..., ob. cit., págs.47-48

La persona y su realidad es la clave del éxito de la realización de la "acción económica" para lograr un uso eficiente de los recursos escasos. En primer lugar, desde el "logro" o la contribución a la Sociedad y, en segundo lugar, desde su capacidad de cooperación con "competencias" para cooperar.

Solo que además de los "valores éticos" que deben enmarcar la acción de la persona en la globalización se proponen otras capacidades para volver a recuperar la dimensión a largo plazo. Sin largo plazo no hay "economía", hay juego "especulativo". Los "fines" últimos perseguidos en la Sociedad son los motores del cambio con una mayor "cooperación" y transparencia. La globalización no solo exige un pensamiento "global" en el conjunto más que en las partes, ya que "el todo" marca la orientación de las partes y de los "sistemas de objetivos", obliga a un pensamiento más sistemático, y pone un modelo de creciente cooperación en el marco de "win to win". No siendo válido el modelo de suma "cero".

"Competir" es disponer de "competencias" que compartidas generan innovaciones económicas, tecnológicas y organizativas, las cuales generan a su vez nuevas alternativas para resolver las necesidades de las personas. La globalización impone otra forma de pensar y dirigir precisamente de forma prioritaria: las "competencias" y las "personas". Pasamos de organizaciones fuertemente burocratizadas a formas organizativas basadas en el uso de las "competencias de las personas" flexibilizando las organizaciones, asumiendo responsabilidades y acercando a las personas a un cubrimiento eficiente de las necesidades, asegurando su crecimiento.

La dimensión societaria de la economía implica ese gran cambio que se debe hacer en el desarrollo de la persona, tanto en su capacidad para su propio desarrollo como para que contribuya al "bien común". Es otra forma de pensar como dice *Phelps* o seguimos en el ambiente corporativo Keynesiano o asumimos una corriente de economía de mercado que funcione bien.

VII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS:

- 1) La globalización constituye, sin duda, una realidad en nuestra Sociedad, lo que implica, por una parte, una apertura de las economías y también está incidiendo en los cambios correspondientes en los "sistemas de valores" que rigen en las distintas Sociedades.
Tanto el progreso tecnológico, sobre todo, el tema de comunicaciones, constituye una de las referencias básicas de la globalización, lo cual incide, en primer término, como proceso Cultural y también en el propio desarrollo de las personas.
- 2) La clave de la globalización, su éxito o fracaso, en la civilización actual consiste en una contribución positiva al desarrollo de la persona, lo cual implica fundamentalmente dos dimensiones:
 - En primer lugar, dotarle a la persona de competencias para que pueda con ello desarrollar su persona
 - El desarrollo y la integración de la *dimensión social* de la persona en la construcción de los procesos de coordinación económica globales. Sin la "cooperación" necesaria no se reducen los "costes de coordinación" de los "procesos económicos" y para ello la *dimensión social* de la persona, la disposición a la *cooperación*, es una de las claves fundamentales.

3) Como se ha señalado el episodio globalizador viene impulsado fundamentalmente por la tecnología, pero, también por la apertura de las economías que ha incidido de manera muy significativa durante muchos años en las modificaciones sustantivas de la actividad de esa coordinación de los procesos económicos. Pero la característica fundamental de la misma es la construcción de las "Redes" en las cuales participan personas e Instituciones y el peligro que implica el que cuando la persona o bien una Institución se vea "*excluida*" de la Red. Las Redes son, en esencia, la clave de los procesos de coordinación económica que utilizan las competencias de las personas, de ahí el problema básico de que sea necesario implicar la orientación de la economía hacia una dimensión societaria de la misma.

Esta dimensión societaria de la economía, esto es, una orientación de la economía al desarrollo de la persona implican impulsar sus potenciales y competencias, pero, al mismo tiempo, supone una nueva forma organizativa, en la que se trata de aunar las dos dimensiones que afectan a la globalización

- En primer lugar, la *dimensión tecnológico-económica* que constituye una manifestación material de los procesos de "*inclusión*" de las personas dentro de las redes
- La *dimensión-Cultural* que implica no solamente la persona como individuo, sino la Sociedad que se está implicando en esa globalización

4) Otro de los aspectos determinantes de una economía globalizadora es, sin duda, el impulso *descentralizador* que se manifiesta dentro de la configuración de las Redes primarias, por un lado, y que afecta básicamente a los "sistemas de valores" en los que destacan los "*valores de origen*" que se implican dentro de las Redes Primarias y de las Redes de tipo secundario que implican fundamentalmente la cooperación en el ámbito de los económico.

