



**Instituto de Dirección y
Organización de Empresa**

Núm. 355

IMPACTO DE LOS PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y EXIGENCIAS A LOS PROCESOS DE CAMBIO

**Necesidad de un orden económico-social
para resolver los problemas actuales**

**"THE IMPACT OF GLOBALISATION PROCESSES
AND ITS DEMANDS UPON PROCESSES OF CHANGE"**
The need for a socio-economic order to solve current problems

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 355
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**IMPACTO DE LOS PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y
EXIGENCIAS A LOS PROCESOS DE CAMBIO**

***Necesidad de un orden económico-social para resolver
los problemas actuales***

**"THE IMPACT OF GLOBALISATION PROCESSES AND ITS DEMANDS
UPON PROCESSES OF CHANGE"**

The need for a socio-economic order to solve current problems

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Octubre 2013

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

"IMPACTO DE LOS PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y EXIGENCIAS A LOS PROCESOS DE CAMBIO"

Necesidad de un orden económico-social para resolver los problemas actuales

La dinámica globalizadora de la economía se ha convertido en la clave de referencia tanto a nivel societario como económico-social impactando de forma relevante en el propio diseño de las empresas, de sus modelos de negocio y en su capacidad de liderazgo. Ya no se trata en la globalización de un contexto de grandes empresas. Es la realidad dinamizadora de la economía como consecuencia de la actividad global de las medianas y pequeñas empresas.

No se trata de una mera internacionalización de la actividad empresarial, es, más bien, el motor de cambio de las empresas medianas y pequeñas que han sabido posicionarse con una acertada política empresarial, con alta tecnología y su interculturalidad integrando al cliente y a su propio personal. Es otra concepción de empresa y de organización necesariamente orientada a la persona con otras dimensiones organizativas y de management que les facilita el liderazgo y el desarrollo de las personas y de sus instituciones. Es otra forma de pensar, conceptualizar y concebir el funcionamiento de la empresa, de la economía y de la Sociedad.

Palabras Clave: Cooperación, sistema de valores, economía, globalización, costes de coordinación, interculturalidad, coordinación contractualista, mercado, Estado, organización, economías de escala, instituciones, sociedad, orden económico-social, economía social de mercado.

Abstract:

"THE IMPACT OF GLOBALISATION PROCESSES AND ITS DEMANDS UPON PROCESSES OF CHANGE"

The need for a socio-economic order to solve current problems

The economy's globalising dynamic has become a key reference at both a societal and socio-economic level, impacting significantly upon the very design of a business as well as upon its business models and its leadership capabilities. Today's globalisation is no longer globalisation in the context of big businesses – it is the dynamising reality behind the economy as a result of the global activity undertaken by small- and medium-sized enterprises.

Globalisation is not merely the internationalisation of business activity; it is rather the motor of change that drives forward those small- and medium-sized enterprises whose successful and intelligent business policy has enabled them to position themselves with the globalised economy. Such businesses' multiculturalism and use of high technology have succeeded in integrating both its customers and personnel. This, then, is another concept of a business and its organisation and one which is essentially oriented towards the individual and other organisational and management dimensions which facilitate leadership and the development of the individual as well as the businesses' institutions themselves. This is another way of thinking, of conceptualising and of conceiving how business, the economy and Society works.

Key Words: Cooperation, values system, economy, globalisation, coordination costs, multiculturalism, contractual coordination, market, State, organisation, economies of scale, institutions, society, socio-economic order, social economy market.

Clasificación / Classification: JEL M10, M20, M14, M19, M13, M12, L21, L26, D21

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

ISBN: 84-8187-215-6

M-30505-2013

ÍNDICE

	Página
I. Presentación	5
II. Economía en el debate actual	10
III. Los procesos de globalización y su impacto en el marco Económico-empresarial.....	20
IV. Conceptualización e Integración de la economía En la Sociedad.....	26
V. Orden Económico-Social para abordar los procesos de cambio En la realidad "global"	32
VI. Conclusiones y propuestas	39
VII. Bibliografía.....	42

IMPACTO DE LOS PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y EXIGENCIAS A LOS PROCESOS DE CAMBIO

***Necesidad de un orden económico-social para resolver
los problemas actuales***

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

I. PRESENTACIÓN

1. La realidad globalizadora actual

No hace todavía muchos años que la globalización fue considerada por muchas empresas europeas, sobre todo, en el ámbito de las empresas medianas como una de las grandes amenazas, ya que llevaría a que gran parte de la actividad o bien sectores completos, o una parte significativa de los mismos, desplazase su producción y su actividad al extranjero.¹ Estas perspectivas no se han cumplido. Globalización, que implica en el mundo empresarial internacionalización de la actividad empresarial, se ha constituido como una de las claves fundamentales del crecimiento de la industria Centroeuropea, en este caso la Alemana, Suiza y Austriaca, entre otras. Una encuesta realizado por el BDI para este año 2013² muestra la gran oportunidad y el gran empuje que ha significado esta "internacionalización" contradiciendo los malos augurios profetizados. Seis de cada diez empresas del *Mittelstand* Alemán están activas en la actividad internacional, 86% de ellas en la exportación, un 34% en cooperación internacional y un 24% tienen actividades de producción³ en diversos países. Hoy en día muchas de estas capacidades disponibles se han desarrollado dentro de la propia Alemania, lo que ha llevado a un fuerte desarrollo industrializador⁴, se ha reindustrializado.

Las empresas del *Mittelstand*, gracias al empuje globalizador, han sido el detonante fundamental para una salida muy brillante de la crisis del año 2009. Es un ejemplo a considerar porque, al contrario de otros países, por ejemplo Francia, Gran Bretaña, gracias a este proceso de globalización ha sido posible volver a impulsar los propios

¹ Rodenstock, R. (2008), "Responsabilidad Empresarial...", ob. cit., p.3

² Iwd (2013), "Die Karten werden...", ob. cit., p.7

³ Voigt K. I. (2013) "El Mittelstand alemán...", ob., cit., p.2

⁴ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit., pp.10 ss

desarrollos dentro del contexto nacional y, al mismo tiempo, considerar la capacidad de respuesta para una economía internacional más eficiente. En la figura 1 se puede apreciar cómo estas empresas medianas, que constituyen la clave del conjunto industrial alemán,⁵ han incrementado su expansión globalizadora. El 40% de su actividad se realiza fuera de la Unión Europea y con un gran peso cara al futuro en países como China, Rusia, Brasil y los países que corresponden a Nafta y la India. Como puede apreciarse ésta es la apuesta del mundo empresarial para su desarrollo, no solo en los últimos años, sino que constituye su pieza fundamental y su estrategia empresarial cara al futuro inmediato.

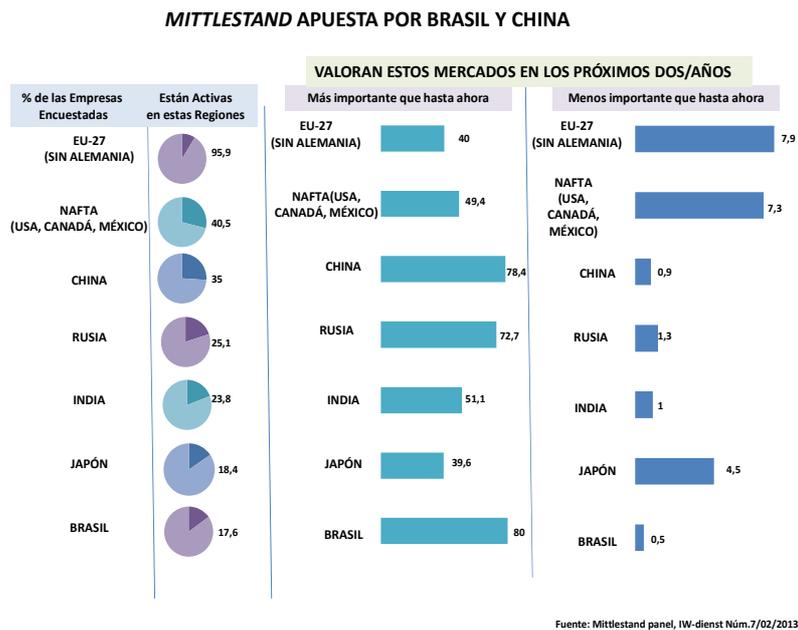


Figura 1

Como señala Issing:

*"La globalización no actúa como un proceso de suma cero en el que uno solo a costa del otro puede ganar. La globalización aporta de forma decisiva a incrementar el "pastel" que puede distribuirse. Este proceso abre oportunidades también en el desarrollo económico de los países retrasados para una rápida recuperación. Desde un punto de vista dinámico la globalización es más que un mecanismo de organización de recursos, actúa más allá de esta función como catalizador de la competencia en la medida en que en el proceso de Schumpeteriano de la destrucción y la renovación de las fuerzas productivas de desarrollan de forma óptima a nivel mundial"*⁶

2. Las dimensiones de la globalización

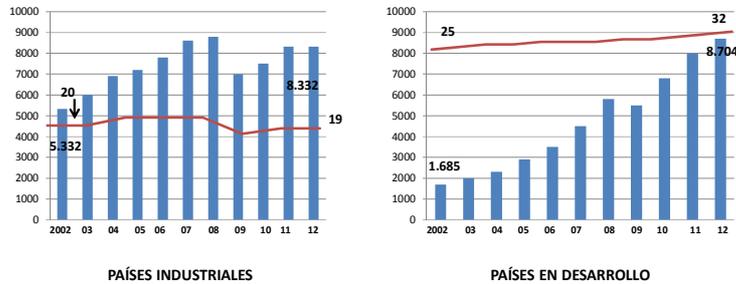
⁵ Mittelstandpanel (2012), ob. cit., p.

⁶ Issing, O. (2011), "Globalisierung Widerstand zwecklos?", en: Hesse, H. (ed) (2001), "Zukunftsfragen der Gesellschaft", Franz Steiner, Vlg, Stuttgart, p.3 (Separata)

Uno de los aspectos importantes del desarrollo de una creciente internacionalización se refleja en el propio desarrollo inversionista durante toda la década de los años 2000. El mundo invierte y en los últimos diez años las inversiones han sido muy significativas dentro de los países en vías de desarrollo, tal como puede verse en la figura número 2. Mientras que los países industriales tradicionales han mantenido unos niveles planos de inversión los países en vías de desarrollo han realizado un enorme esfuerzo de inversión, y, por lo tanto, de incremento de esas capacidades productivas, lo que ha implicado una mayor internacionalización de las posibilidades de la globalización.

(inversiones internas brutas)

■ en Milliardos \$ ■ en % del PIB



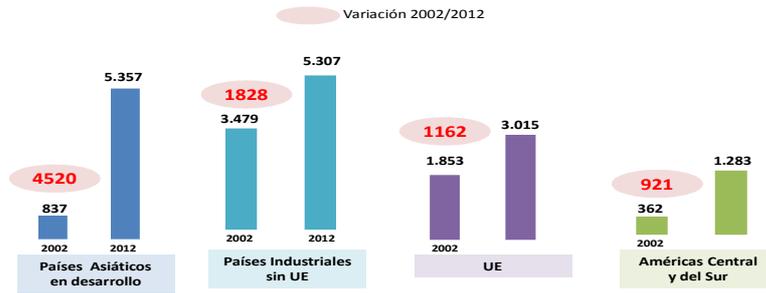
Fuente: IWd, Núm. 5, 31-1-2013

Figura 2

En particular, es el gran desarrollo en Asia, como puede verse en la figura número 3 en la que los países realizan un fuerte esfuerzo inversor, de manera muy clara en la década actual, seguido luego de los países en proceso de desarrollo de América.

ASIA SE DESARROLLA

Inversiones nacionales brutas en Milliardos \$
Países Asiáticos en desarrollo: Asia sin Japón, Corea del Sur, HongKong, Taiwan, Singapur
Datos: FMI, de cada País



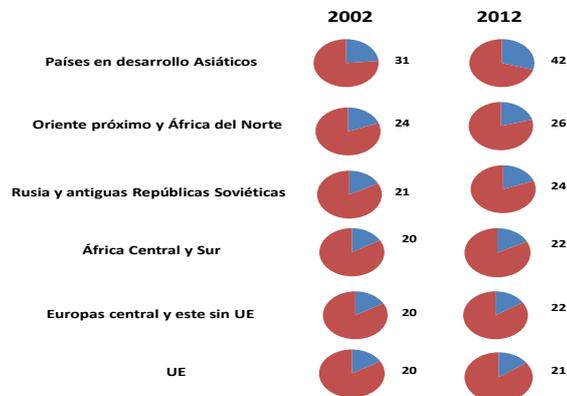
Fuente: IWD, Núm. 5, 31-1-2013

Figura 3

Este impacto de la globalización, este desarrollo de capacidades, ha llevado a una mayor internacionalización de los procesos, no solo por el desarrollo de las inversiones, sino también por lo que afecta al desarrollo de las actividades entre los distintos países.

Los países en vías de desarrollo que más invierten pueden apreciarse de manera muy significativa en la figura 4.

LOS PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO INVIERTEN
(% DE INVERSIONES BRUTAS NACIONALES RESPECTO AL PIB)



Fuente: IWD, Núm. 5, 31-1-2013

Figura 4

El volumen de inversión realizado en las diferentes áreas geográficas es altamente significativo, sobre todo, en lo que concierne a los países en vías de desarrollo.

