



Núm. 304

Instituto de Dirección y  
Organización de Empresa

**ÉTICA Y GLOBALIZACIÓN:  
SU INTEGRACIÓN E  
INSTITUCIONALIZACIÓN**

**(Problemas éticos en torno a la globalización)**

**ETHICS AND GLOBALISATION:  
INTEGRATION AND INSTITUTIONALIZATION**  
**(Ethical problems around the globalisation)**

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



DOC.  
1-A 06/304

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904624236

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN  
DE EMPRESAS / Núm. 304**

**DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**



**ÉTICA Y GLOBALIZACIÓN:  
SU INTEGRACIÓN E  
INSTITUCIONALIZACIÓN  
(Problemas éticos en torno a la  
globalización)**

**ETHICS AND GLOBALISATION:  
INTEGRATION AND  
INSTITUTIONALIZATION  
(Ethical problems around the globalisation)**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*

*Alcalá de Henares, Mayo 2006*

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

**Abstract:**

*Nos encontramos en un hito histórico que corresponde a un nuevo "episodio" de cambio de civilización. Han existido en la historia moderna diversos episodios de cambio caracterizados cada uno por las peculiaridades de la civilización cambiante. La globalización constituye un nuevo "episodio civilizatorio" con una clara orientación al desarrollo de redes, su intensificación y, como consecuencia a un mayor rol de la persona. La tendencia homogeneizadora de la globalización en base a valores universales, por una parte, y la necesidad de arraigar las personas en sus valores originarios, con su implicación cultural, conduce a una necesaria descentralización de las instituciones y procesos. Por otro lado, esta descentralización necesaria para el arraigo de la persona y sus valores culturales, su seguridad y confianza obliga a un nuevo diseño tanto de las formas organizativas e institucionales de la Sociedad como a una centralización institucional en los valores homogeneizados. Surgen nuevas instituciones, nuevas formas de configurar sus sistemas de dirección, los estilos de dirigir orientados al resultado final del desarrollo de la persona como fundamento para el desarrollo de las instituciones.*

*Today we are at a new historical milestone, a milestone that marks a new "episode" in the change in civilisation. Throughout modern history there have been several changes, each characterised by the peculiarities of the civilisation in change. Globalisation is a new "civilisational episode" with its clear orientation towards the development of networks and their intensification. As a result, the individual assumes a more important role. Globalisation's trend towards homogenisation based upon universal values on the one hand, and the need to root people in their original values, with all of their cultural implications leads, of necessity, to a decentralisation of institutions and processes. On the other hand, however, this decentralisation, so necessary for the individual in order to fix his or her cultural values, security and confidence forces the creation of both a new design in Society's organisation and institutions and of an institutional centralisation of the homogenised values. New institutions and new management systems emerge where management styles are oriented towards the final aim of developing the individual as the cornerstone of institutional development.*

**Palabras Clave / Keywords:** Ética, Globalización, Empresa, Transformación / Ethics, Globalisation, Business, Transformation.

**Clasificación / Classification:** Jel F02, M10, M14, M20.

**Consejo de Redacción:**

Santiago García Echevarría (Director)  
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)  
Carolina Menor Navarro  
Yolanda María Sánchez Jiménez

**Secretaría y Administración:**

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

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n

28802 - Alcalá de Henares

MADRID - ESPAÑA

Teléfono: 91. 885.42.00

Fax: 91. 885.51.57

E-mail: [idoe@uah.es](mailto:idoe@uah.es)

<http://idoe.gioupm.com> / [www.idoe.org](http://www.idoe.org)

ISBN: 84-8187-147-8

Dépósito Legal: M- 30363 - 2006

## Índice

	<b>Página</b>
1. Presentación .....	1
2. La globalización en sus dimensiones societarias y económicas .....	5
3. La dimensión ética de la globalización .....	9
4. Los procesos de transformación económica consecuencia de la globalización .....	17
5. Exigencias que plantea la globalización a la empresa: diseños corporativos y organizativos .....	26
6. Conclusiones .....	40
7. Bibliografía .....	42

## 1. Presentación

La globalización se ha convertido en un *slogan* que tiene múltiples interpretaciones, según la perspectiva desde la que se esté planteando. Con ello, unas veces tiene una interpretación positiva, otras tiene una negativa, por lo que constituye, sin duda, uno de los problemas claves, el déficit de conceptualización de la globalización, para que permita dialogar eficientemente sobre la misma.

La globalización afecta predominantemente al ámbito de las ciencias sociales en general. Sin embargo, tal como señala *Lübbe* (Lübbe, H., 1996, p. 39) es aquí donde el filósofo tiene que intervenir, facilitando una mayor claridad en la conceptualización del fenómeno de la globalización. La mera *conceptualización* económica no es suficiente, ya que la economía es uno de los elementos funcionales del fenómeno de la globalización. Importante sí, pero funcional, lo que dificulta y hace imposible el diálogo sobre la globalización (Donges, J., 2004). Se trata de definir la globalización desde la perspectiva sobre la que se está dialogando, por ejemplo, en esta contribución, con conceptos que eviten al máximo la vaguedad en los mismos, y permitan generar reglas para el uso adecuado y compartido del concepto de globalización facilitando las condiciones para que podamos orientarnos. Y ello, tanto en el debate societario, como político y económico-social.

En la Figura 1 se recoge gráficamente que un diálogo directo entre globalización y ética no es posible, pues conduce, como se aprecia día a día, a un diálogo pobre, vacío y que no realiza ninguna aportación positiva, en la integración de ambas realidades humanas.

Solamente en base a un *concepto compartido* pueden integrarse facilitando el diálogo que posibilite configurar instituciones, procesos y comportamientos, que hagan posible dar a la realidad de la globalización, en nuestra civilización actual, un lugar compartido y por tanto, operativo.

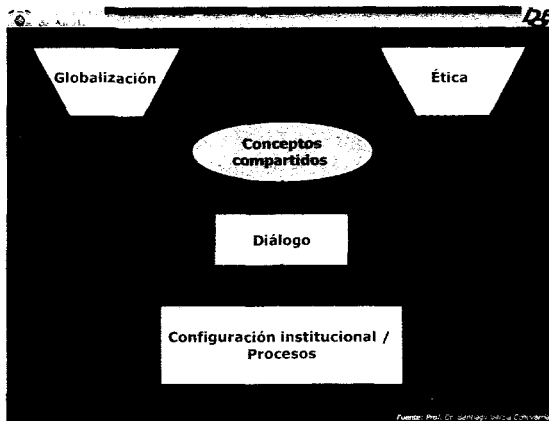


Figura 1

Prácticamente puede decirse lo mismo de la *ética*. El concepto de ética se utiliza en múltiples manifestaciones y, probablemente, si se hace una consulta a diversas personas cuando se habla de problemas éticos, difícilmente se va a obtener una respuesta conceptual que permita establecer ese diálogo y las condiciones dentro de las cuales las personas nos orientemos con el fin de alcanzar un máximo de cooperación. Solamente por esta vía será posible compartir y adoptar decisiones.

Dos son los autores que constituyen en este ámbito claves fundamentales en su aportación: *Lübbe* (Lübbe, H., 1998) y *Utz* (Utz, A. F., 1998). Ambos pensadores establecen con su contribución, el *aporte conceptual* que nos facilita a las personas implicadas en el ámbito de las ciencias sociales las condiciones para poder dialogar con y sobre ambos problemas. En esta aportación se trata de *integrar e institucionalizar la ética en la globalización*, ambas como partes constitutivas de una misma realidad social, con lo cual, no sólo estamos implicando el *hecho económico y social*, sino también el político y empresarial, como también y como consecuencia, al ámbito cultural.

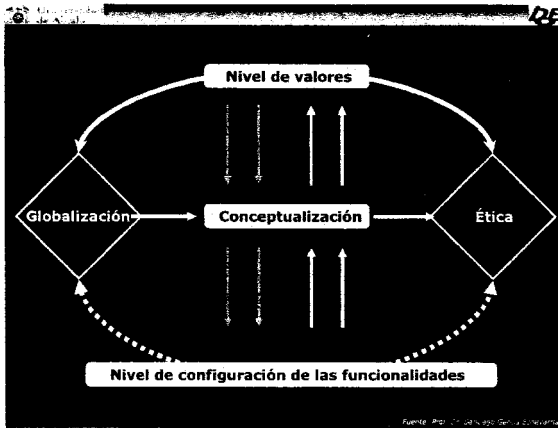


Figura 2

La relación entre globalización y ética debe desgranarse bajo tres claves: la relación inmediata al nivel de los *valores* con lo que se busca la definición de "*espacios*" comunes compartidos que nos permitan formular "*conceptos*" sobre los que descansen la realidad societaria, política, económica y social, así como cultural que facilite las funcionalidades operativas.

Esto es, como se acaba de mencionar, las instituciones y su gobierno, los procesos y comportamientos de las personas. Sin un desarrollo conceptual correcto, que asuma ambos elementos, será imposible resolver y valorar el fenómeno más importante de nuestra civilización actual: el impacto de la globalización.