Y es cuando en esta relación organizativa producen los impactos de *arraigo* y *desarraigo*, así como la recuperación de las Culturas de origen que deben ser consideradas a los efectos de todo lo que configura el "*management internacional*".

Si no se logra implicar a través de estas dos dimensiones la *Red primaria* y la *Red secundaria* la *dimensión social* de las personas no hay cooperación y, por lo tanto, los "*costes de coordinación*" son muy altos y, consecuentemente, el funcionamiento de la Red será inoperativo.

5) Otro de los aspectos determinantes a considerar en la configuración de la empresa globalizadora es el que afecta a la necesidad de un marco de Ordenamiento económico-societario que facilite la "*Institucionalización*" de la Red, esto es, dar forma Institucionalizada a las Redes de manera que garanticen tanto el largo plazo como la sostenibilidad de las mismas a los efectos no solo de los problemas que afectan a los proceso económicos y técnicos de la actividad globalizadora, sino, sobre todo, por el problema de la máxima exigencia de la *dimensión social* de las personas en las distintas Culturas, en la *diversidad*.

Este marco que origina el Ordenamiento económico-societario debe ser básico en cuanto a los Principios y debe configurarse, como ya se ha señalado, en torno a los procesos de coordinación en el contexto de los sistemas de valores y no en el contexto de las normas específicas que significaría una gran rigidez que haría imposible los procesos de coordinación y sobre todo los procesos de cambio.

La esencia de los procesos de coordinación económica que se implican en la globalización de las empresas exigen fundamentalmente la disposición de competencias de las "personas" para originar su "inclusión" en la misma independientemente de la necesidad de considerar la capacidad de la *dimensión social* que permite la cooperación de esas competencias en el contexto societario. De ahí la necesidad de una dimensión societaria de la economía en el marco de un Ordenamiento económico-societario.

- 6) Dada la creciente envergadura de las "Redes globales" estas no pueden quedarse en meras formas organizativas por muy relevantes que éstas sean. Sino que son precisos además aspectos concernientes a la "cooperación", esto es, a la *dimensión social* tanto de las personas como de las Instituciones identificándose en el proceso de la Red como Institución, ya que si falta en estas Instituciones y personas la "cooperación" se pierde la ventaja de estas "Redes globales" basadas fundamentalmente en la reducción de los "costes de coordinación" económica tanto de las personas como de las Instituciones.

La función prioritaria es la disposición de un Ordenamiento económico societario-global que permita la "institucionalización" de las Redes, tanto en sus dimensiones tecnológico-económicas tanto como las que afectan al componente Cultural que marca la diversidad y la búsqueda de arraigo: "la armonización de ambas permitirá orientar las Redes al desarrollo de las personas merced al desarrollo de sus competencias" compartiendo los espacios globales que faciliten la cooperación en base a las personas y no a las estructuras burocratizadas con lo que se busca la "globalización integral"⁷⁵.