Son claves importantes este impulso globalizador que se ha asumido con la internacionalización, en este caso la propia economía alemana. Y las expectativas para el año 2013 están, sin duda, fuertemente centradas en países con una mayor capacidad de desarrollo industrial. Como puede apreciarse en la figura número 5, los crecimientos previstos para el año 2013, sobre todo, son inversiones que se encuentra en los países como Estados Unidos y Canadá junto con Noruega y países como Suiza, Reino Unido, Japón.

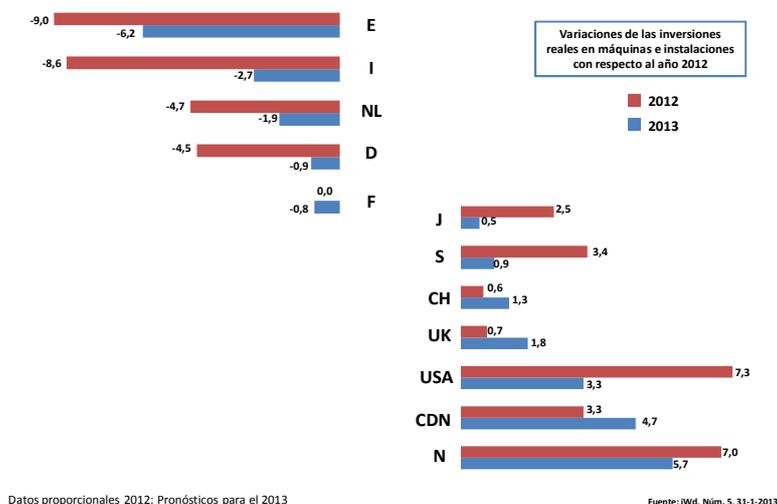


Figura 5

La globalización, el impacto de la internacionalización de las actividades, ha incidido en que hay países que han sabido utilizarlo eficientemente, tales como Alemania mientras que otros países tienen dificultades para aprovechar el impulso generador de crecimiento que corresponden a esta fuerza globalizadora en la que tienen que estar inmersas las empresas. Y se ha tomado aquí el ejemplo de Alemania como referencia para la época de la crisis económico-financiera a partir del 2007-2009 en el torno de las empresas de carácter mediano,⁷ empresas a veces de una fuerte dimensión, pero que constituyen el *Mittelstand* Alemán. Issing define esta situación del impacto de la globalización en los términos siguientes:

"La globalización no crea casi automáticamente bienestar en todas partes. Abre el potencial para el progreso económico y la mejora social. Aquellos países que han aprovechado estos potenciales pueden presentar en parte precisamente resultados sorprendentes. En otros Países no ha pasado este desarrollo". (p.4)⁸

3. Su impacto en las personas y en las Instituciones

Simon destaca en su obra básica,⁹ obra que ha ido realizando en el transcurso de más de 20 años, cómo el éxito de la industria alemana, en plena crisis financiera-económica, se debe a su globalización, en particular, en lo que afecta a las empresas medianas y pequeñas, *Mittelstand* en términos alemanes. Sin esta fuerza globalizadora, quiere decir la internacionalización en múltiples mercados de su actividad concreta y precisa, en productos y servicios, no hubiera dispuesto de las oportunidades que le ha permitido esa globalización a desarrollar "economías de escala". Ello ha implicado un rápido y fuerte desarrollo de las Instituciones empresariales para la salida de la crisis de manera inmediata, sin grandes problemas en términos generales, pero a las

⁷ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo...", ob. cit., p.35

⁸ Issing, O. (2001), "Globalisierung...", ob. cit., p.4

⁹ Simon, H. (2012), "Hidden Champions...", ob. cit.

personas le ha supuesto expectativas de futuro, empleo y también desarrollo. Lo cual genera un impacto relevante en los procesos de cambio.

"La globalización pone a todas las instituciones ante la prueba hasta incluso plantean la justificación de su existencia. Regulación con sentido contribuyen al bienestar y sobrevivirán".¹⁰

La condición *sine qua non* es la existencia de un "ordenamiento económico-social", de este *Mittelstand* alemán, quiere decir, la manera en la cual se organiza la economía en los términos de "cooperación" que hacen posible que esa dimensión globalizadora empuje el desarrollo de empresas líderes de tipo mediano y pequeño, tal como señala Simon.¹¹

La clave ha sido, por un lado, la realidad de una estructura estable de capital que ha logrado que la mayoría de estas empresas han estado ajenas a la crisis financiera, lo que es consecuencia de un ordenamiento fiscal, ya iniciado en los años 50,¹² lo que ha tenido un gran impacto y además que su preocupación se ha centrado en la formación de las personas implicadas en su actividad empresarial, el impulso de la tecnología y todo lo que supone el impulso de la investigación y el desarrollo de productos y servicios, todo lo cual les ha permitido, a un número muy significativo de empresas medianas y pequeñas, asumir un liderazgo mundial en los mercados internacionales.¹³ Estas empresas, con una buena estructura de capital propio, con un amplio despliegue innovador y con una formación constitutiva de la propia esencia empresarial, han dispuesto de las condiciones para que esa internacionalización pueda tener lugar en medio de una crisis financiero-económica. En este caso países como Alemania, Suiza, Austria han tenido la oportunidad de dar una respuesta, vía internacionalización, a sus capacidades disponibles y a sus conocimientos.

La exigencia de este "orden económico-social" constituye una de las piezas angulares en las cuales descansa décadas de desarrollo de estas empresas medianas y pequeñas¹⁴ que constituyen el eje fundamental de todos los procesos productivos en los Países centroeuropeos mencionados de Alemania, Suiza, Austria. Es, consiguientemente, una "visión empresarial" dentro del marco de una Sociedad, de un "ordenamiento económico financiero", que hace posible, con unos mínimos "costes de coordinación" desplegar la globalización en base a la oportunidad de sus potenciales. Pero solamente es esto posible cuando la empresa media y pequeña juega el protagonismo al asumir, junto con los procesos tecnológicos, los procesos de formación, los procesos financieros y los procesos de "innovación social" y muy, en particular, todo ello bajo el paraguas de la globalización.¹⁵

II. ECONOMÍA EN EL DEBATE ACTUAL

1. Economía y Sociedad: conceptualización y orientación

¹⁰ Issing, O. (2001), "Globalisierung...", ob. cit., p.16

¹¹ Simon, H. (2012), "Hidden Champions...", ob. cit., p.2

¹² "Staatliche Interventionen...", ob. cit., pp.21 ss.

¹³ Simon, H. (2013), "Hidden Champions...", ob. cit., p.2

¹⁴ Adenauer, P. (2010), "El principio familiar", ob. cit., p.1

¹⁵ Thom, N. y Müller Vazquez, C. (2013), "Management de la innovación...", ob. cit., p.13

Si no queremos mantenernos, como se hace frecuentemente, en la superficialidad a la hora de tratar los problemas económico-sociales, tenemos que plantearnos, en primer lugar, el problema conceptual sobre lo que es economía y de que se ocupa la economía. O dicho en otros términos más concretos, cuáles son los "fines" de la economía. Si tenemos en claro cuáles son los fines de la economía probablemente estaríamos hablando de otra forma a la hora de plantearnos las "preferencias" con las cuales las personas, en sus diferentes posiciones en una Sociedad, dan preferencia, mayor o menor, a unos u a otros aspectos que configuran el hecho económico y societario.

Los "fines" de la economía¹⁶ se encuentran en la Sociedad, y por tanto, en las personas. Estos son "objetivos finales", que trascienden más allá del hecho concreto de los recursos para asumir una dimensión que va más allá de las "cosas"; del puro "economicismo" que es la utilización de los recursos y sus capacidades desde el punto de vista de las "cosas". Los "objetivos finales" de toda economía están definidos claramente por dos elementos

- a. *Desarrollo de las personas*, esto es, impulsar mayores capacidades tanto humanas como técnicas y sociales que permitan a las personas disponer de conocimientos, de responsabilidades y de creatividad en formas organizativas compartidas y con objetivos asumidos para el uso de recursos escasos.
- b. Y precisamente este uso eficiente de recursos escasos, en la terminología económica, sería el hecho de la *productividad*, supone que el uso que se realiza de esos recursos escasos y, muy en particular, de sus capacidades, lleva a resolver los problemas que atienden el desarrollo integral de las personas y de la Sociedad.

Por ello desde un punto de vista ético los fines de la economía se pueden definir con Utz

*"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".*¹⁷

Pero es interesante ver como este mismo fin viene definido por el Presidente de la Federación de Empresarios, BDI, al señalar que el fin de la economía es su contribución humana y societaria:

*"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 un fin en sí mismo".*¹⁸

Por lo tanto, constituye ésta interpretación de la economía, su dimensión societaria, la dimensión societaria que da "vida" a la economía, no son las "cosas" las que dan vida, son recursos disponibles, pero que no empiezan a dar respuesta a las necesidades de la Sociedad, necesidades de las personas hasta cuando se les da vida y esa vida se le da fundamentalmente la "acción" de las personas, lo que implica "fines". Issing señala a este respecto:

¹⁶ Utz, A. F. "Ética Económica", ob. cit., p.24

¹⁷ Utz, A. F. "Ética Económica", ob. cit., p.24

¹⁸ Keitel, H. P. (2009), "El futuro de la Economía...", ob. cit., p.4

"Globalización limita el ámbito operativo de la política pero en primera línea a la política mala. La política buena en la era de la globalización está orientada a reformar las Instituciones de un País, esto es, hacerlas "viables para la globalización". (p.9)¹⁹

Y en esta realidad es en la que nos movemos. Tenemos por lo tanto una concepción de economía, tal como se recoge en la figura 6, en la que, por una parte consideramos los recursos y las capacidades disponibles en un País, en una Empresa, en una Persona, que es en lo que se concentran los "análisis económicos"; así como, el uso de las capacidades de estos recursos.



Figura 6

Pero hay que adoptar decisiones para poder utilizar los recursos y sus capacidades de forma eficiente. Estas decisiones las adoptan las personas que están involucradas en una Sociedad, en un Orden Societario. Y ese Orden Societario establece, en base a su sistema de valores "preferencias", y de acuerdo con esa "preferencias" dominantes en cada periodo, en cada Institución se va a hacer un uso distinto de los recursos y de las capacidades. Configurando el espacio ético-económico que podemos apreciar en la figura número 7.



¹⁹ Issing, O. (2001), "Globalisierung...", ob. cit., p.9

Figura 7

Este espacio de libertad disponible es mayor o menor para la elección de aquella alternativa que conforme a los "*finés*" perseguidos y las "*funciones de preferencia*" que sitúan al ente decisor entre una valoración integral tanto bajo la lógica económica como de la lógica societaria.

Para lo cual tanto el Estado como la política y sus Instituciones tienen que estar respaldadas, aceptadas, dispongan de la confianza de las personas

"Im Zeitalter der Globalisierung Estado y Política están más que nunca ...a la aceptación de su existencia y de sus medidas".²⁰

2. La persona y las Instituciones: el entramado de los "sistemas de valores"

La economía en su construcción depende de la interpretación que realizan las personas de los "*finés*" que acometen y de la "*orientación*" que quiere dar a sus capacidades y al uso de los recursos para alcanzar los fines que se persiguen. La "*racionalidad económica*" ha sido frecuentemente interpretada en la economía sobre todo, en las actuales corrientes dominantes, como el comportamiento derivado de una preferencia de la "persona" orientada a la columna de la izquierda, esto es a las "*cosas*", estos son los recursos y sus capacidades. Mediante el uso de esta "*racionalidad*" parcial de los recursos escasos se dispone de unas capacidades que se tratan de definir dentro de la "*lógica económica*" instrumentada en base a "*una*" interpretación de la persona, tal como lo es en el caso del *Homo economicus*. Todo lo que está fuera del ámbito de lo que son los recursos y su uso no tiene interés para el fenómeno económico y, por lo tanto, no entra en el debate la configuración de la persona real, de sus preferencias, de sus orientaciones y de la interpretación que quiera hacer de los "*finés*" que va a alcanzar con la disposición de los recursos disponibles. Es una economía sin "*el hombre*". No son los "*sistemas de valores*" los que van a dar la orientación al uso de los recursos, por lo tanto, a establecer las "*preferencias*" de las personas, sino la preferencia de alguna de las personas o, en el caso teórico de, una interpretación impersonal conforme a "*una*" preferencia de la interpretación de la racionalidad económica. La economía no es un "*mecano*", la economía son "*acciones humanas*"²¹ que descansan en preferencias y que las mismas son frutos de los "*sistemas de valores*".

Como puede apreciarse en la figura 8 las personas constituyen el eje de la economía, tanto en su interpretación individual como en su interpretación en una "*comunidad*", en una empresa, en una Universidad, y con sus "*valores individuales*" y los "*valores sociales*", societarios.

²⁰ Issing, O. (2001), "Globalisierung...", ob. cit., p.10

²¹ Von Mises, L. (1986), "La acción humana", (4ª ed.), p.43

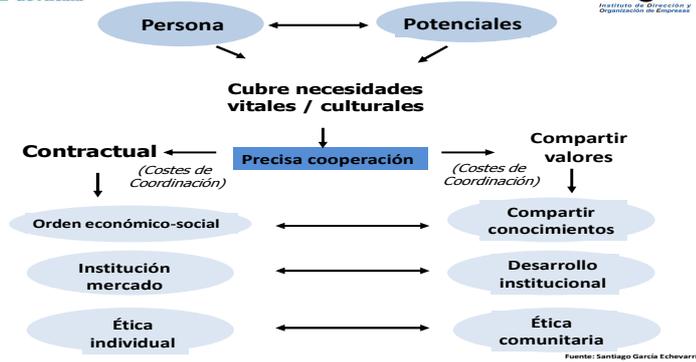


Figura 8

Por ello uno de los problemas importantes que se plantea en todos los aspectos del management es si precisamente la persona ha sido educada bajo criterios de "sistemas de valores" en los cuales se refleja el impacto de esas "preferencias" específicas de las personas en cuanto a la interpretación de la economía y su orientación o cambio, y no se rige por comportamientos singulares, "irreales", como la que corresponde a una "pura racionalidad económica".