La globalización no constituye, ni mucho menos, en la historia de la humanidad un hecho nuevo, sino que se ha producido en muy diferentes épocas y éstas se interpretan de muy distinta manera, según la perspectiva desde la que se esté analizando este fenómeno. Lübbe (Lübbe, H, 1996, p. 39) hace una aportación conceptual desde la filosofía en torno a la globalización, interpretándola como "*episodios histórico-culturales*" y establece, o, destaca, básicamente, tres "*episodios*":

- El primer "*episodio*" de globalización afecta al "*episodio histórico-cultural*", en el que se trasciende del dominio de lo

*espacial (Raum)* a la dimensión temporal, lo que define como la "*Verzeitlichung der Utopie*". Esto es, el paso que transcurre de todo un periodo globalizante, como consecuencia del descubrimiento de "huevos espacios", para complementarse con una perspectiva de apertura a "*espacios futuros*" aún desconocidos.

- El segundo "*episodio histórico-cultural*" globalizante constituye para Lübbe (Lübbe, H., 1996, p. 41), conceptualmente, el periodo globalizador que afecta a una interpretación de la totalidad del Globo como argumento político. Esto es, la experiencia que se facilita a través de la intensificación de las crecientes interdependencias en las condiciones de vida globales, inevitablemente, y que llevan al desarrollo de "*instituciones*" con *competencias globales*. Por tanto, la *dimensión institucional* surge en este "*episodio histórico-cultural*".
- El tercer "*episodio globalizador*" lo constituye la interpretación conceptual de la Tierra desde la perspectiva cósmica, esto es, lo que constituye una visión cósmica del Universo en su interpretación de la *realidad humana y social* del Planeta. Lo que define con "*Geotrope Astronautik*".

Desde esta perspectiva conceptual es en la que vamos a definir cuál es "*el episodio histórico-cultural*" que define a la globalización actual como el "*cuarto episodio histórico-cultural*", ya que, sin duda, constituye un fenómeno cultural y social que define un hito en la historia de la humanidad y, como tal, es un proceso irreversible. Es un proceso de cambio de civilización con efectos globalizantes y, como señala Lübbe: "*La evolución de la civilización se puede caracterizar como un proceso de creciente expansión espacial y social de interacciones económicas, políticas y culturales*" (Lübbe, H., 1996, p. 46) y, sobre ella, tenemos que ir construyendo las dimensiones económicas y empresariales.

Aquí es donde se centra esta contribución al considerar las características que establecen las condiciones que orientan a la persona y a la comunidad al objeto de dar forma, de configurar esta nueva manera de concebir la realidad económico-social, político-cultural de nuestro momento histórico, de nuestra civilización.



## 2. La globalización en sus dimensiones societarias y económicas

En el marco de esta orientación conceptual define Lübbe el "*episodio histórico-cultural*" actual de la globalización, por varios hechos dominantes:

- La *creciente intensidad de las redes integradoras de la acción humana y social*, la generación del "*pensamiento en red*" que lleva, sin duda, a "*procesos de globalización como procesos que caracterizan la formación de redes a través del mundo*" (Lübbe, H., 1996, p. 49).
- La *dimensión temporal* de la evolución civilizatoria actual está caracterizada, en primer término, por una expansión e intensificación de la densidad de las redes, que conduce necesariamente a que "*la experiencia y densidad de las redes deba entenderse tanto como condición y como consecuencia del incremento de la productividad industrial*" (Lübbe, H., 1996, p. 49). Lo cual puede interpretarse en el sentido de que todo concepto económico y social, así como empresarial, lo mismo que sus propios diseños, debe entenderse bajo esta interpretación conceptual de la globalización, a través de la *intensificación de redes*.
- El desarrollo de las redes y el desarrollo, especialmente, de las técnicas y tecnologías para su utilización, han provocado la sustitución de la "*dimensión espacial*", dominante en "*episodios anteriores de globalizaciones previas*", por el elemento *velocidad*, esto es, la interpretación fundamentalmente del papel del tiempo en nuestra economía (Albach, H., 1993, p. 26 ss).
- La intensificación de la red y la dinámica de la misma se desarrolla de forma exponencial, en la que se *multiplican* exponencialmente los emplazamientos o lugares que se integran en la red y que trabajan, simultáneamente, al mismo tiempo.

Pero el fenómeno fundamental que deduce Lübbe de la interpretación del actual "*episodio histórico-cultural*" de la globalización de nuestros días, con un impacto ético clave, es que "*con la densidad de las redes se incrementa radicalmente la desventaja que significa el no estar todavía integrado en la red*" (Lübbe, H., 1996, p. 50). Esta interpretación conceptual puede verse incluso, en las propias afirmaciones del *Papa Juan Pablo*, (Termes, R., 2004, p.6) para quien el problema no es que la globalización sea buena o mala, sino que el problema surge cuando alguien queda fuera de la misma, esto es, fuera de las redes, y, por lo tanto, tenemos, con ayuda de la conceptualización de Lübbe, un planteamiento básico para la interpretación económico social y empresarial.

La característica clave que surge en este "*episodio actual de la globalización*" es que, junto con la intensificación de las redes, la *diferenciación entre las redes*, es la diferenciación entre "*redes de tráfico o transporte*" marítimo, aéreo, etcétera, y lo que ha constituido el diferencial precisamente en este "*episodio de globalización actual*" las "*redes de información*". La diferenciación entre ambas redes constituye una de las piezas conceptuales más relevantes a la hora de diseñar, no sólo los impactos éticos de la globalización en las dimensiones económicas, sociales, empresariales y culturales, sino en el propio desarrollo de la persona y de sus Comunidades. Esta diferenciación posee dos dimensiones:

- La Tierra se ha convertido en un sistema integrado en base a la *tecnología de la información* y existe, se ha configurado, una sociedad mundial como sistema de aprovisionamiento con información mundial.
- Y se sustituyen las "*redes de tráfico tradicionales*", en gran medida, por las "*redes de información*" con la simultaneidad en la presencia de la información en todas partes. No es necesario presentar aquí muchos ejemplos, pero, por un ejemplo, véase el impacto postal a través de los *e-mail* y lo que ello significa en todas las relaciones, o en las comunicaciones y el proceso actual que tecnológicamente marca un desarrollo exponencial.

Para enfocar conceptualmente el análisis de la *integración de la ética en la globalización* deben considerarse que las tendencias dominantes están basadas en una *creciente intensificación de las redes*, en todos los ámbitos de la vida económica-social, empresarial, política y cultural, y ello produce *cuatro impactos* en la dimensión societaria y, en particular, aquí, en la económico-empresarial:

1. La *mayor densidad de las redes* conduce, sin duda, a una *"creciente homogeneización cultural"* generando lo que Lübbe (Lübbe, H., 1996, p. 53) plantea como elementos civilizatorios *"indiferentes del origen en el cual se producen"*, o un valor compartido universal. Por lo que define que la *"productividad es asumir las consecuencias culturales homogeneizadoras de las técnicas modernas en expansión global"* (Lübbe, H., 1996, p. 53) lo cual conduce, por otra parte, al desarrollo de *"competencias análogas"*, que hoy, en términos empresariales, y a título de ejemplo, son *"centros de competencia"*.
2. Los *"procesos de homogeneización"* de carácter civilizatorio resultantes de la creciente densidad de las redes provocan movimientos por una acumulación reflexiva de aquellas características *"culturales de origen"*, (Lübbe, H., 1996, p. 54). Esto es, el hecho de que entre los elementos globales unos poseen características homogeneizadoras y los define como *"indiferentes del origen"*, lo cual provoca, a su vez, el surgimiento de otros elementos que hacen que se produzcan movimientos para destacar aquellas características *"culturales de origen"* (diferenciadoras en origen).
3. El *"impacto descentralizador"* que produce la intensificación de las redes provoca en lo económico, en lo social, en lo societario, en lo político y en lo empresarial, amplia tendencias a la descentralización, ya que se va buscando *"la racionalidad de la configuración de centros"* y *"la racionalidad elemental de los centros consiste,*

*desde la perspectiva de la técnica de redes, en el incremento de nuevas vinculaciones causales"* (Lübbe, H., 1996, p. 55).

Esto es, el hecho de la "*descentralización*" no es un hecho técnico, funcional, sino que es un hecho que corresponde al concepto de globalización y es consecuencia de este proceso de civilización que tiene una dimensión, como "*episodio cultural*" que "*impone una descentralización la creciente intensidad de las redes, tanto de las redes de tráfico como de las redes de información*" (Lübbe, H., 1996, p. 53) implicando el desarrollo de "*competencias análogas*".

4. Estos procesos de "*homogeneización*", característicos del "*episodio histórico-cultural actual*" de la globalización, derivados de la intensificación de las redes, provoca, a su vez, un nuevo movimiento de "*culturas originarias*", como se está apreciando en todos los ámbitos, políticos, sociales y también culturales.
5. Y todo ello implica, en todos los niveles de la formación de Comunidades humanas, sociales y políticas, un diferente peso de las unidades centrales y un mayor incremento de las redes en cada una de las unidades, afectando, también, con una implicación muy seria, sobre todo, en lo que afecta a lo "*privado*" (Lübbe, H., 1996. p. 60).