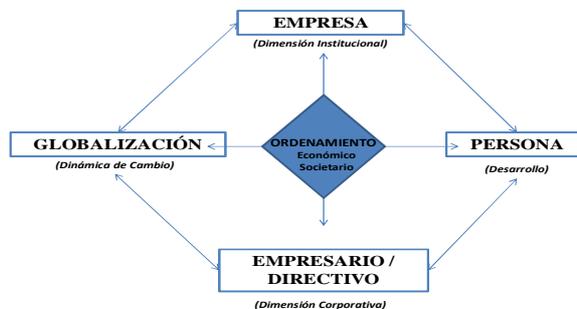
- 7) Se trata del "sistema de valores" que rigen los procesos de coordinación económica orientada al desarrollo de las personas. Esta dimensión societaria de la globalización da respuesta a los procesos económicos y sociales, Ordenamiento que viene definido, como ya se ha señalado, por un conjunto de Principios que definen el espacio determinante de las alternativas de elección económica
- *Principio de Competencia* de forma que toda persona e Institución pueda acceder a los procesos de "Coordinación económica" eliminando trabas y barreras y, por lo tanto, facilitando la accesibilidad a estas redes
 - *Principio de Subsidiaridad* que facilite la dotación "con competencias" a las personas e Instituciones de forma que se impulse un "equilibrio social" que permita hacer sostenibles y fiables las Redes y su funcionamiento
 - *Principio de conformidad al mercado* de la "acción económica" del Estado y de la contribución al mantenimiento de los Principios de competencia
 - *Principio de asunción de la diversidad* en las formas de "no discriminación" esto es, debe atenderse fundamentalmente la dinámica que aporta la diversidad dentro del contexto de un equilibrio de las relaciones culturales

⁷⁵García Echevarría, S. (2014): Impacto de la Globalización..., ob. cit., p.51.

- *Principio de accesibilidad* a las Redes y a su configuración
- Principio de "*equilibrio social*" en la configuración de la acción en lo que respecta a la coordinación de los procesos económicos

La universalidad, la globalidad de un Ordenamiento económico-societario en base al "*sistema de valores*" implica la flexibilización de los procesos de coordinación económica para la elección de las diferentes alternativas posibles, lo que constituye la condición básica para un funcionamiento societario de las Redes y de su dimensión técnico-económica, dimensión local, que se rige con los criterios económico-sociales específicos.

- 8) Tal como puede apreciarse en la figura 10 la acción directa de la globalización afecta directamente a la persona, pero fundamentalmente a través, por un lado, de la Institución de la empresa pero, por el otro, de la persona del empresario, del directivo con su dimensión corporativa de la empresa. Y ello está en función tanto de esta "*dimensión institucional*", dimensión corporativa, ya que ambas dimensiones son las que configuran tanto el desarrollo de las Redes como la intensidad de las mismas.



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 10

De ello depende fundamentalmente la "*inclusión*" o bien la "*exclusión*" de la persona. Este es el proceso en el cual la relación entre globalización y persona se canaliza en torno a un Ordenamiento económico-societario global que hace posible el funcionamiento de la institución y de las personas responsables de las mismas para que impacte en la inclusión de la persona en el contexto del trabajo de las Redes.

Las Redes permiten el desarrollo de las personas, ya que es básica su contribución generando un "*bien común universal*". Es la creciente intensidad de las Redes las que exigen cada vez nuevos procesos de coordinación económica, tecnológica y social que provocan el cambio, esto es, la dinámica de cambio implicando nuevos procesos de coordinación y, por lo tanto, de innovación.

Son las personas junto con los empresarios y las Instituciones empresariales las que crean esa pertenencia a las Redes merced a las "*competencias disponibles*" de las personas en todos los niveles.

- 9) El efecto de la homogeneización de la globalización en la Red "secundaria" se debe, por una parte, al Ordenamiento económico-societario global tal como puede apreciarse en la figura 11, como también se trata con ello de eliminar barreras al proceso de cambio, mejor dicho a la dinámica del proceso de cambio evitando costes y, sobre todo, ahorrando tiempo. Ello tiene como consecuencia el que
- Se genere la *dinámica de Redes* que implican procesos de coordinación más complejos, tanto por su dimensión cultural como por sus formas organizativas
 - Se *aceleran los procesos de cambio* y, consecuentemente, lo que se obtiene es eficiencia económica
 - Se impulsa el *desarrollo de la persona*, quiere decir, las competencias de las personas y su dimensión social que hace posible la cooperación de las mismas contribuyendo a la creación del "*bien común*" lo que nos conduce a una eficiencia ética.
- 10) La empresa tiene que afrontar fundamentalmente una dimensión organizativa y funcional más compleja tanto como consecuencia de
- Los *propios procesos de coordinación* de la actividad empresarial
 - Los *procesos de coordinación a través de las Redes* en los que está involucrada, lo que plantea exigencias propias de la Red y, al propio tiempo, son exigencias con características muy específicas de las "múltiples unidades operativas altamente diversas implicadas en la red"
 - Ambos procesos de coordinación, los propios y los procedentes de la Red hay que integrarlos en la empresa y esto significa una importante dinámica en cuanto a las exigencias al personal