Una conceptualización de forma diferente modifica totalmente el "hecho económico" y le da una u otra dirección, una u otra orientación, a los procesos económicos.

En la figura 8 puede apreciarse cómo la persona, que dispone de potenciales, y que su desarrollo integral consiste entre otros aspectos en desarrollar nuevos potenciales, trata de dar una respuesta a sus aspiraciones personales, a sus "preferencias" para el uso de recursos que le cubra esas necesidades que asume y que corresponden a esas dimensiones tanto vitales como culturales. Pero esto es lo que afecta a las personas como individuos.

El problema es que las personas tienen que "cooperar" para poder cubrir las necesidades y, por lo tanto, hacen falta formas de "cooperación" que hagan viable el que la interpretación que se realiza de la economía y la interpretación que se realiza de la manera de entender el "sistema de valores" vengán a definir un ámbito compartido, lo que facilitará el "compartir" objetivos. Por lo tanto, cuando estamos hablando de un "orden económico y social" como, por ejemplo, de una "economía social de mercado"²², estamos hablando de un "sistema de valores" que es "compartido" por múltiples personas, lo cual facilita enormemente la "cooperación" en todos los niveles, tanto por su comprensión como por la asunción de los objetivos y la demanda del esfuerzo, así como por la contribución solicitada para poder dar una respuesta a las necesidades de las personas.

Como puede apreciarse en la figura 8 hay dos, entre otras múltiples posibilidades, tipologías características

- a. La *dimensión contractual*, dominante en la sociedad actual, en la que la coordinación de esa "cooperación" se realiza a través de "contratos", quiere decir, de obligaciones contraídas entre los distintos sujetos para realizar determinadas formas de "cooperación coordinadas" conforme a esas "dimensiones contractuales" que vienen a definir un orden económico y social

²² Albach, H. (2012), "La economía social...", ob. cit., p.1

dentro del cual las distintas Instituciones y el propio mercado asume esta "construcción contractual" para definir los procesos de decisión y la configuración de las Instituciones.

Aquí entra precisamente todo el neoclasicismo económico que ha llevado a una situación difícil, tanto en el diseño de las Instituciones de todo tipo, como también en los comportamientos de las personas que han generado una de las mayores crisis financiero-económicas.

No cabe la menor duda que la crisis dominante en el momento actual, así como su larga dimensión temporal no es fruto de casualidades, sino que es fruto de una forma en la cual se ha concebido durante décadas la "economía", se han configurado sus "Instituciones" y se han configurado también las "preferencias" de muchas de las personas implicadas en los procesos de decisión en el uso de los recursos escasos, olvidándose en la mayoría de los casos del problema del "prójimo"²³. Lo que lleva a un cortoplacismo sin precedentes.

- b. La segunda alternativa es cuando esa "cooperación" se realiza "compartiendo valores", esto es, la coordinación tiene lugar en base a una selección, por parte de las distintas personas, del "sistema de valores" en los que luego descansan todos los procesos de coordinación y organización de una institución en la que se "comparten" los conocimientos y se desarrolla una Institución en la que es posible la "cooperación" con los "menores costes" y, por lo tanto, surge una "dimensión societaria" o comunitaria, de sociedad, que hace posible la solución de un proceso económico compartido.

La *persona* es un ser social por esencia y, por lo tanto, tiene la necesidad de incidir con sus "preferencias" y sus "sistemas de valores" en ese *diálogo* que debe ser compartido en búsqueda de ese "orden económico y social", de ese orden empresarial, o de ese orden Universitario, en el que las personas "coordinan" en base a su "sistema de valores", establecen sus "preferencias" con lo que disminuyen las dificultades de "coordinación" y favorecen una capacidad de respuesta importante y rápida, así como flexible a las necesidades de las personas.

Así puede señalarse con Utz que

*"La persona es un ser social, esto es, por un lado, depende de la ayuda del prójimo para cubrir mejor sus necesidades, pero, por otro lado, tiene al mismo tiempo, la obligación de coordinar la satisfacción de sus necesidades con las otras personas, así como contribuir a cubrir las necesidades del conjunto"*²⁴

Esta dimensión social constituye sin duda, el eje de "lo económico", no los recursos *per se*. Si se "comparten valores" se compartirán objetivos y consecuentemente, será más eficiente la "coordinación" entre las distintas personas e Instituciones. Consecuentemente se reducirán de forma radical no solo tiempos y los recursos, sino también el problema de la cobertura de las necesidades y, por lo tanto, los niveles de satisfacción. La globalización es una contribución muy importante en este sentido con su exigencia intercultural.

Pero todo ello descansa en tres piezas fundamentales

²³ Albach, H. (2012), "La economía social...", ob. cit., p.2

²⁴ Utz, A. F. (1996), "Ética económica...", ob. cit., p.26

- a. La primera corresponde básicamente a la *competencia*, esto es, todas las personas deben asumir el desarrollo de sus potenciales de manera eficiente y, consecuentemente, deben disponer de los recursos necesarios de educación y formación que le permitan desarrollar esos potenciales y, por lo tanto, tener capacidad de respuesta de alto valor y, consecuentemente, también de respuesta para cubrir sus necesidades.
- b. La segunda cuestión fundamental es el hecho que afecta a que este "*sistema de valores*" de forma que permita "*compartir objetivos*", sea capaz de poder generar el diálogo de dirección y orientación de forma compartida y, consecuentemente, el impulso "común", "compartido" de desarrollo de todas y de cada una de las personas
- c. Pero la tercera pieza importante es la *confianza* y, consecuentemente, este es, uno de los problemas básicos para que pueda desarrollarse no ya solo esta "*dimensión de cooperación*" en base a los "*sistemas de valores*", pero, incluso, también en el ámbito contractual.

Científicamente no se ha sabido construir una *teoría económica* en la cual la "*confianza*" fuese una pieza visible en su construcción, más bien, es su ausencia, consecuentemente, la ausencia de la persona, lo que ha llevado a planteamientos teóricos muy lejanos a las realidades, pero que han tomado cuerpo en Instituciones y organizaciones, en comportamiento que prácticamente son el eje fundamental de la crisis dominante actual a medio y largo plazo.²⁵

La *confianza*, como puede verse en la figura 9 constituye una de las claves fundamentales para el funcionamiento. Es la expresión de que las personas estén dispuestas o no a ceder sus potenciales, estén dispuestas a desarrollar sus potenciales y estén dispuestas a "compartir". Lo que puede apreciarse de los datos empíricos, en este caso para Estados Unidos, pero no son mejores para muchos otros países. Aquí se plantea uno de los principales problemas para un funcionamiento de la economía y de un "*orden económico social*" orientado a las personas y no a las cosas.

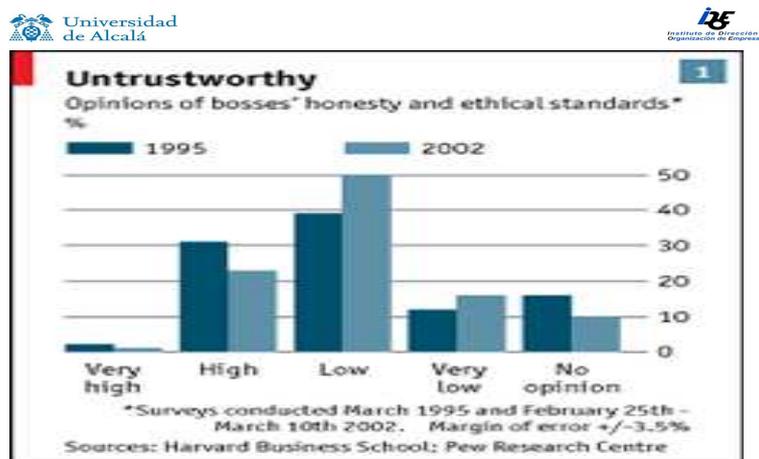


Figura 9

²⁵ Storbeck, O. (2012), "Ökonomie-eine Disziplin...", ob. cit.

Es interesante también observar que hasta el momento actual los distintos observatorios que se han desarrollado en la última década los Países que tienen más *confianza*, por poner un ejemplo en sus directivos, son los Países en Vías de Desarrollo, por ejemplo, Brasil, mientras que los países industrializados han perdido, y en muchos casos se ha perdido ampliamente la *confianza* de las personas en las Instituciones y en la dimensión "*compartida de valores*", con lo cual tenemos una de las claves básicas de la larga crisis dominante actual.

3. Las dimensiones instrumentales de la economía: Estado y Mercado

Se ha mencionado anteriormente que la economía está conformada, en primer término, por los "*objetivos finales*", que se persiguen con la misma, que están más allá del "puro hecho económico", esto es, del "*economicismo*" característico de recursos y capacidades. Transciende más allá de "*lo económico*" y precisa, al mismo tiempo, de instrumentalización para poder acercarse a la realidad de los procesos y adoptar decisiones e implicar a las personas en la utilización de esos recursos y de sus capacidades.

La *dimensión instrumental* corresponde al uso de la asignación de los recursos dentro de la "*orientación*" fijada en el "*sistema de valores*", por un lado, y en su dimensión instrumental propia y característica de cada uno de los recursos disponibles y del uso que se hace de los mismos en algunas circunstancias y situaciones.

Por lo tanto, considero que se deben diferenciar claramente dos tipos de dimensiones instrumentales

- a. Aquellas *dimensiones instrumentales* derivadas de los "*conceptos*" que se utilizan para la definición y orientación en el uso de esos recursos. Tendremos, por un lado, el impacto del "*concepto de empresa*" en el sentido de "*shareholder*", esto es, cuando el criterio económico planteado que va a regir las "*preferencias*" y los "*sistemas de valores*" es aquel que viene recogido en la "*maximización de la cotización bursátil en bolsa*".

Por lo tanto, una dimensión económica que está muy lejana de la realidad de la persona, tanto en el uso como en el proceso de asignación de los recursos. Este concepto de "*shareholder*" ha sido en los años 90 un instrumento clave para la interpretación del fenómeno económico con lo cual se ha procedido a

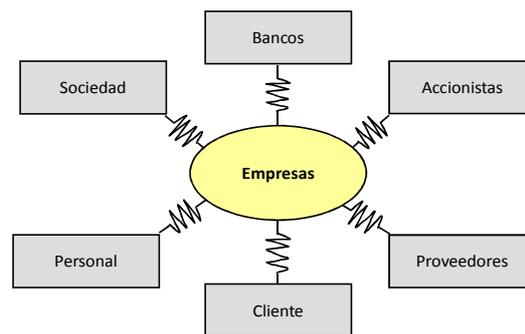
- Un diseño específico de la empresa, como institución y como organización
- Se ha dirigido de tal manera que ha impactado en el propio ordenamiento económico y social y sus consecuencias institucionales y corporativas
- Se ha impactado en sus órganos de gobierno y en su estilo de dirección²⁶

Es una interpretación que se realiza del proceso económico en el cual están involucradas, por una parte, la persona con una orientación inadecuada al no imprimir sus "*preferencias*" y también, en segundo lugar, por el fenómeno del modelo económico que genera, esto es, un planteamiento de la economía como un "*juego de suma cero*", esto es uno gana y otro pierde y no es un concepto de economía "win-win".

²⁶ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.11

- b. Como puede apreciarse en la respuesta a este concepto se resalta la interpretación que se expone en la figura 10, que sería el modelo "stakeholder". Esto es, el modelo en el cual los diferentes grupos de personas, comunidades, instituciones involucradas en la empresa mantienen una relación en cuanto a las formas de "coordinar" entre cada uno de ellos y la empresa y, consecuentemente, diferentes formas organizativas y diferentes formas en las cuales se han construido el contexto económico social.²⁷

Lograr en una empresa un desarrollo saludable y sobrevivir exige un equilibrio de los intereses de todos los partícipes



Todos los participantes luchan por la maximización de sus ventajas



Elaborado por: Prof. Dr. Michael Mirow

Figura 10

Lo cual implica, como puede verse en la figura 11, un cambio radical en la interpretación de la institución "empresa" en el contexto de un "ordenamiento económico y social". Como puede apreciarse, en la valoración basada en las compensaciones a los directivos, después de una larga trayectoria estable desde los años sesenta se produce, una imparable ruptura a partir de mediados de los años 90, como consecuencia del concepto "shareholder". A lo que luego se añade del segundo instrumento, que afecta a las compensaciones de los directivos: las "stockoptions". A partir de ahí se ha producido un descalabro significativo, tal como la realidad está demostrando, tanto desde el punto de vista de destrucción de Instituciones como de personas. Se ha roto la *confianza* como consecuencia de la forma en la cual se ha instrumentado "conceptualmente" una parte significativa de la economía, como son las Instituciones empresariales. Independientemente de los errores que concibe una política de "stockoptions" se ha incidido de manera muy significativa en las "preferencias" y en los "sistemas de valores" de las personas con todas las graves consecuencias que han afectado de forma directa al ámbito financiero-bancario.

Como consecuencia la tendencia dominante es, sin duda, un papel creciente del Estado dentro de este contexto de regulaciones que se ha abierto en la década de los años 2000 como consecuencia de esta dimensión instrumental mencionada y sus consecuencias.