Esta *conceptualización de la globalización*, desde la perspectiva del "*filósofo*" nos permite, de su lectura que acabamos de exponer, apreciar y establecer una serie de conceptos que nos hemos permitido destacar con el fin de construir sobre los mismos en lo que afecta al fenómeno de la *dimensión ética integrante, constitutivamente*, del propio proceso globalizador de nuestra civilización actual.

A tal fin vamos a ir desarrollando bajo estos "*conceptos del proceso globalizador*", como puede apreciarse en la dimensión filosófica

expresada, otros conceptos concretos para la construcción de un *diálogo operativo* sobre aquellas condiciones en las que se definen las características del proceso de globalización y cómo se integra en las dimensiones éticas (Contreras, J., 2006).

### 3. La dimensión ética de la globalización

Al igual que hemos procedido con el desarrollo del "*concepto de globalización*", a partir de la construcción filosófica, vamos a establecer cuáles son las características determinantes de la "*ética*" a partir de las dimensiones antropológicas de la persona y de la integración de la ética de la economía y en la propia globalización. De esta manera tratamos de establecer las condiciones dentro de las cuales nos va a ser posible el *diálogo*, la *configuración institucional* y el *establecimiento de normas, reglas y principios* para la *integración constitutiva de la ética en la globalización*, en los procesos dominantes de nuestra civilización actual.

La clarificación de los conceptos éticos se va a centrar en cinco aspectos:

1. La *persona*, tanto en lo que afecta a sus necesidades, sus potenciales como a su comportamiento.
2. La *economía*, en lo que afecta a sus objetivos y al tratamiento de los recursos escasos y la orientación de la misma.
3. La *globalidad* entendida como expresión del papel de la Comunidad y la universalidad de los bienes.
4. La clara *orientación a resultados*.
5. La *dimensión social* de la economía.

Arrancando del *concepto de persona* y situándonos en la interpretación de Utz tenemos 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 de las otras personas, así como contribuir a cubrir las necesidades del conjunto*" (Utz, A. F., 1998, p. 24). Por lo tanto, de esta definición de persona, como el pilar de la interpretación ética de su comportamiento en relación con la Comunidad, se pueden definir

claramente, en primer lugar, la *necesidad de cooperación*, al objeto de poder cubrir sus necesidades, y que esta *coordinación* sea dada de manera que pueda contribuir al desarrollo global para cubrir las necesidades.

Como puede apreciarse, este concepto de persona, en su base antropológica, constituye, sin duda, la pieza básica en la interpretación que se ha hecho con Lübbe del "episodio histórico-cultural actual" sobre lo que es la globalización en la civilización dominante en este momento, que es la *universalidad* y la *necesidad de cubrir* mejor las necesidades.

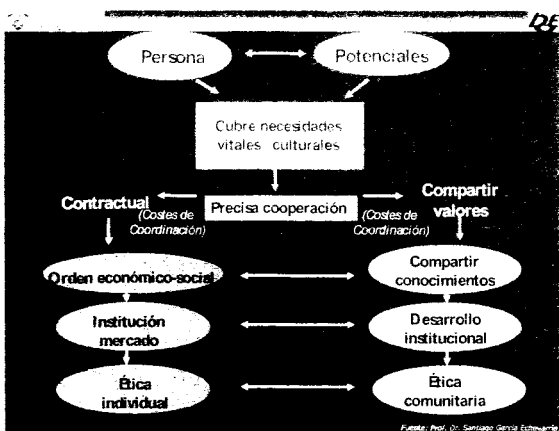


Figura 3

La segunda característica en torno a la persona es el hecho que corresponde a que la persona como "ser potencial, esto es, un ser con necesidades que debe utilizar sus diferentes capacidades para cubrir las" (Utz, A. F., 1998, p. 23) (Véase Figura 3). Esto es, toda persona dispone de potenciales y estos potenciales tienen que ser utilizados para poder cubrir sus necesidades, de manera que pueda con ello dar respuesta a su propio desarrollo y a la dimensión que afecta a la dimensión de la *dignidad humana* y de su *orientación a resultados*.

En este sentido se supone que la *persona* no es un mero "sujeto" laboral, sino que es un "sujeto" cargado de *características*

*potenciales* que puede asumir, en condiciones normales, la satisfacción de sus necesidades a través de la cooperación con los demás. Lo que define la necesidad imperiosa de que la persona tenga la oportunidad de *utilizar, desarrollar e implementar sus potenciales* con lo que tendremos definido el *primer pilar* que corresponde a la *interpretación de la persona en la globalización* y una de sus claves éticas.

La segunda dimensión conceptual es la que afecta al *concepto de economía* desde el punto de vista de la ética. Este viene definido como "*el conjunto de todas aquellas actividades por las que la persona dispone de los bienes materiales para cubrir sus necesidades vitales y culturales*" (Utz, A. F., 1998, p. 24). Quiere decir, la economía está basada y orientada a la persona, a los potenciales de la persona y a las posibilidades que la economía tiene de "*ordenar*" (organizar) en el proceso de coordinación entre las personas para que estas puedan *cubrir sus necesidades* y, de esta manera, *asegurar el desarrollo de la persona y de la comunidad*. Lo que afecta a la dimensión ética del sistema económico.

El eje central de la economía se encuentra en la dimensión que afecta a la *escasez de los recursos disponibles* y, por lo tanto, entra de lleno en el uso eficiente de los mismos, esto es, en su "*productividad*": "*todos los bienes son escasos desde el punto de vista de las necesidades infinitas de la totalidad de la humanidad*" (Utz, A. F., 1998, p. 25). Quiere decir, que la *escasez de los recursos* no está delimitada por un espacio cerrado limitado.

Esta interpretación de la economía significaría, en el planteamiento de globalidad de *Utz*, el primero de los *episodios histórico-culturales de la globalización*, el primero que mencionamos en torno a la vinculación al espacio cerrado. Aquí se trata del "*episodio segundo*" de *Lübbe* en el hecho de la globalización que se refiere al *espacio abierto*, y esta es la concepción actualmente dominante de redes. *Las necesidades son infinitas* y afectan a la *totalidad de la humanidad*, esto es, la globalización representa a la *totalidad de la humanidad* con la grave responsabilidad anteriormente mencionada, que la "*integración en las redes*" es la condición *sine qua non* para la no "*marginalización*", que es el principal problema en el desarrollo de la persona. Y este es uno de los criterios éticos para valorar la globalización y su institucionalización.


Y esta globalidad se encuentra perfectamente definida, desde el punto de vista de la ética económica, "*dado que la humanidad que tiene que servirse de los bienes materiales, posee una dimensión temporal ilimitada, toda comunidad económica tiene la obligación de actuar de manera "ahorrativa" (eficiente) en cuanto a la disposición de los bienes*" (Utz, A. F., 1998, p. 25), lo que marca la *productividad integral* como uno de los principios éticos básicos de la globalización. Se manifiesta en la ética del "*no despilfarrar*".

Como puede apreciarse en el análisis comparativo con los procesos de globalización históricos de Lübbe, el "*episodio de la globalización*", vinculado a su dimensión temporal, marca como uno de los principales elementos, la vinculación a futuro. Ese paso se dio, desde la perspectiva del espacio cerrado a corto plazo al espacio abierto a futuro, a largo plazo en el segundo de los episodios. Por lo tanto, en la "*ética económica*" *debe romperse la estructura de espacios cerrados y tiempos limitados*, lo que debe configurar el comportamiento económico: "*el ser económico tiene que cuidar, por tanto, de alcanzar sus objetivos de satisfacción de forma racional evitando toda explotación de los recursos que contradiga el destino del conjunto de los bienes materiales*" (Utz, A. F., 1998, p. 26).

Lo cual correspondería al concepto de economía que encaja perfectamente en el "*episodio cultural de la globalización actual*" orientada a las redes y trata de dar un salto cuántico de una interpretación de *espacio* y una interpretación de *pasado*, para abrirse a la universalidad del espacio y abrirse a la posición de futuro ilimitado.

El problema que tenemos en economía se centra en cómo interpretamos hoy dicho concepto de economía, ya que: "*la ciencia económica se articula en torno a las necesidades de cada momento por lo que le ocupa únicamente de la escasez de aquellos bienes que le preocupan al hombre para cubrir sus necesidades actuales*" (Utz, A. F., 1998, p. 25). Esto es, la contradicción existente entre la interpretación "*ética de la economía*" con la interpretación dominante actualmente del concepto económico del cortoplacismo y de espacios delimitados. La globalización impulsa, a través de las redes, un cambio radical de este concepto de economía que corresponde a la apertura a "*múltiples espacios*", tal como anteriormente se ha citado,





y, al propio tiempo, lleva a la necesidad de romper con el "cortoplacismo" para asegurarse en una comunidad, ampliamente heterogénea, cubrir las necesidades de futuro de esas instituciones.