La globalización, como consecuencia de la creciente digitalización, es una estructura cuasi Institucional que afecta fundamentalmente a la funcionalidad de muchas de las empresas. Pero, sobre todo, de manera muy especial es el futuro de las empresas medianas y pequeñas donde se van a producir los grandes incrementos de productividad, en el *Mittelstand*.

Estas empresas medianas y pequeñas son parte constitutiva de la Globalización, ya que permiten de manera muy flexible la "coordinación económico-tecnológica" que exige, sin duda, competencias más amplias en el personal. Esta es la principal vía de la "*inclusión*" de las personas en la Red. A través de la Institución empresarial, de las empresas medias y pequeñas se implica

- el desarrollo de las empresas medianas y pequeñas
 - el empleo, la generación e "*inclusión*" de las personas a través de sus competencias lo que configuran las redes.
- 11) El futuro de las empresas medianas y pequeñas de alta tecnología es el desarrollo de competencias de los más diversos niveles, está así mismo en su implicación en las Redes por lo que se necesita un Ordenamiento económico-social que descargue a este tipo de empresas de aquellas incertidumbres que debieran estar aseguradas mediante acuerdos a nivel de "*valores*" y no de reglas para poder resolver estos problemas.

La "marginación" de la persona depende, por lo tanto,

- Del desarrollo de la empresa como Institución, pero también como organización
- De su existencia en las "capacidades de las personas" de las "competencias" para contribuir al "bien común universal"

Ello implica que el desarrollo de las Redes faciliten incluir a la persona y facilite su desarrollo. El desarrollo de la persona son competencias técnicas y sociales. Esta es la clave del éxito de la Institución de las Redes en la Globalización y la respuesta a la necesidad de "incluir" a las personas en el trabajo y no su "marginación".

VIII. Bibliografía

"Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium" (2013), Santo Padre Francisco, Tipografía Vaticana, Vaticano.

CARTA ENCÍCLICA: Caritas in Veritate del Sumo Pontífice Benedicto XVI, 29 de Junio 2009, Librería Edítrica Vaticano 2009.

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

BEINHOCKER, E. / HANNOVER, N. (2014): Redifining capitalism, en: McKindsey Quaterly, Septiembre 2014, Washington D.C, 2014.

CAMDESSUS, M. (2002): "Retos del empresario a comienzos del siglo XXI", ASE/Acción Empresarial, Madrid, 2002.

CARDENAL MARX (2014): ¿Una Europa Social?, en: Documentos a Debate, Núm.67, Diciembre 2014.

DAVIS, I. (2005): The biggest contract, en The Economist, núm. 27, 27 de Mayo 2005

DONGES, J. B. (2004), "Las críticas contra la Globalización económica, a examen", Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales Francisco de Vitoria, ed. Unión Editorial, Madrid.

DONGES, J. B., Eckhoff, et al. (1998): Globalisiert Wettbewerb-Sckichsal und Chance, ed. Frankfurter Institut, Bad Hamburg.

ERHARDT, L. (2013): Die Gefährdung der Freiheit durch eine nur auf konsens bedachte Politik, reproducido en FAZ, Núm 284, Diciembre 2013, p.12.

FINGER, E., JUNGBLUTH, R. Y RUCKERT, S. (2014): Die Moralapostel, en Die Zeit, núm.3, 9 enero 2014.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2008): "Wo bleibt der Mensch in unserer Wirtschaftssystem", en: Mensch und Ökonomie, ed. Sackmann, S.A., Gabler Verlag. Wiesbaden.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1999): Competitiveness and Changing Process in a Global Economy, en: International Management-Effects of Global changes Competition,