²⁷ Mirow, M. (2011), "Retos a la Estrategia Empresarial...", ob. cit., p.412

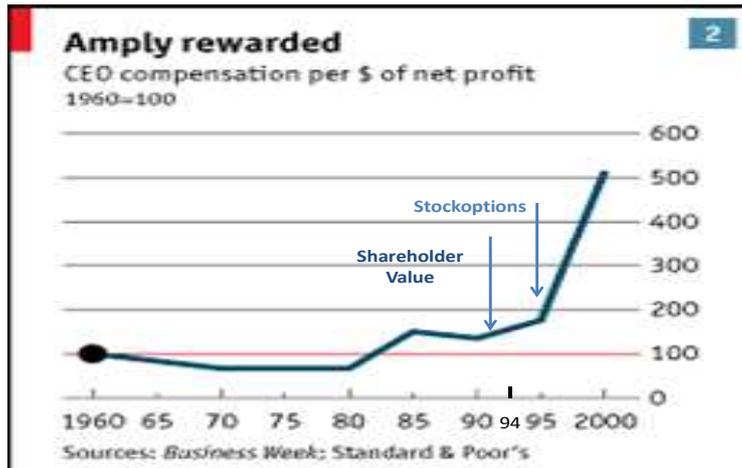


Figura 11

Lo que marca una tendencia creciente al papel regulador del Estado en el futuro, una reducción de los espacios de "coordinación", lo que lleva al problema clave de este dilema planteado entre el "Mercado" y el "Estado" en sus dimensiones instrumentales.

Es curioso que esta dimensión instrumental-Institucional, de las dos Instituciones, Estado y Mercado, está impactando, por una parte, en el espacio disponible por parte de las personas en base a la regulación.

El mercado no tiene capacidad para poner las condiciones de acceso en igualdad de condiciones a todas las personas dentro de un "orden de competencia" que verdaderamente permita ese acceso y, consecuentemente, pueda poner en marcha el problema del desarrollo de las "competencias" de las personas como consecuencia del incremento de sus potenciales y de sus formas de entender los procesos de "cooperación" dentro de la empresa.

Se estatalizan en realidad las "dimensiones de cooperación" y se escapan de donde deberían de estar situadas que es dentro de cada una de esas instituciones singulares, estableciendo reglamentos y demás formas "contractualistas" en las cuales se establecen regulaciones que no favorecen en nada el acercamiento al desarrollo de las personas y la instrumentación lleva a crecientes burocracias e inflexibilidades y consecuentemente a una reducción importante de la capacidad creativa de las personas.

III. LOS PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN EL MARCO ECONÓMICO EMPRESARIAL

1. *La dinámica globalizadora de la economía: su realidad económico-social*

La historia demuestra que cuando se han producido diversos acontecimientos globalizadores²⁸ siempre se ha generado un impacto muy importante en el entorno del sistema económico empresarial: se abren barreras, se amplían los espacios y al propio tiempo, se produce una mejora radical en la utilización de los recursos disponibles en espacios hasta ahora acotados. Globalización significa diversidad, lo que constituye una dinámica propia que no solo afecta al problema de precios o la competencia vía precios sino que afecta al desarrollo de una "cultura económica compartida".

"Después de la economía también la Sociedad percibe en partes importantes de la misma en una dimensión internacional, se debilita el vínculo con el contexto racional y se configura el diseño de una "sociedad internacional"²⁹

Esta "diversidad" plural implica nuevos retos al marco económico-empresarial. Una "cross culture" es una de las piezas angulares en todo el desarrollo del "management internacional" y todavía tiene grandes retos planteados en el desarrollo de nuevas formas de concebir las empresas, sus procesos de dirección y organización y todo lo que impacta de manera significativa en esa oportunidad que se ofrece de abrir espacios y disponer de mejoras notables de esa "productividad" o eficiencia.

La globalización implica, por lo tanto, apertura de espacios disponibles, diferentes culturas con diferentes mercados y distintas necesidades y otras formas de priorizar los procesos económico-empresariales.

La "lógica económica" descansa en un uso eficiente de los recursos, de los potenciales bajo criterios de una creciente productividad, esto es, de "economías de escala", pero estas economías de escala, tradicionalmente vinculadas a los procesos productivos y, consecuentemente, orientados a una mejor utilización de capacidades y una disminución de los costes fijos y costes unitarios, tiene también la otra vertiente hoy prioritaria: la globalización abre, en primer lugar, estos espacios a la comercialización.

Las posibilidades de ventas de productos específicos y servicios tal como ha sido los problemas del *Mittelstand* Alemán, Suizo y Austriaco, por empresas medias y pequeñas que han sabido posicionarse en procesos concretos y definidos de productos y servicios, a nivel mundial les ha permitido alcanzar un *liderazgo* con lo que la eficiencia en el uso de los recursos se ha logrado merced a la globalización. Se ha pasado de espacios reducidos económicamente a espacios abiertos y con características de múltiples espacios, de la diversidad.

De tal manera que esa apertura global implica pasar de una interpretación de la producción y de la tecnología, como indicadores básicos, a mercados, generando, por lo tanto, con la *globalidad* la posibilidad de este desarrollo de las "economías de escala" a través de la presencia de esos productos y servicios concretos en múltiples mercados como consecuencia de los múltiples espacios que se han abierto merced a la *globalidad*.

²⁸ Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., pp.39 ss.

²⁹ Issing, o. (2011), "Globalisierung..." ob. cit., p.8

Sin esta fuerza de la globalidad no se hubiera producido el desarrollo de los países Centroeuropeos mencionados, lo cual ha ido, a su vez, acompañado, de todo el problema correspondiente a la calidad, financiación, estructuras, etc. lo que a su vez les ha permitido de manera muy rápida, utilizar las capacidades disponibles en base a múltiples nuevos mercados.

Así el 84% de las empresas medias y pequeñas, como se ha señalado anteriormente con su contacto con la globalidad, amplían vía exportación, en el sentido clásico, y cada vez más y de manera creciente hasta un 44% de las empresas comparten determinados procesos internacionalmente. El caso de Alemania, Suiza y Austria, entre otros países Europeos, sobre todo, en lo que afecta a las empresas del *Mittelstand* se han asegurado el crecimiento merced a la globalización. Esto es merced, a la "dinámica" globalizadora de la economía y a la capacidad que ha tenido su "ordenamiento económico-social" de asumir esa dimensión societaria que se le ha planteado, en términos de Simon: "globalia"³⁰. Esta constituye, sin duda, la fuerza motriz sin la cual no se hubiera producido el desarrollo de estas empresas líderes medianas y pequeñas en el contexto Europeo. Por ello se precisa cada vez más de Instituciones empresariales que sean capaces de, con tamaños asumibles, estar situadas en múltiples puntos con lo que contribuyen al desarrollo de esas "economías de escala" y, al propio tiempo, actúan en condiciones de "competencia".

La propia "lógica económica" utiliza de manera eficiente la referencia de la *productividad* y no se detiene ante las puertas de las personas, de las empresas, o de los Países, sino que en el momento en el cual se abre ese proceso vía globalidad se genera un incremento de "productividad" a nivel global.

Esto es lo que Utz³¹ en su ética económica, propone como concepto muy claro de "productividad" en el sentido ético, en el sentido planetario, global, esto es, cómo se configura esta dimensión globalizadora de forma que sea éticamente asumible ese proceso al abrir los recursos disponibles a este proceso de utilización eficiente de los recursos. De esta forma se puede generar, si hay un "orden económico y social" eficiente, el desarrollo integral de las personas. Utz lo plantea en los años 90 de manera muy clara como una de las claves fundamentales de la ética económica: la *productividad*.

La eficiencia de los recursos es, por lo tanto, resultado de la globalización, así como de un cambio significativo de la realidad económico-social de ese mundo empresarial Centroeuropeo que ha sabido entender esta fuerza motriz de la globalización³² como pieza fundamental para poder colocar el producto de ese esfuerzo investigador de "formación", de estructuras financieras, de tecnología, de creatividad, y de todo aquello que ha hecho posible el que se puedan ofrecer productos y servicios en condiciones favorables y poder extender así el conocimiento para el desarrollo de la persona. En el producto o servicio se "vende" ese gran esfuerzo realizado.

³⁰ Simon, H. (2013), *Hidden Champions...*, ob. cit., p.2

³¹ Utz, A. F. "Ética Económica", ob. cit., p.91

³² Albach, H. (2013), "Empresas pequeñas y medianas...", ob. cit., p.1

Esa es la gran contribución de la globalización en la época actual en la que nos movemos por parte de muchos Países. La globalización abre las puertas y elimina barreras, permite, por lo tanto, un uso eficiente de los recursos, tanto en la producción como en el mercado, ya que ambas partes son las que contribuyen a la realidad del logro de esas "economías de escala" que son posibles, sin producir grandes cambios en los procesos más allá del hecho de abrir espacios y eliminar barreras: "coordinación por valores". Y no solamente afecta a una serie de productos y servicios, sino que afecta también, y de manera muy importante al desarrollo de la persona al abrirse las Culturas de manera que ese "cross culture" lleva a una mejor comprensión y a una mayor sintonización de los "sistemas de valores". Esta es la forma en la cual todos los países intentan entender el tema del *Mittelstand* como la pieza angular en la cual tienen que descansar las economías industriales y buscar un nuevo futuro. Ello no solamente afecta a países como Alemania, Suiza y Austria, con sus peculiaridades,³³ sino también otros países como Francia, Gran Bretaña y el propio Estados Unidos empiezan a señalar en este momento su preocupación por el desarrollo de este *Mittelstand*, pieza fundamental en la propia globalización.³⁴ No son las grandes empresas las que globalizan, sino son estas miles de empresas líderes en el mercado las que modifican, merced a la globalización y a la asunción de este motor de cambio, las capacidades y les permite disponer de recursos que hace posible el dar una respuesta de productos y servicios altamente eficiente.

2. Transformación de las Instituciones: la nueva dinámica empresarial

La globalidad, la fuerza de la globalización, es la clave de la dinámica empresarial que afecta a las empresas medias y pequeñas, al *Mittelstand*. En el esquema anteriormente planteado conforma la orientación que corresponde a la coordinación entre personas e Instituciones que descansa en compartir los "sistemas de valores". (Véase figura 8)

La internacionalización se hizo hace muchas décadas, en los años sesenta y setenta en torno al desarrollo de las grandes empresas, como consecuencia de la tecnología dominante en aquel entonces, implicando grandes inversiones, grandes instalaciones y procesos altamente complejos con toda una serie de consecuencias bastante distantes de las personas en cada una de las Culturas. La globalización de hoy es otro tipo de internacionalización. Significa fundamentalmente la utilización eficiente de

- Ideas
- Innovación
- Tecnología

fundamentada en la unidad empresarial de un *Mittelstand*, de empresas medias y pequeñas. Son las Instituciones las que globalizan, y precisamente esa fuerza globalizadora les permite desarrollarse al disponer de unas concepciones basadas en

- Empresas familiares
- Empresas medianas y pequeñas
- "Hidden Champions"

³³ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo...", ob. cit., p.6

³⁴ Voigt, I.K. (2013), "El Mittelstand Alemán...", ob. cit., p. 3

Todas estas Instituciones empresariales, dinámicas, disponen de una fuerte identidad personal y de una fuerte capacidad, tienen un "*sistema de valores*" que se comparte y ese "*sistema de valores*" que se comparte es lo que configura la Institución, quiere decir, la empresa en la cual está orientada la persona, entendiendo por esta orientación

- La formación de las personas, dentro y fuera de la empresa
- El estilo de dirección de las personas
- La organización de los procesos
- La fuerte orientación a los clientes
- La asunción de la tecnología y la innovación

La empresa está involucrada en el cliente básicamente, pero, al mismo tiempo, estará involucrada para ello en su propio personal. Forman al 80% de las personas en el ámbito de la Formación Profesional en Países como Alemania, Suiza o Austria y, por lo tanto, es su personal propio y específico, y han entendido, al propio tiempo, estar perfectamente arraigadas, cerca de la Sociedad. Su fuerte identificación es una identificación local, muy cerca de las personas y se asegura la confianza de las personas tanto dentro como fuera de la compañía. A lo que se añade el aprendizaje que se ha realizado a través de una "*cross culture*" en empresas por su trabajo en red.

Su actividad empresarial está centrada en segmentos de mercado muy específicos, de productos concretos. Los cuales se caracterizan básicamente por dos elementos básicos

- Una alta *integración del cliente*, no solo en cuanto al producto, sino en cuanto al funcionamiento del mismo de tal manera que el cliente sea el "winner"
- Basado fundamentalmente en "*alta tecnología*" para lo cual realizan fuertes inversiones en investigación e innovación, así como formación

Se trata de una nueva dinámica empresarial que corresponde, tal como se ha señalado en la figura 7, a la parte derecha en la que se configura esa dimensión Institucional y esa ética comunitaria, responsable de una de las piezas fundamentales no solo de la estabilidad y del desarrollo de las Instituciones y de las personas, sino también de la propia Sociedad.

Son Instituciones muy personalizadas, fuertemente identificadas, tanto interna como externamente. Aquí se habla poco de "*responsabilidad social corporativa*", pero se práctica.

Quizás sea éste un de los grandes puntos que las grandes empresas tendrían que aprender de las empresas del *Mittelstand*, ya que a través de la práctica de la "*responsabilidad social corporativa*" se facilita la "*cooperación*", se reducen los conflictos y, al propio tiempo, se crean las expectativas de futuro que tanto los clientes como el propio personal, así como el contexto societario necesitan para poder evaluar económicamente las posibilidades y la eficiencia en el uso de sus capacidades y su desarrollo. Son Instituciones, por lo tanto, que se mueven por "*sistemas de valores*" y, como consecuencia, tienen una rotación de personal mínima, en muchos casos cero, utilizan los conocimientos de manera creciente a través de la formación permanente, y no están en manos de la "*ingeniería financiera*". Son empresas fundamentalmente económico-sociales.