Un ejemplo lo tenemos todos los días, sobre todo en los países europeos, con el tema del agotamiento de las pensiones, o sistemas basados en una orientación a espacios cerrados y limitados en el espacio temporal a una o dos generaciones. Un problema demográfico hace saltar el concepto económico de las pensiones, entre otros, puesto que no ha previsto la dimensión universal de espacios abiertos, y, por otra parte, la dimensión ilimitada en el tiempo.

Hay un *tercer concepto* en la ética que es muy importante para el actual contexto del "*episodio de la cultura globalizadora actual*". Se trata de la "*orientación a resultados*". La economía, la empresa, la acción social, están orientadas al consumo de recursos, y lo que le lleva a orientarse *al precio* de las cosas y no *al valor* de las mismas. El precio viene determinado, precisamente, por espacios delimitados, y por tiempos delimitados; y esto es lo que crea un grave problema en los procesos de transformación, de "*reformas*" que afectan al paso de economías cerradas a esquemas de globalización. Constituye el problema fundamental en la configuración de las instituciones del mercado. Ejemplos de esta naturaleza se aprecian todos los días, por ejemplo, en la propia evolución de los mercados crediticios, etcétera. Unas veces se resuelve transitoriamente creando Comisiones o Agencias Reguladoras, pero que precisan del "*buen gobierno*" como veremos más adelante.

La "*orientación a los resultados*" es el gran cambio en el comportamiento económico y es un principio ético, que implica cambio en lo que afecta a un concepto cortoplacista. Así, señala Utz "*y puesto que la economía sirve, en gran medida, para cubrir las necesidades, un bien económico posee su valor en función de su contribución al bienestar humano, independientemente de lo que haya supuesto en trabajo y sacrificios*" (Utz, A. F., 1998, p. 25). Trabajos y sacrificios suponen el esfuerzo, los presupuestos o el precio de los recursos implicados en la misma, lo cual no constituye, desde el punto de vista ético, la "*orientación de la eficiencia económica*", sino en los "*resultados*" que tengan capacidad para poder resolver las necesidades vitales y culturales de las personas.

Este es, sin duda, el gran cambio en los modelos de gestión de las instituciones privadas y públicas. Lo que sucede es que en la economía se identifica demasiado frecuentemente "el valor con el precio" y no hay otro valor, desde la dimensión ética, que también debiera ser el económico, el verdadero valor es el valor de uso de los recursos escasos (Utz, A. F., 1998, p. 26).

Una de las características conceptuales básicas de la ética, integrada en la ética económica, corresponde al hecho de que *"la actividad productiva de la persona, de toda persona, se encuentra permanentemente en relación con la humanidad, en el transcurso de todos los tiempos"* (Utz, A. F., 1998, p. 26). El principio de la utilización de los potenciales humanos, constituye otro de los pilares éticos. Un gran empresario de nuestros días señala de manera muy clara, al hablar de los sistemas de dirección de una empresa: *"El empresario debe ser capaz de descubrir y configurar una oportunidad ... Esta capacidad está disponible latentemente, en mi opinión en muchas personas, pero pocas tienen el valor o la oportunidad de conocer y de utilizar su potencial creativo"* (Mohn, R., 1996. p. 71).

Lo cual implica una diferente interpretación del trabajo, una interpretación rupturista de todo lo que en las sociedades cerradas, limitadas en el espacio y en el tiempo han caracterizado al desarrollo económico en las últimas décadas, al encontrarse con una ruptura tan relevante como el *"episodio cultural civilizatorio"* de la globalización, basado en el *incremento de las redes de cooperación* para resolver los problemas y las necesidades vitales y culturales. Crea este *"episodio"* un concepto distinto del *comportamiento económico* y su orientación al conjunto de la humanidad, que es lo que la globalización ofrece y aporta.

En este sentido la globalización constituye el *"episodio cultural más importante de nuestras civilizaciones"*, ya que *"el concepto de necesidades vitales y culturales, sobre el que se sustenta la definición de economía, debe extenderse siempre en el contexto de la humanidad en el transcurrir de los tiempos"* (Utz, A. F., 1998, p. 26). Cuando hoy hablamos de "sostenibilidad" en un incipiente proceso de romper el cortoplacismo.

Esto es, se trata de que la economía salga del cortoplacismo, salga de espacios limitados y se extienda en el tiempo, en el espacio para cubrir las necesidades vitales. Es uno de los grandes temas que se plantean hoy en esta relación, en esta integración de la ética en la globalización como elementos constitutivos de un mismo episodio.

El problema que se le plantea a la economía dentro del contexto globalizador es que rompe totalmente con los esquemas nacionales y tradicionales, en los que se han desarrollado los conceptos económicos que hoy manejamos, ya que *"la actividad económica de cada una de las generaciones se encuentra condicionada por las necesidades culturales de las generaciones futuras"* (Utz, A. F., 1998, p. 26). Interpretese esto desde el punto de vista de todos los diseños de la acción humana en los temas de educación, investigación, desarrollo, en la generación de potenciales, etcétera, que constituyen, sin duda, uno de los paradigmas fundamentales de una nueva conceptualización de la economía, de lo económico y de lo social (García Echevarría, S., 2005).

Uno de los aspectos básicos que se plantean en esta integración de la ética y la globalización viene definido por los aspectos que debieran *"ordenarse"*, cuál es el *"orden económico y social"* que debe establecerse en un *"episodio cultural como la globalización actual"*, por lo que *"entre las necesidades culturales debe considerarse también una vida societaria ordenada en la que se encuentran integradas todas las personas de manera que todas puedan participar en el conjunto de las actividades a realizar (pleno empleo)"* (Utz, A. F., 1998, p. 26), como principio ético fundamental.

Hasta aquí se ha expuesto el armazón que corresponde al papel de la persona, en su dimensión antropológica, y el de la economía, en su función sobre cómo coordinar los potenciales de las personas para poder cubrir sus necesidades vitales y culturales, saltándose los episodios anteriormente mencionados de la globalización orientada al espacio, la globalización orientada al tiempo presente para pasar a futuro y, fundamentalmente, a la dimensión universal del planeta y de la humanidad.

Hay una definición de economía, ya con una cierta solidez, que la define como: *"el objeto social de la economía consiste en lograr el máximo bien común universal que se pueda alcanzar, dentro del*

*marco de la máxima disposición de libertad de actuación con los bienes materiales y los recursos humanos disponibles en una economía*" (Messner, J., 1984, p. 989). Conceptualización como la que corresponde a una interpretación semejante que ofreció *Adolf Weber* (Weber, A., 1954) cuando señala que *"el objetivo de la economía consiste en asegurar e incrementar permanentemente las rentas reales del trabajo teniendo presente la libertad y la dignidad del ser humano"*.

Por lo tanto, en estos dos conceptos, el de globalización y el de ética podemos apreciar una enorme convergencia, entre ellos, entre el concepto actual de globalización, entendido como el *"episodio cultural civilizatorio"* orientado fuertemente a la creación, expansión e intensificación de las redes de cooperación entre las personas buscando la universalidad de los espacios y del tiempo, y en lo que concierne a la interpretación de la economía desde su *caracterización ética*, que afecta a la persona que constituye el centro de toda organización económica, social, cultural y política. La globalización permite encontrar, a través de la creación de redes, nuevas formas de utilizar más racionalmente, más *"ahorrativamente"*, los potenciales disponibles y con ello poder cubrir las exigencias vitales y culturales de sus necesidades.

Las características básicas de todo este proceso de convergencia son:

1. La *productividad* constituye el principio básico económico y ético para la utilización de recursos escasos, en este caso, a través de la globalización.
2. El segundo principio lo constituye el *desarrollo de la persona* que solamente puede alcanzarse a través del pleno empleo donde la persona pueda encontrar espacio para poder utilizar sus potenciales y con ellos cubrir sus necesidades.
3. El tercer principio corresponde al problema del tratamiento de los *recursos escasos* de manera eficiente orientándose el comportamiento humano hacia el *resultado* y no hacia el esfuerzo, *"de los recursos que*

*hay que aportar, sino la aplicación del resultado a cubrir sus necesidades”.*

Estos son los tres pilares sobre los que descansan, no sólo los sistemas y ordenamientos económicos y sociales, sino los propios sistemas de dirección de las empresas, de las universidades, de los hospitales y de cualquiera de las demás formas de expresión de la acción social y económica de la persona y de sus instituciones.

#### **4. Los procesos de transformación económica consecuencia de la globalización**

La ética es y debe ser parte constitutiva de todo el proceso de transformación económica que caracteriza el actual *"episodio histórico-cultural de la globalización actual"*. No se puede separar de manera sucesiva la *lógica económica* de la *lógica ética*. Ni la lógica económica va la primera y luego lo que se hacen son correcciones de esa lógica económica a través de criterios éticos, ni tampoco la ética puede ser una predecesora de la lógica económica y condicionante de la misma. Ambas orientaciones son erróneas, puesto que ni contribuyen a la *"productividad económica"* en la disposición de los recursos escasos, ni tampoco corresponde a la productividad económica desde el punto de vista planetario que es el *"episodio"* que caracteriza nuestra cultura civilizatoria actual. La lógica económica y la lógica ética son partes constitutivas del mismo proceso e interactúan simultáneamente de manera que difícilmente puede darse una respuesta contemplando a un plazo medio y largo, y contemplando no espacios cerrados sino abiertos, la realidad de los procesos de transformación económica al desarrollo de ambas lógicas. Tienen que ser de forma simultánea e integrativa.