Corporates Strategies and Markets, ed. J. Engelhard y W. A. Oeschler, Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 48-72.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): The impact of Globalisation on the configuration of Business Institutions, en: Internationalisierung und Institution, ed. M. J. Oesterle y J. Wolf, Gabler Verlag, Wiesbaden.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2010): La Globalización en el actual contexto económico-social, en: Conferencias y Trabajo de Investigación Núm.331, IDOE, Universidad Alcalá, Alcalá de Henares.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2011): Reto empresarial ante las nuevas exigencias del entorno: la complejidad como realidad, en: La empresa en el dominio de la complejidad, ed. López Moreno, Ed. Unesa, Madrid.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013): En la búsqueda de un nuevo paradigma económico-social, en Conferencias y Trabajos de Investigación, ed. IDOE, Núm.352, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013): El desarrollo del Mittelstand en Alemania: sus peculiaridades y su contribución al desarrollo económico-societario, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.350, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014): ¿Hacia una Economía Social de Mercado?, en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.365, julio 2014, ed.IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014):Diseño del Orden Económico-social en la Encíclica Caritas in Veritate. La respuesta a la crisis económico-social actual, en: La doctrina Social de la Iglesia, Estudios a la luz de la Encíclica Caritas in Veritate, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, pp.683-726.

ISSING, O. (2004): Globalisierung: Zerrbild und Wirklichkeit, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, Kieler Vorträge 129.

KEITEL, H. P. (2009): El futuro de la Economía Social de Mercado, en: Documentos a Debate Núm.26, Abril 2009, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

KÖHLER, H. (2006): Der Unternehmer in der Gesellschaft, en: Forum, núm. 2, Colonia, enero de 2006.

LÓPEZ QUINTÁS, A. (2014): La ética o es transfiguración o no es nada, Editorial BAC, Madrid.

LÜBBE, H. (1996): Globalisierung-Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution, en: Globalisierung und Wettbewerb, 2ª ed., ed. R. Biskup, Verlag Paul Haupt, Berna.

MAUCHER, H. (2014): Retos actuales y futuros de la dirección de las empresas, en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.364, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

MIROW, M. (2011): Retos a la estructura empresarial del siglo XXI, en: La empresa en el dominio de la complejidad, ed. López Moreno Marcial, Ed. UNESA, Madrid.

MOHN, R. (1996): Führungsmethoden und Unternehmergeist in der Zeit globalen Wettbewerbs, en: Globalisierung und Wettbewerb, ed. R. Biskup, Verlag Paul Haupt, Berna.

MÜLLER-ARMACK, A. (1976): Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik, 2ª ed. Paul Haupt Vlg., Berna-Stuttgart.

PHELPS, E. (2012): Germany is right to ask for austerity, en: Financial Times, 20 de Julio 2012

POLMAN, P. (2014): Business, society, and the future of capitalism, en McKindsey, May 2014, Nueva York.

SCHÜLLER, A. (1996): Ordnungspolitische Dimensionen der Globalisierung, en: Globalisierung und Wettbewerb, ed. R. Biskup, Verlag Paul Haupt, Berna, 1996.

SCHUMPETER, J. (2006): Theorie der wirtschaftliche Entwicklung (Reproducción de la 1ª ed.1912, ed. Röpke, J. y Stiller, D. J., Duncker &Humboldt, Berlin

SINN, H. W. (2004): Das Dilemma der Globalisierung, Walter Adolf Jöhr-Vorlesung 2004, Saint Gallen.

STARBATTY, J. (2001): Ordnungspolitik für die globale Wirtschaft, en: Handelsblatt, num. 115, 19 de junio de 2001.

TERMES, R. (2004): Juan Pablo II y el orden económico mundial (Separata).

UTZ, A. F. (1998): Ética Económica, Unión Editorial, Madrid.

WATRIN, CH. (2002): Globalisierungs prozesse und der "Wohlstand der Nationen", en: Festschrift für J. F. Kirchhoff, Ed. Dr. Otto Schmidt, Colonia.

WEIZSÄCKER, C. CH. (1999): Logik der Globalisierung, Vandenhock & Ruprecht, Gottinga.

WEIDMANN, J. (2013): Krisenmanagement und Ordnungspolitik, en Auszüge aus Presseartikeln, Deutsche Bundesbank, Núm.8, 13 febrero 2013.