Son industrias que se encuentran fuertemente orientadas a su capacidad y a su desarrollo, no están orientadas a las dimensiones financieras: las "modernas dimensiones financieras", la Ingeniería financiera. Son dos mundos distintos y dos formas de encauzar de manera diferente estas Instituciones. La economía es largoplacista, la ingeniería financiera es cortoplacista y ahí está quizás uno de los problemas singulares que habría que aprender de esta crisis financiero-económica.

La contribución angular de este *Mittelstand* para la estabilidad de la Sociedad y su desarrollo consiste en la generación de estas "clases medias". Su competitividad está basada en los campos que corresponden a la "integración del cliente", en primer lugar, la empresa y el cliente se "fusionan" y se produce una fuerte corriente de innovación, que gracias a la orientación del personal a su formación impulsa el valor de las tecnologías y de la investigación como parte singular de estos procesos de formación.

Es esta *nueva dinámica empresarial* de la que tiene que aprender la economía si quiere verdaderamente dar una respuesta a lo que es la esencia de la economía y la esencia de la empresa, y no las correcciones que han tenido lugar en las últimas dos décadas, que han acabado con esa dinámica largoplacista y, por lo tanto, han acabado con las empresas y la dimensión económico-social de las mismas. Han generado otro tipo de Instituciones.

3. La interculturalidad en los nuevos diseños: su impacto en las organizaciones

Tal como se acaba de señalar la globalización de hace unos décadas era una internacionalización de algunas pocas grandes empresas, con amplias dimensiones tecnológicas y con unas complejas y fuertes inversiones. Todo ello ha significado, sin duda, una base importante en los procesos de apertura, pero siempre han sido procesos lejanos a las personas que no han asumido la integración intercultural más que algunas pocas personas. Ello ha llevado a que en muchas situaciones difícilmente se han podido entender los conceptos surgidos de la globalización.³⁵

La globalización hoy, con sus innumerables empresas medias y pequeñas, con su *Mittelstand*, involucra, en primer lugar, no pocos países, sino a muchos países con muy diferentes y diversas Culturas.

Lo cual origina el que las organizaciones de estas empresas del *Mittelstand*, basadas en sus personas, pues son organizaciones fuertemente orientadas a las personas, lo cual se ha manifestado en la nueva dimensión "intercultural", de sus organizaciones. Han asumido la dimensión intercultural "cross culture" porque en ello les va su existencia y su éxito depende de su integración con el cliente. Las empresas y sus organizaciones no son meros suministradores comerciales o técnicos, sino que estas empresas se involucran en el éxito del cliente y éste pertenece a múltiples culturas con lo cual se desarrolla necesariamente de manera muy significativa el modelo de negocio "win-win". Y no se involucran pocas personas sino que les afectan a muchas personas en cada una de las organizaciones de empresas medianas y pequeñas. Así, por ejemplo, en una empresa del *Mittelstand* la relación con un cliente puede afectar a 37 personas de una organización y no ha 7 como es en las empresas grandes.³⁶

³⁵ Véase Issing, O. (2001) "Globalisierung...", ob. cit., p.5

³⁶ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo...", ob. cit., p.35

Lo cual implica que esa "*interculturalidad*" no solo afecta a unos pocos, sino que afecta prácticamente al conjunto de la organización si se tiene en cuenta su participación en múltiples Culturas que son las que le van a garantizar económicamente el logro de sus "*economías de escala*", con lo cual asegura todos los procesos de investigación, tecnología, formación de personal, estructuras financieras, etc.

Se trata de una "*interculturalidad empresarial*" en cuanto a la forma en la cual la empresa expresa su organización integrando las "*interculturalidades*" en todos los procesos que "vive" la empresa, se vive la interculturalidad.

Ya que con ello implica conocer y asumir "*otros sistemas de valores*", integrarlos y ver la búsqueda de innovación de las nuevas formas de "*cooperación*". Se produce una de las piezas fundamentales en las organizaciones modernas: "*innovación social*"³⁷.

Esta "*innovación social*" afecta, en primer lugar, a todo el diseño organizativo, lo que le obliga a una necesaria sencillez y le permite ser flexible y efectiva, evita toda burocratización replanteándose todo el problema de posibles recursos o personas que no estén ocupadas adecuadamente. Genera expectativas de futuro en el propio personal al no estar sujeto a estructuras organizativas rígidas. Este aspecto de la integración del propio personal es consecuencia de la "*interculturalidad*".

Sin la "*interculturalidad*", sin la presencia en otros espacios culturales, se empobrecería todo el proceso organizativo y se quedaría en sus dimensiones locales. La organización no se abriría "al mundo" con todo lo que eso implica de enriquecimiento del "*sistema de valores*", lo que se debe considerar, sobre todo, desde el punto de vista de la valoración del desarrollo de las personas y de sus organizaciones.

Esta "*innovación social*" implica la necesidad de la "*interculturalidad*", que por su propio diseño es "interdisciplinar" en torno al cliente y a sus problemas. Permite adaptar la empresa, su organización, a las situaciones cambiantes muy rápidamente, ya que los procesos interculturales son cambios súbditos, repentinos para la empresa, son modificaciones que se generan en ese "*descubrimiento*" permanente de nuevas situaciones y de nuevos contextos en los cuales hay que plantearse los problemas económicos, sociales, tecnológicos, etc.

Esto se ha valorado de manera muy significativa en la crisis del año 2007 en los Países Centroeuropeos en los cuales no se han destruido empresas, se han adaptado, no se han destruido personas, sino que se han incrementado su potencial mediante formación y no se ha destruido la "*confianza*", sino que, al contrario, se ha integrado más a la persona en la "*comunidad social*" que plantea una organización generando futuro y con ello garantizando el éxito de la "*cooperación*".

De la diversidad a la interculturalidad permiten nuevos diseños de la "*cooperación*"; de la "*cooperación*" de verdad, esto es, permite una "cooperación" muy distinta a la que se produce cuando la misma sucede dentro de un "espacio cerrado" y limitado. La "*interculturalidad*" genera espacios abiertos y, al propio tiempo, implica una mayor sensibilidad a la "*cooperación*" en esa gran diversidad de "*sistemas de valores*" y permite, por lo tanto, generar un "sistema de valores" en el que la persona juega su papel decisivo. Con lo cual se logran desarrollar personas propias y ajenas de una Cultura y de otra y, al mismo tiempo, el uso eficiente de los recursos con lo cual se asume una clara conciencia de lo que es la "*dimensión societaria de la economía*" por parte de la persona.

³⁷ Thom, N. y Müller Vázquez, C. (2013), "Management de la innovación...", ob. cit., pp.15ss.

IV. CONCEPTUALIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE LA ECONOMÍA EN LA SOCIEDAD

1. La dinámica de los procesos económico-sociales desde la diversidad

La dimensión societaria de la economía constituye, sin duda, la clave de la forma en la que quieren entenderse y desarrollarse los procesos económicos y sociales en un país o en una institución. Son múltiples las definiciones de economía, pueden verse en todos los libros de texto, pero aquí lo que queremos es concentrarnos en dos aspectos claves del fenómeno económico

- a. La economía tiene, por una parte, un "*carácter instrumental*", es un instrumento que bajo determinados criterios económicos establece la forma de disponer de los recursos y de las capacidades escasas. Así por ejemplo, el instrumento del mercado o el instrumento del Estado organizan de distintas maneras, como medios instrumentales, la organización eficiente o menos eficiente de los recursos disponibles. Se trata de instrumentos para poder servir como medios con el fin de asignar los recursos. Lo mismo se pudiera decir de otras dimensiones institucionales como la empresa, etc.
- b. Pero lo que aquí nos interesa es esa "*dimensión societaria*" de la economía, esto es, la economía tiene que ver con la Sociedad, es una parte integrante de la dimensión de la Sociedad, ya que su fin es cubrir las necesidades de las personas de esa Sociedad y desarrollar las mismas con el fin de alcanzar los dos objetivos básicos que trascienden a la economía, pero que sin ella no se pueden lograr
 - Desarrollo integral de las personas
 - Mediante un uso eficiente de los recursos escasos de forma que se produzca esa eficiencia o economía integral que satisface el "*sistema de valores*" de una sociedad. Al propio tiempo, establece los criterios para que los "*instrumentos económicos*" como el mercado o el Estado puedan realizar sus actuaciones en los procesos de asignación de recursos.

Tony Blair³⁸ en base a su experiencia política, define claramente tres componentes en la "*acción*" que él ha considerado importantes a la hora de plantearse los distintos problemas claves de la "acción política":

1. Primeramente, hay que hacer un "*análisis conceptual*" correcto, aquí nos preguntaríamos qué es economía, y en qué función es en la que se interpreta. (conceptos)
2. Señala la necesidad de dar "*orientación*" o dirección en la que deben resolverse los problemas correctamente conceptualizados. (cambio)
3. Definir aquellas políticas que sirvan para la asignación de los medios o recursos escasos para solventar esos problemas según los criterios derivados de la conceptualización y de la orientación. (políticos)

³⁸ Blair, T. (2012), "Leading Transformation...", ob. cit., p.2

Como puede apreciarse la "*dimensión conceptual*" es la clave que va a dar los criterios para orientar el proceso de cambio y es, en tercer lugar, cuando se plantea el problema del "*orden político*" en cuanto a la asignación de recursos conforme a los criterios establecidos conceptualmente que descansan en el "*sistema de valores*" de la Sociedad.

De la dimensión societaria de la economía, esto es, del "*sistema de valores*" de donde se derivan las "*preferencias*" que establece la persona o el conjunto de una sociedad se deduce la articulación de un "*orden*" que señala la forma en la que quiere orientarse el "*proceso de cambio*" y, por lo tanto, se derivan luego las políticas adecuadas para asignar los recursos, en tercer lugar, desde el punto de vista de la instrumentalización, por ejemplo, si es el mercado o es el Estado, o son ambos los que deben cooperar o no.

La "*diversidad*" está implicada, sin duda, en el "*sistema de valores*" con el cual se trata de integrar, imprimir, una visión más universal y global de la persona. La "*diversidad*" integrada en los "*sistemas de valores*" asume la reducción de barreras, predispone a la "*cooperación*" en espacios más abiertos y obliga a establecer "*Principios*" que son los que facilitan la etapa segunda de Blair que es el "*cambio*", la orientación que quiere darse con los criterios que se derivan de esa dimensión societaria, que es la que le va a permitir luego establecer las políticas en la asignación de los recursos presupuestarios o de cualquier otra índole.

Es por lo que se puede afirmar

"La Economía no opera fuera de cualquier orden, sino dentro de un ordenamiento. El Estado establece y vigila las condiciones marco, las Empresas y los ciudadanos ejercen la economía dentro de este marco bajo su propia responsabilidad. ¡Esta es la distribución de competencias en la Economía Social de Mercado! Nosotros lo que debemos hacer ahora es observarla correctamente. El que relee a los padres fundadores sabe que "social" no significa redistribución, sino integración responsable en nuestra comunidad".³⁹

La diversidad tiene naturalmente implicaciones en los procesos técnicos de la asignación de recursos, pero ello solamente puede resolverse cuando esta diversidad ha sido integrada en el "*sistema de valores*", esto es, es parte integrante de la manera de pensar y de la manera de ejercer luego las preferencias de una sociedad que dan apertura y sentido a la "*cooperación*" en sistemas abiertos y permite la integración de las personas. Y ello con el objeto de alcanzar los objetivos señalados societariamente para una economía

- Desarrollar integralmente a las personas, crear nuevas competencias, con nuevas capacidades
- Un uso eficiente de los recursos escasos y, consecuentemente, de acuerdo con los criterios establecidos en las preferencias se realizaría de forma conforme y evitarían múltiples conflictos.

³⁹ Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor...", ob. cit., p.2

2. La complejidad de los procesos de integración de las personas y de las organizaciones

No hay la menor duda de que la organización constituye un proceso de creciente complejidad,⁴⁰ tanto para las personas como para las organizaciones. Lo cual no significa que con ello se complique la existencia, sean más difíciles los procesos a las personas y a las organizaciones y se complique el propio desarrollo de las personas y de las organizaciones. Lo que nos sucede es que no somos capaces de "conceptualizar" correctamente lo que significa globalización y lo que imprime la característica de la complejidad. Y el problema radica en que no aceptamos el cambio o que no queremos cambiar. Lo cual significa una gran resistencia, un gran coste por no asumir la globalización y su complejidad puesto que exigen ambas un cambio conceptual en la dimensión societaria de la economía. No puede entenderse la economía en un mundo contractualista (véase figura 7), en la "cooperación". La cooperación tiene lugar mediante formas de "coordinación" que descansan en las personas y no prioritariamente en los "contratos".

Tenemos que "conceptualizar" de forma que la cooperación "sea menos "contractualista" y que los "procesos de cooperación" entre las personas y las organizaciones descansan en un "sistema de valores compartido".

La complejidad de la globalización se dirige con el conocimiento y se resuelve "compartiendo valores", aprendiendo a dirigir procesos complejos y no intentando simplificar lo que es complejo. Hay que dirigir de otra manera y es otro concepto de dirigir, de liderar y de organizar e implicar a las personas en las organizaciones e instituciones. Es una ruptura con la manera en la que se han concebido durante mucho tiempo los "procesos de coordinación" en la economía, de tal forma que la "cooperación", vía contractual, si se le puede llamar a esa cooperación, llega con altos costes y conflictividad.