Y esta simultaneidad supone, al propio tiempo, la búsqueda de criterios, basados en los principios que permitan obtener la coherencia entre la lógica económica y la lógica ética, tanto desde el punto de vista de la utilización de los recursos escasos en el tiempo como en el espacio, que es la característica de nuestro momento actual desde el punto de vista anteriormente señalado *"del episodio cultural de la civilización dominante actualmente"*.



Figura 4

Se trata, como puede apreciarse en la Figura 4, de la dimensión que afecta al desarrollo de la persona y que como tal implica una mejora sustancial en el uso de los recursos económicos escasos en un sistema espacial y temporal abierto de tal manera que mejora la lógica económica. *Lo económico y lo social* son partes constitutivas del mismo hecho, que afecta a la transformación económica en cada uno de los momentos en los cuales se considere el cambio.

Pero en el fondo este concepto de economía corresponde a la definición de la misma basada en la interpretación de que la economía funciona "*cuando todos ganan*" y que la economía no corresponde a un "*juego de suma cero*". Esta segunda interpretación corresponde a sistemas y formas económicas limitadas en el espacio y limitadas en el tiempo. La apertura de la sociedad, el actual "*episodio cultural de la globalización*", implica precisamente la necesidad del concepto de economía en la que todas las partes ganan y ganar significa, fundamentalmente, el desarrollo de las personas, de sus capacidades y potenciales, con lo cual contribuyen al crecimiento del propio desarrollo económico. Esta es la realidad social de la economía.

Lo que exige otras formas institucionales en las que de manera creciente, como ya se ha señalado, la descentralización orientada a la persona constituye su clave fundamental. Véase en la Figura 5

18

que se refleja la búsqueda del emplazamiento de los sistemas institucionales, entre los procesos de centralización y descentralización, regulación o desregularización, en relación con el desarrollo de la persona. Por su propia naturaleza el desarrollo de la persona tiende necesariamente a ser el hecho descentralizador por excelencia, individualizando su desarrollo. Para ello se precisa que se disponga de formas institucionales y organizativas cada vez más descentralizadas, más próximas a la persona y, por lo tanto, con una capacidad de coordinación que haga mejorable el que los costes de transacción entre las distintas instituciones se reduzcan merced al potencial del desarrollo de las personas.

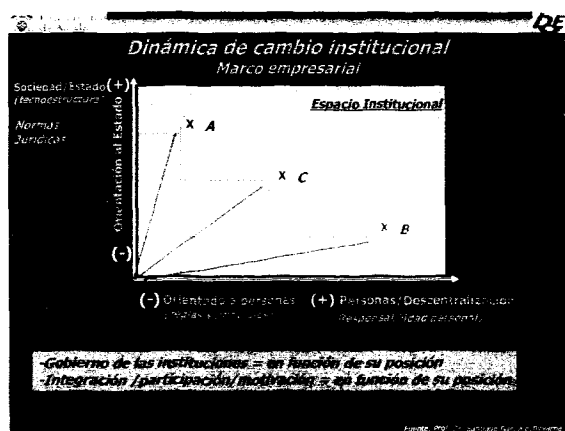


Figura 5

Elo implica y exige formas institucionales caracterizadas por los valores:

- Confianza.
- Conocimiento.
- Flexibilidad.
- Generosidad/solidaridad.
- Una dimensión comunitaria orientada al desarrollo de las personas como individuos que contribuyen con sus potenciales a la propia lógica económica.

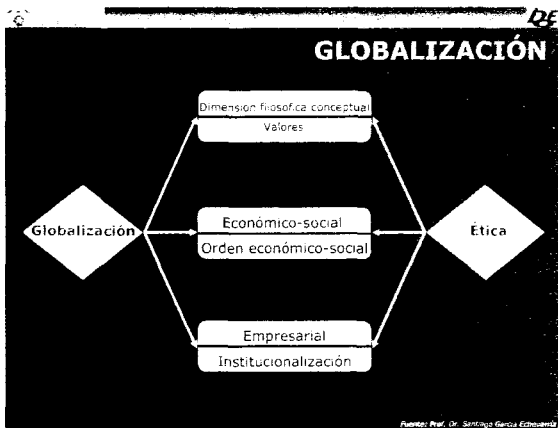


Figura 6

Para el análisis de estos procesos, como puede apreciarse en la Figura 6, distinguimos, siguiendo la lógica ética, entre tres categorías que debemos observar para el diseño, análisis e implementación de los procesos de transformación económica en una "cultura globalizadora" de las características dominantes en la civilización actual. Estas categorías son las siguientes:

- 1ª Categoría: Valores.

Se trata en este "episodio cultural", caracterizado por la globalización, del hecho descentralizador por excelencia y supone la necesidad de acercar instituciones y personas en torno a "valores", como la categoría suprema de coordinación. La *coordinación* entre personas e instituciones puede realizarse, como ya se ha señalado anteriormente, en torno a aspectos contractuales, reglamentistas, o bien en torno a los efectos de *la coordinación por valores* y, por lo tanto, del compartir estos valores entre instituciones, su diseño, funcionamiento e implementación, así como el problema de su internalización por los individuos implicados en las mismas.



La aceptación de *valores compartidos* y su *priorización* permitirán señalar la "*curva de preferencia*" sobre la que se construye la lógica económica en las distintas instituciones y personas que manifiestan su preferencia a la hora de definir productividades como consecuencia del uso de recursos escasos. Este diseño de las instituciones y su coordinación exige una dimensión menos regularizadora, menos contractualista y más basada en *principios y reglas* derivados de los *valores*, que son los que definen las funciones de preferencias económicas y éticas.

Solamente en torno a los valores puede darse esta *integración constitutiva* de la *lógica económica* y de la *lógica ética*, que luego tiene que materializarse, en la segunda categoría, como son los "*órdenes*" económicos, sociales, laborales, educativos, etcétera, en los que se centra la formulación de los aspectos operativos, de reglas y procedimientos, a nivel de coordinación institucional.

#### 2ª Categoría.

Corresponde al pensamiento en "*órdenes*"; esto es, en la forma de organizar u ordenar las diferentes dimensiones que afectan a la realización de estos valores, tales como el "*orden económico*", el "*orden social*", el "*orden laboral*", el "*orden monetario*", el "*orden educativo*", etcétera. Esta segunda categoría trata de transferir esos *valores compartidos* en aquellas formas "*organizativas*" en las cuales se establecen las relaciones entre las distintas instituciones y personas, lo que componen las fases decisivas para una interpretación correcta que permita generar transparencia, lo cual origina confianza y permite a cada una de las personas, dentro de ámbitos descentralizadores, *crear e innovar* como aportación fundamental de la confianza de las personas en el "*orden*", en la forma organizativa dentro de la cual se desarrolla la persona.

Estos procesos de coordinación, de organización entre las distintas instituciones, corresponden, en primer lugar, a la fijación de:

- principios y reglas,
- procedimientos,
- y no concediendo prioridad a reglamentaciones que no permiten la descentralización y que, por su propia naturaleza, tienden a la centralización.

Este es el *gran cambio cultural actual* y una de las condiciones fundamentales que marca el "*episodio actual de la globalización cultural y civilizatoria*" desde la perspectiva que concierne al desarrollo de las personas y de sus instituciones.

Y aquí puede apreciarse que existen *dos subcategorías* claramente definidas que son, en las que *arraigan* (García Echevarría, S., 1999) la definición de estos ordenamientos económicos, sociales, esto es, de las distintas áreas en las que se realiza la vida de una sociedad y que tienen que ser a su vez coordinables. Sin embargo, es muy difícil realizar la coordinación por vía contractual y hay que coordinarlos en bases a valores. Estas dos subcategorías son:

- Hay una serie de *valores* que configuran *principios y reglas* que, como consecuencia del *impulso homogeneizador de la globalización*, son valores compartidos y, consecuentemente, *principios y reglas* que son comunes, universales y homogeneizables entre las distintas culturas en las que se desarrollan las distintas áreas de la actividad de la sociedad, como puede ser la económica, la social, la educativa, etcétera.
- Pero hay otros valores, y hay otros elementos que son los que conservan la originalidad, el "hecho original" de cada una de esas culturas específicas, de cada comunidad humana, y que estos "valores originales" que definen aquellas características del orden económico que afectan a cada uno de los ámbitos de la actividad de la sociedad. Por ejemplo un orden monetario, hoy definido

en Europa por el Banco Central Europeo, y el papel de cada uno de los bancos centrales de cada país. Hay una serie de valores prioritarios que determinan una serie de principios que se reflejan en los Estatutos de la propia Constitución del Banco Central Europeo, por ejemplo, estabilidad de precios, y hay otros que afectan a la segunda categoría, que como veremos luego, están arraigados en cada una de las culturas, en su tradición bancaria, en su manera de entender determinados principios y reglas que regulan su vida descentralizada de las personas e instituciones.