Los *procesos complejos* hay que aprender a dirigirlos como lo que son: procesos de alta complejidad. No tratemos de simplificarlos para creer que podemos dirigir como si fueran procesos sencillos. Son complejos y se pueden dirigir como tales con mayor éxito y con mayor seguridad lo cual depende de la conceptualización que hagamos de los "procesos de cooperación" para coordinar personas y organizaciones.

Hay que dirigirlos en su plena complejidad en base a los "sistemas de valores", a lo que contribuye, sin duda, la globalidad, tanto por su diversidad como por su interculturalidad, lo que pone en marcha los mecanismos de un elevado nivel de "innovación social".

En una concepción "contractualista" de la organización se estima que es más simple dirigirla y esencialmente lo que se hace es: *ejecútese*. Pero el problema no es así y el resultado de todo ello en los últimos años lo tenemos a la vista de todos. La actualidad no es una mera crisis económico-financiera. Dura demasiado tiempo, pero, además, es de más profundidad, ya que refleja una crisis de Sociedad y la economía es una de las grandes claves en la dimensión societaria.

⁴⁰ Mirow, M. (2011), "Retos a la Estrategia Empresarial...", ob. cit., p.411

La pregunta que se puede hacer es por qué en la globalización se implica una mayor complejidad cuando se quiere configurar la economía por la vía "contractualista" de la coordinación, por lo tanto, una "cooperación" con altos costes. Lo que lleva a situaciones no solamente de bajo desarrollo de las personas (paro), o incluso el problema que afecta a una deficiente asignación de los recursos disponibles, bajas productividades.

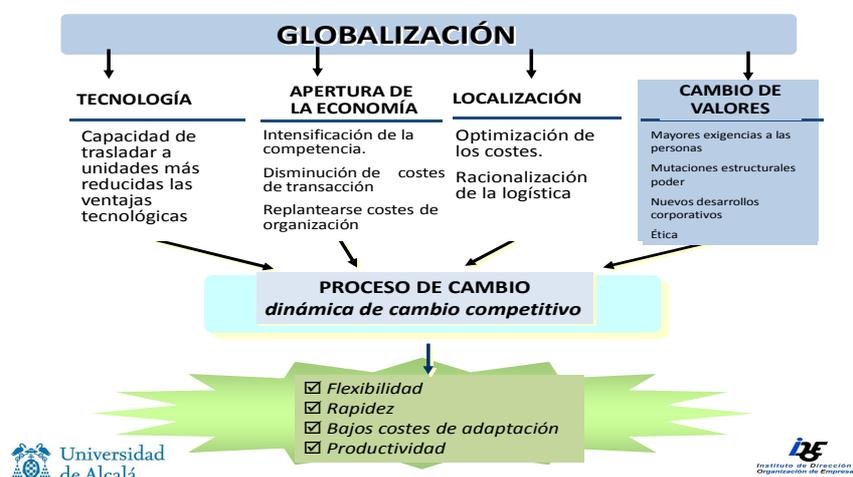


Figura 13

Como puede apreciarse en la figura 13 la globalización implica un "cross culture", que exige una muy amplia "interdisciplinaridad", como puede verse en el gráfico 13, complejidad que hace bastante difícil la conceptualización de la misma a través de una concepción "contractualista" de la economía, esto es, de la cooperación contractualista: hay tres claves fundamentales la tecnología, la economía y la logística, que constituye, sin duda, los elementos básicos del avance del conocimiento humano. En los tres elementos globalizadores hay avances de una alta vertiginosidad hasta ahora desconocida, lo que ha hecho posible el que esos "procesos de cooperación" adopten magnitudes totalmente diferentes desde los tres ámbitos que se han señalado.

Lo que también se genera en la globalización es un "cambio de valores" debido entre otros aspectos a la interculturalidad, lo que exige, sin duda, una mayor libertad, mayor responsabilidad y un compromiso personal e institucional de tal manera que facilite con ello la clave de la "cooperación": la "confianza".

Por lo tanto, hay dos elementos importantes en la articulación de la "dimensión conceptual" de la economía: por una parte la "responsabilidad", y, por otra parte, la "cooperación". En cuanto a la responsabilidad, señalando la aportación de Ockenfelds

*"Responsabilidad es una categoría eminentemente moral precisamente también en la economía que plantea enormes exigencias en la economía de mercado y en la competencia a todas y a cada una de las personas implicadas"*⁴¹

Puede verse que la dimensión trasciende más allá de "lo económico" y que, por lo tanto, esa es una de las piezas singulares dentro de la articulación de los procesos de cooperación que deben entenderse, en los términos que plantea Köhler con la siguiente expresión:

⁴¹ Ockenfelds, W. (2008), "Los valores morales...", ob. cit., p.3

*"Tengo la impresión de que se está imponiendo una nueva predisposición de cooperar en la empresa...Refleja el reconocimiento que personal y empresario se encuentran en el mismo barco... las soluciones empresariales no solo (permiten) salvar la empresa, sino asegurar su capacidad competitiva. En el futuro se llegará a soluciones a la medida... me satisface que cada vez haya más acuerdos empresariales que integren la participación del personal en resultados"*⁴²

La cooperación, la concepción económica cuya coordinación vienen a asumirse por parte de las Instituciones en torno a los sistemas de valores nos lleva a

- Generar confianza
- Reducir radicalmente los costes de coordinación
- Impulsar, desarrollar, hacer crecer el valor de las personas y de sus instituciones.

3. Principios básicos para un orden "global" en las Instituciones y en las personas

La globalización, tal como se ha indicado, implica mayor complejidad, implica cambios significativos tanto en valores como también en la propia configuración de las Instituciones, en particular, en lo que afecta a sus estrategias, diseños organizativos y liderazgo.

En primer lugar, en cuanto afecta al ámbito de los valores hay dos aspectos que se trata de resaltar

- a. Salirse de la rutina del pensamiento "*analítico*" para pasar al pensamiento "*global*"; esto es, entroncar en la Sociedad y, consecuentemente, en la persona y en la Institución societaria. No hay criterio para orientar el "proceso de cambio" si no se dispone de una "*visión global*", tanto por parte de la propia persona como de las Instituciones. Una "*visión global*" en la que se entronca esa dimensión societaria y, por lo tanto, la fijación de los "*objetivos finales*" es clave para orientar luego todo el proceso del management de la Institución. Los criterios de orientación y de dirección de los procesos de cambio se producen solamente cuando existe una "*visión global*", esto es, la visión de un "empresario" y no de un ejecutivo propio más bien de su carácter administrador.⁴³

Estos criterios instrumentales para asignar eficientemente los recursos implican disponer de una "*visión global*" para evaluar la "*contribución*" que se logra con la correspondiente "política" con la que se va a disponer de los recursos escasos. Es un cambio de planteamiento de lo "*singular*" o instrumental por lo "*global*", lo cual exigen los procesos de globalización para poder dirigir procesos complejos de tal forma que se orienten para ejecutar las políticas de asignación de recursos.

⁴² Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

⁴³ García Echevarría, S. (2012), "Espíritu empresarial...", ob. cit., p.14

- Los cambios de valores corresponden también en una segunda dimensión al "*factor tiempo*"⁴⁴ muy estrechamente vinculado con el método y los aspectos metodológicos en el planteamiento analítico. Este implica la realización de los procesos de forma sucesiva, esto es, con largos periodos de tiempo para poder corregir los errores planteados y necesitan mucho tiempo para el problema de la verificación o disposición correcta de ese concepto utilizado. En los sistemas complejos el "*método*" es en el que los procesos de se traten en "*paralelo*" de tal manera que
- Se acorten los tiempos
- Se tienda a la globalización
- Se produzca una rapidez en el proceso de cambio de tal manera que tres valores fundamentales tomen cuerpo dentro de los procesos de globalización
 - Flexibilidad
 - Confianza
 - Cooperación

Estos valores solo son posibles metodológicamente en sistemas complejos de globalización abiertos. La "*velocidad*" es una característica de la complejidad y de la interculturalidad.

b. Lo cual implica cambios significativos tanto en los diseños estratégicos como en los organizativos. Ambos se encuentran estrechamente vinculados desde los puntos de vista siguientes

- Implica una *mayor descentralización* en la parte organizativa al objeto de integrar al cliente en los procesos. Esto es solamente posible si se va más allá de la "*dimensión contractual*"
- Se produce una clara "*centralización*" de las estrategias básicas con el objeto de poder realizar los cambios de forma coordinada y supone, al propio tiempo, una clara identidad con la orientación y la conceptualización que se tiene de la empresa. De esta forma se trata de ser capaces de "*coordinar con la línea*".⁴⁵
- Se precisa, por lo tanto, de una figura, la del "*estratega*", esto es, de la persona capaz de vincular la estrategia básica con las operaciones de línea, esto es, una visión global, pero que se encuentra, al propio tiempo, en la acción directa.⁴⁶ Esta figura del "*estratega*" no es precisamente una tarea administradora de la "estrategia", sino que se trata de integrar "*lo global*" de la empresa con "*lo singular*" de las líneas de negocio y de esta manera, en una coordinación de esta naturaleza, ejercer el "*liderazgo básico*" para los procesos de cambio en los cuales se está decidiendo la supervivencia, el éxito o fracaso de la Institución.

⁴⁴ Albach, H. (1993), "El papel del factor tiempo en la...", ob. cit., p.4

⁴⁵ García Echevarría, S. (2013), "Definición y...", ob. cit., p.2

⁴⁶ Montgomery, C. A. (2012), "The strategist...", ob. cit.

V. ORDEN ECONÓMICO-SOCIAL PARA ABORDAR LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LA REALIDAD "GLOBAL"

1. *Sistema de valores compartidos en los procesos organizativos*

Globalidad implica disponer de un pensamiento "global". La realidad es tradicionalmente analítica, lo único que cada uno de estos instrumentos analíticos tiene una dimensión parcial y por lo tanto, desde esa parcialidad, trata de conectarse con la dimensión societaria de la economía en su aspecto específico de las partes. Las partes solo engarzan con aspectos parciales de la realidad económica y social y no es, por lo tanto, un concepto de economía que permita basar el análisis y la toma de decisiones desde una realidad económica integral (ver figura 7).

El "todo", lo "global" se encuentra más cercano a la realidad, es más cercano a la persona y es más cercano a las propias Instituciones, proximidad que posibilita la "cooperación", lo que no sucede con la coordinación "contractual".

En economía deben distinguirse tres categorías fundamentales en el armazón, incluso metodológico, del proceso del análisis económico y de la dimensión que corresponda a la toma de decisiones,

1. En primer lugar, se tienen los valores, los "sistemas de valores" que a nivel de abstracción muy elevado poseen una dimensión global *per sé*. Estos "sistemas de valores" son los que recogen la interpretación de esa "comunidad", de esa Sociedad y de la cual la misma y también cada uno de sus individuos derivan la "función de preferencias" sobre la que se va construyendo todo el análisis económico.
2. Se refleja también en una *segunda categoría* que es el diseño del "orden" que corresponde a esos valores, pero ya en el contexto Institucional concreto y preciso a los efectos de la "coordinación". Así se tiene un "orden económico", un "orden de competitividad", un "orden de educación", un "orden financiero", etc; estos órdenes recogen la manifestación de la realización de esos valores abstractos en el contexto de una funcionalidad, o bien de una parte singular que establecen Estructuras *Organizativas* y *Principios* al objeto fundamental de
 - *Coordinar* por una parte, hacia arriba, con los "sistemas de valores", esto es, el que los distintos "órdenes" estén cohesionados entre sí a través de los "sistemas de valores" y con ellos se facilite la "cooperación" entre estos distintos órdenes, problema de gran importancia en el momento actual. Estos órdenes son "interdisciplinarios" y sumamente heterogéneos, por lo que ofrecen, por lo tanto, una visión parcial del conjunto y no una versión global lo que dificulta la comprensión, el diálogo y la solución de los problemas.
 - Se coordina y se precisa la *coordinación horizontal* entre los distintos órdenes, pero esa "cooperación" no puede hacerse con criterios específicos de estos "órdenes", sino tienen que emanar del "sistema de valores" y de esa *función de preferencias establecida*.
 - Cada "orden" comparte los "sistemas de valores" y se asegura su "cooperación" con lo cual se maneja la complejidad y la heterogeneidad en los procesos de "cooperación"
 - Al propio tiempo, se centraliza la *estrategia básica* en los "valores societarios" y con ello el problema que se produce al *descentralizar* estos órdenes funcionales en cada uno de los campos facilitan su coordinación.

Pero la "cooperación" entre ellos sigue siendo uno de los grandes problemas, ya que si no se dispone de los "sistemas de valores" y sus "funciones de preferencias" de manera coherente se tendrán dificultades para el funcionamiento de esas instituciones.

- El tercer nivel son las normas de aplicación para el funcionamiento de las políticas de asignación de recursos, esto es, una vez decidido estos órdenes y decididos en torno a los "sistemas de valores" cuál es la preferencia que se establece para el uso de los mismos en las distintas políticas, en las normas de aplicación, se plantea el problema de la fijación de "criterios" para asignar los recursos conforme a esos valores. De esta forma se produce el desarrollo de las normas que la mayoría de las veces tienen predominantemente un carácter más "contractualista", con las dificultades coherentes a la hora de tener que adaptarse o flexibilizar o realizar cambios rápidos. Ahí se tiene uno de los problemas más singulares en el momento actual dentro de lo que es el gobierno de las instituciones, "Governance".