- La coordinación a nivel global, globalizador, se configura con instituciones globales y la coordinación a nivel local se materializa en instituciones locales, operativas.

Una de las características del momento actual de este "*episodio cultural de la globalización*" es cómo recuperar la ruptura producida por el *desarraigo de muchos de los valores*, principios, reglas de cada una de las áreas y países para volver a arraigar de manera que las personas dispongan de *seguridad* que les de, al mismo tiempo, *transparencia* y *confianza* para que puedan asumir el nuevo rol descentralizador y el peso de la persona en su acción *creativa e innovadora* en la aportación a la comunidad. La *recuperación de la confianza* es clave dentro de un proceso de arraigo, y este arraigo hay que recuperarlo en este "*cuarto episodio cultural civilizatorio de la globalización*", lo mismo que se hizo en los episodios anteriores de la globalización espacial, temporal, o la que ha afectado a las dimensiones institucionales.

Y este arraigo tiene que producirse a través de las dos subcategorías que hemos mencionado:

1. Por un lado, se consigue el arraigo con los *impactos homogeneizadores* de la globalización, si se logran valores compartidos, consecuencia de esta homogeneización que da lugar a la pertenencia de las personas y a las condiciones de coordinación, lo que en el ámbito empresarial definimos como "*management change value*". Lo cual es condición *sine qua non* para el funcionamiento de las redes.

2. Descansa también este *arraigo* en los "*valores de origen*", esto es, en aquellos valores, principios y reglas de la "*cultura de origen*" que da paso al proceso de arraigo y confianza y que, consecuentemente, lleva a la involucración de la persona en el desarrollo en su propio medio ambiente.

El *impacto descentralizador*, junto con el *impacto de homogeneización* a través de la globalización exige que se integren los "*valores de origen*" dentro del contexto de estos ordenamientos económicos, sociales, educativos que hacen posible que las personas dispongan de aquel entorno en el cual la *seguridad* le permita confiar, por una parte, en los *valores compartidos de la homogeneización*, consecuencia de la globalización, y de aquellos otros *valores propios y específicos arraigados* dentro de sus propias culturas.

3. Se trata de que esos valores, a un alto nivel de abstracción y la definición de los "*órdenes*" que permiten coordinar y ordenar organizativamente las distintas instituciones, generen sus propias constituciones en cuanto a la lógica económica y la lógica ética dentro del proceso de globalización, y que se materialicen en instituciones. Esto es, en comunidades de personas, que materializan como "*institución*" la configuración de estos valores y órdenes que transmiten, en su forma organizativa, en su forma constitucional, y en su forma de management los procesos que afectan al comportamiento de los individuos.

No es suficiente con que a *nivel de valores* compartamos aquellos valores que se han homogeneizado a través del "*episodio de la cultura de la globalización actual*", sino que además se transformen en comportamientos reales que integren la *lógica económica* y la *lógica ética* dentro de ese proceso.

El problema es cómo se *comparten estos valores* dentro de la globalización, de forma que esta integración de lo económico y de lo social a nivel de empresa, a nivel de las distintas Agencias, Consejos, etcétera, que tratan de coordinar mercados, por ejemplo, de capitales, competencias, etcétera, así como la propia universidad, los hospitales, etcétera, lleve a la eficiencia en la disposición de los recursos escasos.

Estos procesos plantean, al propio tiempo, crecientes exigencias a estas "instituciones", que son las que materializan los valores de la primera categoría y realizan los "órdenes" que la comunidad se ha planteado para dar una respuesta organizativa eficiente a las distintas manifestaciones del "episodio cultural civilizatorio actual". Estas son clave fundamental en el acercamiento a la persona de todo aquello que le permita arraigar en la globalización.

No hay economía *sin arraigo* y arraigar, en el concepto del actual "episodio de globalización" es arraigar en sociedades abiertas e ilimitadas en el tiempo y no es el "arraigo tradicional de la economía", centrado en su día en la búsqueda de los centros de producción más eficientes de *von Thünen*, sino que es otro arraigo distinto, mucho más orientado a la persona. El arraigo precedente era un arraigo basado en el espacio, localización espacial, o era un arraigo en el tiempo, o ha sido un arraigo incluso institucional. Estos son arraigos que corresponden a los tres episodios mencionados por *Lübbe*.

Aquí y ahora se trata del arraigo de la persona en esa dimensión ética que corresponde a la consideración en el tiempo de las múltiples generaciones, esto es, la ilimitación del tiempo y la apertura en los espacios a nivel de planeta (la sostenibilidad) donde se tratan de integrar las dimensiones de la eficiencia económica (García Echevarría, S., 2006).

Por ello la "productividad", entendida desde la perspectiva ética, corresponde como principio básico a la utilización eficiente de los recursos disponibles escasos para el desarrollo de las personas, es diferente a cuando se está hablando de "productividad" en términos de una unidad productiva cerrada y limitada en el tiempo. Son dos conceptos de productividad diferentes, pero ampliamente interrelacionados, a través del nuevo "episodio de la globalización" que implica una "cultura civilizatoria distinta" (Utz, A. F., 1998).

La tercera categoría que corresponde a la aplicación se desarrolla en el apartado siguiente.

## 5. Exigencias que plantea la globalización a la empresa: diseños corporativos y organizativos

El "*Buen gobierno*" constituye, sin duda, en nuestros días otro *slogan* muchas veces vacío de contenido y con interpretaciones muy diversas e, incluso, algunas de ellas, contradictorias. No existe un concepto de "*buen gobierno corporativo*" que permita dialogar o configurar el gobierno de las instituciones, no sólo de las empresas, sino de todas las demás instituciones que tienen que realizar el "*correspondiente ordenamiento, organización o cooperación*" que se les ha asignado, entre las diferentes instituciones singulares. Se identifica demasiado el "*buen gobierno*" con el hecho reglamentista, el cumplimiento de un reglamento, como si el "*buen gobierno*" se pudiese reglamentar. Estamos en el ámbito "*contractual*" de la coordinación. Por lo tanto, uno de los problemas importantes es qué se entiende y cuáles son los componentes del "*buen gobierno*" entre las *instituciones coordinadoras de "orden"* y las instituciones ejecutoras de cada una de las actividades de las sociedades.



Figura 7

El "*buen gobierno*" surge con características diferenciadoras dentro de este proceso de descentralización provocado por el "*episodio cultural civilizatorio de la globalización*". La *descentralización*, por naturaleza, exige un "*buen gobierno*" de cada una de las instituciones descentralizadas, ya que si no hay un "*buen gobierno*"

es imposible, o harto difícil, la coordinación entre las instituciones empresariales u otras, y no genera la *confianza* necesaria para poder coordinar, con lo que se incrementan los "*costes de transacción*" entre las instituciones, con graves consecuencias para su propio diseño corporativo.

Si no hay "*buen gobierno*" de las instituciones a nivel de las instituciones de coordinación del orden económico, social, educativo, etcétera, (Agencias, Comisiones, Consejos, ...) habrá centralización que se manifestará en una creciente regulación, lo que va a conducir necesariamente a un cierre espacial y a un cierre en el tiempo. Esto es, va a cerrar los espacios de disposición de libertad de cada una de las instituciones pero, al mismo tiempo, va a ser muy limitativo el alcance temporal de cada una de ellas. Y esto es lo que conduce a una "*crisis de globalización*". Lo que se debe a que este cierre de las instituciones por la falta de un buen gobierno no se produce solamente por la propia institución, sino por la creciente regulación. En el momento que se actúa en contra de la característica descentralizadora de la globalización del "*episodio cultural actual*", surge necesariamente la crisis que se manifiesta unas veces como crisis institucional, o como crisis de *desconfianza* en el "*actual episodio*" dominante de nuestra civilización.

Cuando se trata de definir el "*buen gobierno*" se interpreta que, por un lado, las instituciones tienen que asumir los valores que afectan a las "*características dominantes de la homogeneización*", pero que va acompañada esta tendencia a la homogeneización, con la creciente necesidad de descentralización y, por lo tanto, de la necesidad de integrar la función de preferencia de los "*valores de origen*", anteriormente mencionados.

El "*buen gobierno*" en las instituciones del orden económico, por ejemplo "*Agencias*" y demás "*Comisiones*", "*Administraciones*" u otras denominaciones de instituciones, cuya misión es coordinar mercados, "*órdenes*" en los cuales descansa la coordinación de las distintas áreas de la actividad de una sociedad es clave, ya que estas instituciones tratan de coordinar la comunidad a través de unas formas de "*gobierno*", de "*management*" que permitan compaginar los "*valores homogeneizados por la globalización*" con los "*valores originarios*" que constituyen, sin duda, la base fundamental del arraigo de personas e instituciones.