Hay dos categorías dentro de las cuales se desenvuelve todo el proceso en el diseño de una "gobernanza efectiva", esto es, la construcción de un "sistema de gobierno" que de resultados positivos y que, al mismo tiempo, el sistema en el cual se involucra, esto es, en los "órdenes" en los cuales tiene que trabajar, permitan un cambio sistémico, puesto que así tiene que ser. Con ello se trataría de conseguir la mayor interacción posible (*people matter*) de forma que surgen los procesos de aprendizaje.⁴⁷

La integración de "lo global" y de "lo singular" en la acción humana es el tema que corresponde al "estratega", al "político" que es el que tendría que asumir este problema citado por Blair sobre el tema de una "Gobernanza efectiva".⁴⁸

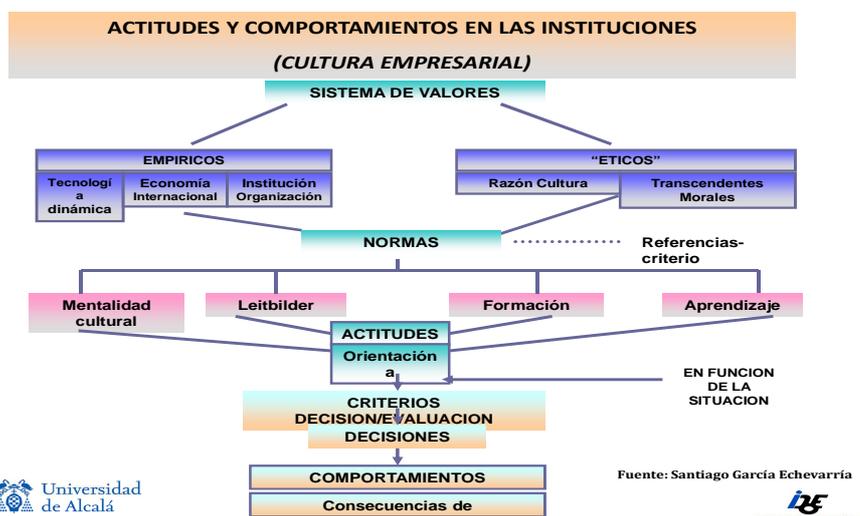


Figura 14

⁴⁷ Blair, T. (2012), "Leading transformation...", ob. cit., p.2

⁴⁸ Blair, T. (2012), "Leading tranformation...", ob cit., p.3

Los "sistemas de valores" vienen definidos en su origen por dos categorías:

- a. una la que corresponde a las *Ciencias positivas*, esto es, aquella que provienen de la fuerza generada por el hombre y el desarrollo de su conocimiento y,
- b. por otro lado, todos aquellos valores que tienen carácter transcendental, unos que están en torno a la razón y a la capacidad humana y los otros que tienen capacidad transcendental y, por lo tanto, son preferencias que van a situar a la persona y a la Institución en una posición de valores trascendentes lo que afecta luego a la definición de las políticas y a la asignación de los recursos.

Puede apreciarse como la generación de estos valores en una Sociedad, con la dinámica que actualmente le caracteriza, pasan por un filtro que en este caso hemos definido con cuatro aspectos como el problema que afecta a la mentalidad, la personalidad, la formación y el aprendizaje. Es lo que nos determina esa función de preferencias de las personas y de las Instituciones en el contexto en el que tienen que adoptar decisiones de tercer nivel para establecer las políticas oportunas o coordinar con ellas.

La economía trata de evadirse en gran medida de los "valores morales". Este es uno de los cuestionamientos que se planteó recientemente en la búsqueda de esta "dimensión societaria de la economía".⁴⁹

Se rompe metodológicamente esa dimensión societaria de la economía tal como puede verse del debate abierto en Frankfurt el pasado mes de enero del 2012:

"Un economista tiene también que poder fundamentar moralmente lo que hace..."

"Tales temas «se anclan en la personalidad misma y deben contribuir a largo plazo a una mejor dirección de la empresa"

"Muchos de los líderes con los que he hablado dicen que ellos han aprendido el valor de examinar sus decisiones empresariales en un contexto social y político"

"Hay muchos buenos estudiantes de economía, pero que, sin embargo, saben poco de economía"

Lo que constituye el gran dilema actual de la ciencia económica y la falta de respuesta a la Sociedad para que las personas puedan alcanzar los fines que se esperan de la economía que es cubrir sus necesidades y que pueda asegurar el desarrollo de las personas. Es por lo que dentro de la Escuela de Freiburg Willgerodt señalaba con gran acierto al hablar de valores que

"Economía y política tienen objetivos detrás de los cuáles hay valores... estos objetivos y los valores que los sustentan pueden como tales ser investigados, incluso cuando se rechacen, cuando se comporte de forma neutral o los reconozca. se pueden examinar en su libertad de contradicción y en su realización y plantear alternativas"⁵⁰

⁴⁹ Storbeck, O. (2012), "Ökonomie-eine...", ob. cit.,

⁵⁰ Willgerodt, H. en Watrin (2012), Hans Willgerodt...", ob. cit., p.235

Lo cual corresponde a ese planteamiento mencionado de la Escuela de Freiburg. Lo que se busca es en este pensamiento esa dimensión "*societaria de la economía*". Es lo que ha sido la aportación de Erhardt a una Sociedad, a una concepción social de la economía, que constituye, sin duda, un sistema de valores que tal como señala Köhler:

*"Precisamente la crisis confirma el valor de la economía social de mercado. Es algo más que una ordenación económica. Es un orden de valores. Une libertad y responsabilidad para la utilidad de todos. Contra esa Cultura se ha actuado. Descubramos de nuevo el rendimiento Cultural de una Economía Social de Mercado"*⁵¹.

2. La "interculturalidad" eje del desarrollo de la persona

Se puede afirmar, sin lugar de dudas, que *globalización* es "*interculturalidad*" y que de la capacidad de esta interculturalidad depende la capacidad de integración de la persona y de ello depende también el éxito de la propia globalización. La "*interculturalidad*" afecta a dos dimensiones

- a. Afecta a aspectos técnicos, instrumentales, todo lo que concierne a procesos tecnológicos, comerciales, etc. esto es, lo que afecta a la parte "*normativa*"
- b. Pero afecta a las personas, quiere decir, su capacidad para entender los "*sistemas de valores*" del "*otro*" y le permita ampliar su propia "*visión global*" de la realidad en la que se mueve, de tal forma que constituye, sin duda, un proceso de enriquecimiento de la persona y de las organizaciones. La "*interdisciplinaridad*" implica una "*visión del hombre*" abierto y de las diferentes culturas que logran el *diálogo* y la generación de *confianza*.

La *interculturalidad*, tanto en su "*dimensión técnica*" como en su "*dimensión humana*", es siempre necesaria para que se pueda captar la integración de valores, asumir otros "*sistemas de valores*" y, por lo tanto, establecer otras funciones de "*preferencias*".

Se trata de considerar los problemas y las decisiones, así como la orientación de manera que se facilite realizar los objetivos perseguidos del desarrollo de la persona, empezando por sí mismo, y una eficiente utilización de los recursos disponibles.⁵²

Toda persona debe realizar su desarrollo interculturalmente y ello pasa

1. En primer lugar, por su *propio desarrollo personal* y su "*enriquecimiento*", la generación de nuevos potenciales

⁵¹ Köhler, h. (2009), "Discurso del Presidente...", ob. cit., p.2

⁵² Ackermann, J. (2012) "Leaders in Leadership...", ob. cit., p.4

2. Como parte de una organización en su propia *capacidad de liderazgo*. No cabe la menor duda que un *liderazgo intercultural* es más complejo que un *liderazgo monocultural*, pero probablemente en ese tiempo, en esa diversidad se encuentran campos de acción que faciliten normalmente el *liderazgo* y la comprensión de los procesos y si se han integrado los "*sistemas de valores*" y sus funciones de preferencias. Uno de los grandes avances de Europa en los últimos años puede situarse, sin duda, en esa dimensión intercultural que debiera ser todavía aún más intensas.

Todo cambio, todo enriquecimiento del "*sistema de valores*" ordena de otra manera la "*función de preferencia*" y se abre un nuevo mundo que es el de la "*innovación social*".

Si es importante una "*innovación tecnológica*," o una innovación de procesos o procedimientos, la innovación social abre todas las puertas a las demás innovaciones y ello supone un hecho concreto y preciso derivado de la interculturalidad.⁵³ Es la *interculturalidad* la puerta de entrada si se quiere definir de esta manera, que

- Abre un nuevo mundo al individuo
- Genera una mejor disposición a la cooperación
- Permite una disposición nueva hacia el aprendizaje
- Implica a la persona ser más *giver* y menos *taker*

Esta fue, como ejemplo típico, la gran labor realizada por Welch⁵⁴ en el proceso de cambio de la General Eléctrica en los años Noventa, en su cambio en el planteamiento del management de la compañía y que fue el eje del cambio de la Institución, de las personas y de su interculturalidad. Ello implicó fundamentalmente que cambia en el "*sistema de valores*" y lo hizo dentro del proceso de la "*interculturalidad*" de los principales directivos planteándose el espacio comprendido entre la capacidad tecnológica y técnica y la capacidad de identificación corporativa con la "*comunidad social*" en la cual están involucrados.⁵⁵ Ello obliga en los términos de las categorías mencionadas a que las normas no sean tan "*contractualistas*", sino que impliquen siempre el desarrollo de los "*valores*" de la persona buscando su "*cooperación*", esto es, que sean "*giver's*"⁵⁶.

Es la persona el eje de la interculturalidad y el gran ganador de la misma. Es un "*winer*" en ambas direcciones dentro de la propia institución empresarial.

3. Los procesos de adaptación y cambio en la dimensión global de la economía y de la sociedad

Tradicionalmente para adaptarse y cambiar los procesos económicos y empresariales ha sido habitual realizarlo por la vía de las medidas tradicionales en el mundo de la economía, ha sido, entre otras, por la vía de la devaluación monetaria, y en la parte de la empresa, ha sido por la vía de los costes y cambios en los procesos productivos. Todas las dimensiones Institucionales de los procesos de adaptación han estado siempre dentro del marco de procesos de "*coordinación contractualistas*" y, en gran medida, siguen estando, lo cual origina enormes "*costes de coordinación*" en las diferentes áreas tal como los demuestra la situación dominante.

⁵³ Thom, N. y Müller Vázquez, C. (2013) "Management...", ob. cit., p.5

⁵⁴ Welch J. F. (1995), "General Electric Company, 1995 Annual Report", ob. cit.

⁵⁵ García Echevarría, S. (2013), "En la búsqueda de un nuevo paradigma...", ob. cit., p.7

⁵⁶ Grant, A. (2013), "Giver's take all...", ob. cit., pp.3 ss.

Los cambios son en estas estructuras de "*coordinación contractualistas*" prácticamente "*rupturas*" y se elimina toda "cooperación" optándose más por el conflicto a corto o largo plazo.⁵⁷

La "*cooperación*" en un sistema de "*coordinación contractualista*" posee un rango menor y es, sobre todo, muy reducida en cuanto a sus posibilidades y a su utilización. La "*contractualización*" ha llevado a sustituir la "*cooperación*" por un orden laboral, económico, etc. cuya norma "*contractualista*"; en general, supone una actitud más bien de "*taker´s*" que de "*giver´s*".

Esto es, se dirige los procesos de adaptación a través de las dimensiones laborales o financieras, por ejemplo, devaluación, o bien externas a la empresa a través de un orden laboralista. Prácticamente no existe la "*cooperación*": existen arbitrajes, conflictos, conciliaciones, judicializaciones, etc. todo lo cual

- Genera altos costes de coordinación
- Genera una tendencia a la ruptura
- Es un extrañamiento a la Institución y de esta con la persona
- Significa un importante impacto en los diseños organizativos y gerenciales
- Implica una baja flexibilidad
- Supone una alta rotación, etc.

Para lograr los procesos de adaptación y cambio vía "*cooperación*" las personas y las Instituciones tienen que estar situadas en un "*espacio propio*", con un "*proceso coordinador*" de la cooperación basado en los "*sistemas de valores*" de esa identidad societaria, de esa identidad corporativa y no queriéndolo regular desde fuera. La "*cooperación*" no se deja regular, sino surge porque las personas implicadas en la Institución están asumiendo "*valores que comparten*" y que, por lo tanto se aproximan en sus "*funciones de preferencia*" y aceptan el "*bien común*", lo que hace posible la cooperación. Las personas y las instituciones tienen que situarse en un proceso coordinado de la "*cooperación*" basado en los "*sistemas de valores*", como se ha señalado, y esto sucede dentro de cada una de las Instituciones, dentro de la dimensión que corresponda cuando estas están orientadas en su configuración a las personas.

Toda economía, como toda empresa, están implicadas, lo mismo que toda persona, en un *proceso continuo de adaptación*, en un *proceso de desarrollo*, en búsqueda de *nuevos potenciales* y todo ello corresponde en los momentos actuales a una mayor dinámica y una mayor frecuencia por la reducción de los ciclos de vida de los procesos y de las decisiones.

Por ello, todo *proceso de cooperación* es un proceso por esencia descentralizador, en la persona y en las unidades Institucionales-Organizativas, por lo que tiene que existir *estratégicamente* una orientación a un proceso más "*global*", más orientado a la interculturalidad.

⁵⁷ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo...", ob. cit., pp.48 ss.