Se trata, por tanto, de integrar el "ámbito global" con el "ámbito local", el "ámbito originario" que es el que complementa ese espacio abierto y refuerza la apertura de ese espacio por la seguridad con la que se desenvuelve dentro de los valores originarios de una cultura concreta. La coordinación de los *valores homogeneizables* de la constitución de todas estas instituciones, Agencias, etcétera, y los *"valores originarios"*, de los valores particulares y específicos de cada uno de los ámbitos, constituyen, sin duda, las bases para el establecimiento de *principios y reglas* que permitan el *"buen gobierno"*, que constituye la pieza fundamental en el éxito de la *lógica económica* y de la *lógica ética*, en el funcionamiento de cada una de estas instituciones.

El *conflicto de intereses*, o los *intereses particulares* que tienen que resolverse dentro de las normas de un *"buen gobierno"* corresponden, por lo tanto, a la integración, por un lado, de los *"valores homogéneos"* provenientes de la globalización, y que constituyen los referentes básicos para todos los elementos que permiten crear una sociedad global abierta y, por otro lado, los *"valores en origen"*, que corresponden a espacios culturales específicos y todo ello en relación con la consideración de estos valores con respecto al *"bien común"*.



Figura 8



El concepto de "*bien común*" (Véase Figura 8) surge con fuerza dentro de la definición del "*buen gobierno*" y, por lo tanto, dentro de la definición de la forma en la que el "*impacto descentralizador*" y las exigencias coordinadoras entre los valores y principios globales, homogéneos, y los "*valores y principios originarios*" constituyen, sin duda, la medida de referencia en cuanto a la respuesta a la dimensión de *gobierno* de cada una de esas instituciones.

En economía, en la lógica económica, se dan dos posturas generalmente debatidas y que corresponden a que unos proponen primero repartir y luego producir, o los otros consideran primero la necesidad de producir para luego repartir. Ninguna de las dos corresponde a la situación real. La simultaneidad entre producir y repartir, participar, compartir, constituye, sin duda, la clave fundamental del éxito no sólo de la lógica económica, sino de la lógica ética, entendiendo como tal también el problema de la *motivación de las personas*, la *integración* de las mismas, en resumen, de la reducción de los "*costes de transacción*" tanto económicos como sociales. Y, consecuentemente, la pieza articular es la definición de lo que constituye "*el bien común*" como referencia dentro de la cual tiene que desenvolverse el fenómeno de globalización.

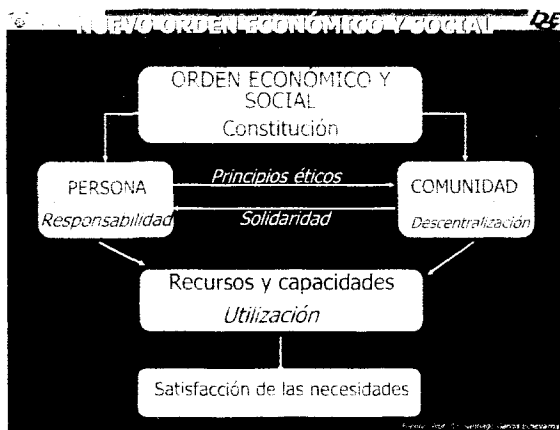


Figura 9

La ética da una respuesta clara a esta exigencia para definir el "*bien común*" y es el hecho, como anteriormente se ha mencionado, de que las instituciones y las personas deben "*orientarse a los resultados*". Quiere decir que el análisis económico y ético no se refiere meramente a los esfuerzos y al trabajo que ha "*costado*" realizar una determinada actuación, sino al "*resultado*" que se ha obtenido. Y este es, sin duda, uno de los grandes cambios en la orientación no sólo de las empresas y de las instituciones, sino también en el propio comportamiento de las personas. La "*orientación al resultado*", que es la orientación a la contribución que se hace al "*bien común*", esto es, el *resultado compartido* que hace posible que tanto la lógica económica como la lógica ética puedan ser integradas conceptualmente en una dimensión constituye, sin duda, la clave fundamental del proceso de cambio y la gran aportación de la globalización.

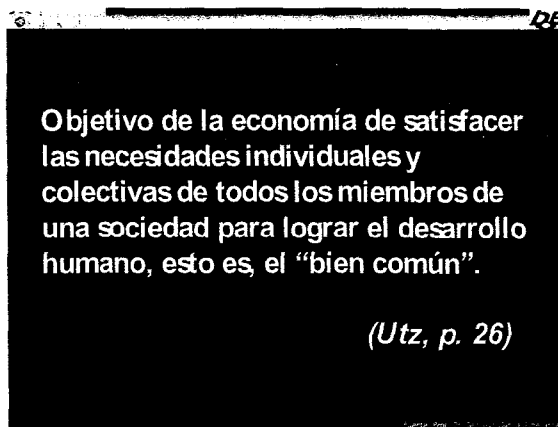


Figura 10

En la segunda categoría que anteriormente se ha mencionado, los "*órdenes*" dentro de los cuales se coordina, se organiza la economía, lo social, lo sanitario, lo educativo, etcétera, se tienen que reflejar en *principios* que afectan y se derivan de los valores homogeneizados aportados por la globalización, con lo que se estabiliza un nivel primario de coordinación. Considero que es importante que la globalización sea valorada como las bases primarias sobre las que se construyan esos "*órdenes*", que establecen los principios de

coordinación en los distintos ámbitos de la sociedad, económicos, sociales, educativos, etcétera, con lo que se da estabilidad y, al propio tiempo, una *visión de confianza*, cara al futuro. Así mismo en cuanto a la integración de nuevos espacios, lo que debe cuidarse de manera exquisita es que estos *"valores homogeneizados por la globalización"*, sean sobre los cuales se proceda a la coordinación en ese nivel de órdenes económico, social, etcétera.

Todos y cada uno de los distintos *"órdenes"* de la sociedad tienen que disponer de instituciones de coordinación cuyo proceso se caracterice por la descentralización por parte del Estado, de las instituciones, por ejemplo empresariales, para lograr un mayor acercamiento a la persona.

En este sentido existe hoy, en este periodo de transición correspondiente al actual *"episodio cultural de la civilización de globalización actual"* grandes déficits, lagunas institucionales que debieran asumir, y no confundir, estos Órganos de coordinación por órganos correspondientes a grupos de intereses o actividades institucionales singulares, en contra del *"bien común"*.

Junto a este nivel primario de coordinación en base a los principios que afectan a los *"valores homogeneizados"* por la globalización, existe un segundo nivel secundario que afecta a la coordinación institucional de los *"valores en origen"* de las culturas y, en todo lo que afecta a la realidad humana en la que están asentados los procedimientos y normas de actuación.

Junto a estas instituciones que define un *primer nivel la coordinación* de los distintos entes singulares, en cada uno de los *"órdenes"* que configuran la sociedad, en nuestro ejemplo, en el caso económico y social, existen las *"instituciones singulares"* que cada una de ellas como institución, empresa, universidad, hospital, etcétera, tiene que definir, al propio tiempo, la integración en su *"sistema de valores corporativos"* aquellos que son los valores de coordinación con las demás empresas y entidades que permitan coordinar eficientemente. De ahí la necesidad del *"buen gobierno"* para permitir una transparencia que genere confianza y reduzca los *"costes de transacción"* en un *"ordenamiento descentralizado"* y, por lo tanto, cercano a la persona.

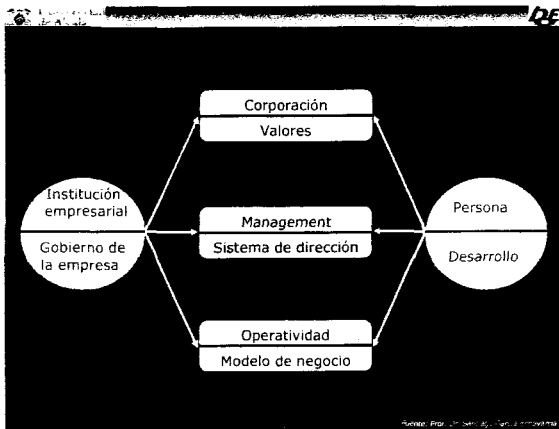


Figura 11

Estas instituciones singulares pueden definir su relación entre institución y persona en los tres niveles que se reflejan en la Figura 11.

En el *primer nivel* de esta relación entre institución y persona, esto es, entre el "*buen gobierno*" de las instituciones y el comportamiento de las personas, existe la comunidad o la corporación en términos empresariales, que debe asumir los valores homogeneizados que le facilite la coordinación en espacios abiertos y en el tiempo, para adaptarse de manera eficiente y flexible al ordenamiento económico social. Toda institución tiene que coordinar con el orden societario-económico y social definido en torno a la categoría de "*valores homogeneizados por la globalización*" y, en la segunda categoría, con aquellos valores que correspondan al arraigo cultural, específico y concreto en cada una de las áreas.