Como se ha señalado la *cooperación* "no se impone", no se normatiza, ni se contratualiza, se logra dentro de las economías que comparten los "sistemas de valores", establecen "funciones de preferencia" compartidas que facilitan, sin duda, la coordinación, con lo cual la "cooperación" es la base de todo el proceso del diseño

Institucional organizativo y de management y, por otra parte, también de los procesos económicos y sociales.⁵⁸

Sin duda, que es algo más que "consenso", supone la integración de la persona en un "sistema de valores" que se viva y presente resultados para poder cumplir con el objetivo societario del desarrollo de las personas, esto es, una "visión global"⁵⁹.

La "globalización" implica un mayor *potencial de cooperación*, significa una mayor identificación con la empresa, con las instituciones y supone el desarrollo de las mismas en base a los "sistemas de valores". La "cooperación" se descentraliza dentro de las Comunidades Societarias implicadas en cada una de las instituciones, y esta descentralización requiere fundamentalmente de dos aspectos⁶⁰

- En primer lugar, *libertad* para la configuración del espacio de cooperación a nivel individual, a nivel organizativo, a nivel de empresa o a nivel económico-político
- Pero también supone el que exista la asunción de *responsabilidad* para el ejercicio de esa cooperación a nivel de persona y de institución

Si no se dan ambas condiciones es imposible que se establezca una "cooperación" eficiente que verdaderamente imprima en los "costes de coordinación" una significada eficiencia.

La "cooperación" es en una unidad societaria la que permite reducir los "costes de coordinación" en los distintos niveles con el fin de lograr una mayor eficiencia competitiva, por lo tanto, poder disponer de recursos para el desarrollo de las personas. Un ejemplo muy claro es la evolución en el *Mittelstand* en Países ya mencionados como Alemania, Suiza, Austria dentro de lo que es este sector de empresas medias y pequeñas, donde su éxito fundamental puede considerarse que se encuentra en la "cooperación"⁶¹. Es por lo que la insistencia en ese proceso, consecuencia de una interpretación de la institución con valores compartidos y lo mismo que en su participación en los distintos procesos permite contribuir

- Al *desarrollo integral de las personas* con lo cual se genera la capacidad tecnológica, de innovación, de estructuras de capital favorables, de reducida rotación de personal, de identificación corporativa, de integración de los clientes, etc., de todo aquello que se precisa para tener éxito en un proceso económico-social
- Depende también de ello el *uso eficiente de los recursos*, esto es, que no existan recursos y capacidades ociosas, que se descubran rápidamente y que se opere sobre ellas en base a un proceso de "cooperación" y no de conflictividad o de reestructuración, con todo lo que ello significa de "costes de coordinación"

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

⁵⁹ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

⁶⁰ García Echevarría, S. (2011), "Reto Empresarial...", ob. cit., pp.393 ss.

⁶¹ Köhler, H., (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

Es aquí donde el Principio de la "*competencia*", el desarrollo de las competencias en las personas, en las organizaciones y en las instituciones, adquiere un valor real global en una economía globalizada. Y ello merced a esa capacidad y a esa globalización que impacta en sus competencias, lo que le permite generar el desarrollo de las personas dotándolas de empleo, de formación, de seguridad, de futuro, y generando, al mismo tiempo, unas mayores capacidades para un modelo de negocio más orientado al "*win-win*" como base para un modelo de gestión y de desarrollo de las personas y no de una orientación a los modelos de negocios de "suma cero".

VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

1. Lo mismo que ya sucedió en periodos históricos relevantes (Lübbe) la globalización ha constituido siempre y en la actualidad esa enorme fuerza motriz de cambio de una Sociedad. Globalización no es un mero proceso económico, sino que ha constituido y contribuye a un cambio profundo en la propia historia de la Humanidad. Las fuerzas de la globalización varían en el transcurso de la Historia, unas veces son las tecnológicas, otras la economía, otras las fuerzas políticas, etc; en la actualidad lo vinculamos estrechamente a la economía por su impacto inmediato, pero está implicando predominantemente un cambio en "valores" con fuerte repercusión en las Instituciones y en las personas.
2. Los procesos de cambio impulsados directamente por la fuerza de la globalización poseen un especial *impacto intercultural* al incidir en múltiples Culturas y Países, en múltiples Instituciones y en las propias formas de la acción humana. La *diversidad* sienta la dinámica de la *interculturalidad*, implica a la persona directamente, las tecnologías de comunicación y la realidad económica y social obliga a un cambio acelerado, ya que todo proceso de cambio lento tiene graves consecuencias de marginación de personas, de Instituciones, de organización. El impacto en la persona es casi inmediato por lo que se requieren criterios de adaptación que frecuentemente entran en conflicto con los criterios y valores dominantes, en particular, en Culturas con una fuerte tendencia utilitarista.
3. Durante la década de los 2000 tiene lugar un fuerte esfuerzo inversor en los países emergentes de todos los continentes, en particular, en los Países Asiáticos e Iberoamericanos. Este potencial inversor ha dinamizado la globalización y sienta las bases para un fuerte desarrollo del papel de las empresas pequeñas y medianas en estos procesos globalizadores. Es un proceso que requiere e impulsa una nueva dimensión del trabajo, una intensificación de los intercambios y una más estrecha *cooperación* en el ámbito económico-industrial a través del desarrollo organizativo de las redes
4. Con lo que la economía refuerza su dimensión societaria y requiere de una nueva conceptualización en la que juega un papel creciente una concepción de la economía orientada a la persona y al logro de una productividad más allá de la empresa singular o del País concreto. La dimensión societaria de la economía exige otro tipo de "*orden económico-social*" que responda a esa exigencia creciente de los fines de la economía de satisfacer las necesidades de las personas. Implica la exigencia de una "*economía de mercado que funcione bien*"(Phelps).

En términos Centroeuropeos "*una economía social de mercado*" que corresponde al diseño aplicado ya a partir de finales de los años cuarenta por el Prof. Ludwig Erhard en torno al desarrollo científico de la Escuela de Freiburg.

5. La clave de la economía, esto es, de la disposición de recursos escasos, se encuentra en la encrucijada entre la antropología y la cooperación. Economía es *cooperación* y el problema es cómo se convierte y se practica esa *cooperación*. En los términos de las actuales corrientes neoclasicistas en forma de una "*coordinación contractualista*", lo que ha llevado a una situación crítica de los procesos económicos y sociales; o en los términos de lograr una "eficiente" "cooperación" entre las personas de orientación a un "*sistema de valores*" que permite compartir los "conocimientos", los potenciales de las personas y de las organizaciones, lo que integra la dimensión económica en la Sociedad.
6. Lo que implica otra manera de entender el "*hecho económico*" y el papel de la "*persona*" en todos los procesos orientada hacia su contribución. La *globalización* constituye, sin duda, un proceso favorable hoy a la orientación a la persona en base a redes que permitan aflorar los potenciales con "*decrecientes costes de coordinación*". Este es el ejemplo de las empresas del *Mittelstand* Centroeuropeo, Alemania, Suiza, Austria, entre otros, que gracias a la globalización han impulsado la economía vía "*cooperación*" tanto interna como externa de las empresas. Han generado otra "*visión empresarial*" sobre cómo debe interpretarse y desarrollarse la economía. Es la oportunidad de una "*Economía Social de Mercado*".
7. Implica una revisión a fondo de la concepción económica neoclasicista y plantea otra forma de lograr el éxito de la mejor utilización de los recursos escasos, en los diferentes niveles organizativos, en base a la "*cooperación*" basada en el "*sistema de valores*" que genere "*funciones de preferencias*" orientadas a la persona y a su desarrollo.

Es cuando surge el problema sistémico del rol Instrumental del Estado y del Mercado, como medios instrumentales para la realización de esta concepción económica y uno de los grandes debates abiertos como consecuencia de la caída de la "*confianza*", precisamente, en el "*concepto contractualista*" de la economía. Su recuperación no se logrará por esta vía interpretativa de la economía, una Sociedad "*contractualista*", sino precisamente solo en base a una orientación a las *personas*, sus conocimientos y sus potenciales que permitan la "cooperación" con lo que se reducirán los "*costes de coordinación*" logrando un serio-incremento de la productividad.

8. Lo que implica un cambio significativo a nivel de empresa pasando de la concepción de mediados de los años noventa con su orientación: "*Shareholder*" al concepto de "*Stakeholders*", que diseña el proceso económico y los procesos de management, el liderazgo en otro plano totalmente distinto. La dinámica globalizadora de la economía impulsa este cambio institucional y establece otras formas de concebir los diseños organizativos y económico-sociales.

La nueva dinámica empresarial surgida de la globalización y orientada a la fundamental de la "*cooperación*" vía "*confianza*" imprime, al propio tiempo, una

fuerte incidencia en la "*interculturalidad*" como base de la configuración, aceptación e integración de los "*sistemas de valores*". La dinámica *globalizadora*, el desarrollo de *redes* y la *interculturalidad* imprime esta nueva orientación de un "*orden económico-social*" orientado al desarrollo integral de las personas y a una nueva dinámica Institucional y empresarial. Es un vuelco significativo en el pensamiento económico dominante en los procesos y en las Instituciones.

9. Dada la creciente complejidad de los procesos y del gobierno de las Instituciones, por su diversidad e interculturalidad, nuevos diseños de redes organizativas y de procesos, se plantean nuevas exigencias para el *management*, que por su complejidad exige aprender a dirigir y liderar los procesos y las organizaciones en la complejidad con dos tendencias crecientes: Estratégicamente se tienen que asumir la complejidad vía una estrecha *centralización estratégica* acompañada organizativamente con una fuerte *descentralización operativa*. Cambia el modelo de negocio hacia sistemas "*win-win*" en los modelos "*Stakeholders*" y surge una figura relevante en las organizaciones: el "*estratega*" como personalización de esta complejidad en los procesos de coordinación entre estrategias centralizadas y procesos organizativos descentralizadores.

VII. BIBLIOGRAFÍA

"Mittelstandpanel 2012", en: Iw-dienst, 7 febrero 2012

"Staatliche Interventionen in einer Marktwirtschaft, (1979) Gutachten des Wissenschaftliche Beirats, Bundesministerium für Wirtschafts, Núm.26, Bonn

Adenauer, P. (2010), "El principio empresario-familiar", en: Documentos a Debate, núm39/diciembre 2010, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

Albach, H. (1993), "El papel del factor tiempo en la competitividad", en: Conferencias Extraordinarias, núm.1/93, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

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

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

Albach, H. (2013), "Empresas pequeñas y medianas en Alemania", en: Documentos a Debate núm.55/2013, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

Barton, D. (2011), "Capitalism for the long term", en: HBR 3/2011

Blair, T. (2012), "Leading transformation in the 21th Century", "a Governement Designed for New Times", McKindsey, New York

García Echevarría, S. (2011), "Ética y Globalización: su integración e Institucionalización" (Problemas éticos en torno a la Globalización) en: "Globalización y responsabilidad"ed. F. J. Roa Castel, Every View ediciones, Madrid

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", M. López Moreno (Director), ed. Cinca, Madrid

García Echevarría, S. (2012), "Espíritu empresarial del directivo", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm. 347/diciembre 2012, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

García Echevarría, S. (2013), "Definición y Orientación de las Estrategias", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.353, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

García Echevarría, S. (2013), "Dirección y Orientación de las Estrategias", núm.353/2013, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

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

García Echevarría, S. (2013), "En la Búsqueda de un nuevo paradigma económico-social", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.352, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

General Electric Company (1995), "To our Share Owners", 1995 Annual Report, Nueva York

Grant, A. (2013), "Givers take all: the hidden Dimension of corporate culture", en: McKindsey Quaterly, abril 2013, New York

Issing, O. (2001), "Globalisierung-Widerstand/Zwecklos? en: "Zukunftsfragen der Gesellschaft", ed. H. Hesse, Franz Steiner Vlg, Stuttgart.

Iwd (2013), "Die Karten werden neu gemischt", en: IW-dienst, Núm.6, 7 febrero 2013, p.7

Keitel, H. P. (2008), "El futuro de la Economía Social de Mercado", en: Documentos a Debate, núm.26/2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor de los valores auténticos", en: Documentos a Debate, núm.29/septiembre 2009, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

Keitel, H.P. (2009), "Declaración a favor de los valores auténticos", en: Documentos a Debate, núm.29/septiembre, IDOE, Universidad de Alcalá. Alcalá de Henares

Köhler, H. (2007), "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate, Núm.5/2007, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

Lübbe, H. (1996), "Globalisierung-Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution", en: "Globalisierung und Wettbewerb, ed. R. Biskup. Vlg. Paul Haupt, Berna-Stuttgart-Viena

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

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

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

Simon, H. (2013), "Hidden Champions: La Vanguardia en Globalia", en: Documentos a Debate, núm.53/2013, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

Storbeck, O. (2012), "Ökonomie-eine Disziplin mit vielen Baustellen", en: Handelsblatt 23 de Enero de 2013

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

Thom, N. y Wenger, A. P. (2005), "Eficiencia Organizativa como resultado de un proceso de configuración sistemático", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.289/2005, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

Utz, A. F. (1996), "Ética Económica", Unión Editorial, Madrid

Voigt, K. I. (2013), "El Mittelstand alemán: datos y reflexiones sobre un modelo de éxito", en: Documentos a Debate, núm.57/agosto 2013, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

Welch, J. F. (1990), "To Our Share Owners", 1995 Annual Report General Electric Company, Nueva York

Willgerodt, H., en Watrin (2012), "Hans Willgerodt (1924-2012) sein Beitrag zur Ordnungspolitik", en: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, año 61/2012/núm.3, p.235