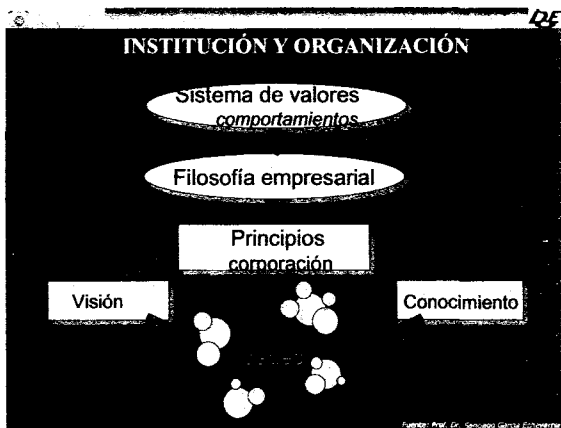


Figura 12

Esta definición de corporación tiene que coordinar los *stakeholders*, que son todos los grupos implicados y específicos en cada empresa, de forma que la corporación no sólo tiene que coordinar con los demás elementos del ordenamiento económico y social, sino que tienen que coordinar como institución los intereses específicos y concretos, diversos, entre los diferentes grupos que configuran esa institución:

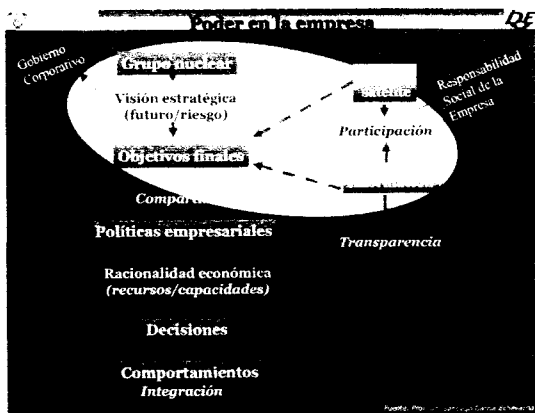


Figura 13

- a) Con los valores o sistema de valores homogéneos implicados por la globalización y que se tiene que transferir hasta la persona y su comportamiento,
- b) junto con los sistemas de valores de cada uno de esos grupos específicos que tienen que estar integrados en el diseño empresarial.

Los "*valores homogéneos*" provenientes de la globalización afectan primariamente, y hasta ahora de manera dominante a la *lógica económica*. Nos encontramos en una fase de transición que se precisa de alta innovación institucional, y de manera secundaria, está afectando a la *lógica ética*, pero con un retraso temporal importante. Aquí es donde existe un serio *déficit institucional*, ya que predominantemente se ha hecho uso de las instituciones actuales diseñadas para la coordinación en sistemas cerrados, limitados en el tiempo, y que no sirven para sistemas abiertos e ilimitados, lo cual marca este déficit institucional importante y esto es lo que produce, en la mayoría de los casos, una grave situación de conflicto.

El diseño de las nuevas instituciones empresariales, educativas, sanitarias, etcétera, en base a un nuevo "*orden*" económico, social, educativo, sanitario, obliga necesariamente a una *modificación corporativa de los sistemas de valores de las instituciones* que tienen que transmitirlos a los individuos que configuran esa corporación y los integren en sus comportamientos. A lo que se reacciona con grandes dificultades, porque se ha acometido esta transformación a nivel de funcionalidades, de "*operatividad*" y no a nivel de valores.

Si se regula demasiado a fondo, se normativiza en las instituciones empresariales, y si se trata de coordinar predominantemente mediante regulación por el "*orden económico*", por un ejemplo, regular las retribuciones directivas por escándalos éticos existentes u otras formas de regulación, va a llevar a crear serios problemas de coordinación dentro de las propias instituciones empresariales.

Consecuentemente los intentos y aproximaciones del "*buen gobierno*" y su reflejo en manifestaciones como "*responsabilidad social corporativa*", conceptos también, en gran parte, con muy distintas interpretaciones y frecuentemente vacíos de contenido,

hacen que no se de eficiencia en la configuración de estas instituciones.

Hay que generar un mayor espacio de delegación a través de "principios" que tienen que ser asumidos por cada una de las instituciones singulares y al final en el comportamiento de cada una de las personas implicadas en el diseño de este proceso.

La globalización implica y exige nuevas formas de "gobierno de las empresas"; hay que buscar un nuevo "concepto" de empresa dentro de este "episodio histórico-cultural de la globalización" lo que tiene que plantearse en torno al debate actual por dos vías:

- La vía reguladora, intervencionista que implica un cierre en el tiempo y en el espacio, por lo tanto un serio conflicto "civilizatorio", o bien por,
- La vía de valores éticos, que con una definición insuficiente como es la asumida como autorregulación, trata de que las instituciones y los distintos "grupos de intereses" perciban, de manera muy clara, cuáles son los elementos "homogeneizadores de la globalización" y a partir de ellos tratar de armonizar los intereses y valores de cada uno de los grupos implicados, en sus "valores originarios".

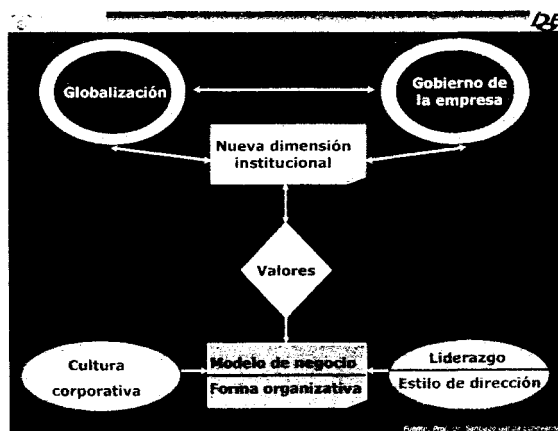


Figura 14

No debe confundirse nunca las normas reguladoras de la "responsabilidad social corporativa" sin mas con los comportamientos éticos de las instituciones y de las personas.

Se trata de nuevas dimensiones institucionales que afectan a la empresa, a los Sindicatos, a los Hospitales, a las Universidades, etcétera, que, sin duda, constituyen el *proceso de transformación* que tiene que realizarse de manera urgente al objeto de disponer de "instituciones eficientes", en toda la cadena de transmisión del impacto de la globalización sobre el comportamiento de cada uno de los individuos a través del "ordenamiento" económico, social, educativo y de cada una de las instituciones involucradas en las funciones de coordinación. Su "buen gobierno" determinará el éxito o fracaso de este "episodio de la globalización".

La *nueva dimensión institucional* afecta a la definición de los valores que permitan establecer principios y reglas que den forma *organizativa eficiente* y espacio abierto, a cada una de las personas y a cada una de las instituciones, al objeto de generar creatividad e innovación.



Figura 15

Un segundo nivel en el ámbito de las relaciones *institución y persona* es el que define los *sistemas de dirección*, los sistemas de

36



management. El problema es que la capacidad competitiva de la persona, de sus "competencias", de la institución singular, o de la institución que tiene como función coordinar a nivel del ordenamiento económico, social, educativo, toma forma en el sistema de dirección. La competitividad, los resultados, hablando en términos éticos, van a depender, en gran medida, si en este sistema de dirección se involucran los "valores homogéneos" que permitan la coordinación con las demás instituciones y personas, pero, al mismo tiempo, si se es capaz de generar el "bien común" que hace factible la integración de los "valores originarios" de cada uno de los grupos de referencia involucrados en esa institución.

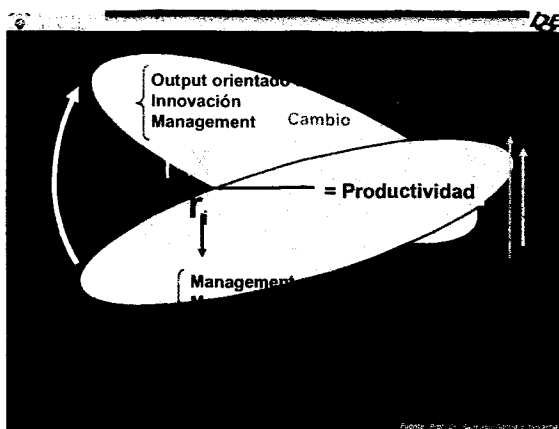


Figura 16

Se necesita de estos "valores originarios" para poder orientar los sistemas de dirección a las personas, al desarrollo de las personas cuya función fundamental es la "innovación".

La "innovación" y, como consecuencia, la *competitividad* tiene, por lo tanto, que asentarse en los dos sistemas de valores mencionados: los valores que afectan a la "homogeneización provocada por la globalización" y los "valores que afectan a cada uno de los grupos originarios". Tratan de arraigar las competencias de las personas y, por lo tanto, se encuentran con mayor seguridad para adoptar flexibilidad y poder desarrollar tanto las *competencias sociales* como las *competencias de liderazgo*. Es muy difícil poder desarrollar ambos

grupos de *competencias en la dirección de personas* en una institución si no se asienta en los "*valores originarios*" de las personas con referencia a los "*valores globales de la homogeneización*" provocada por la globalización.

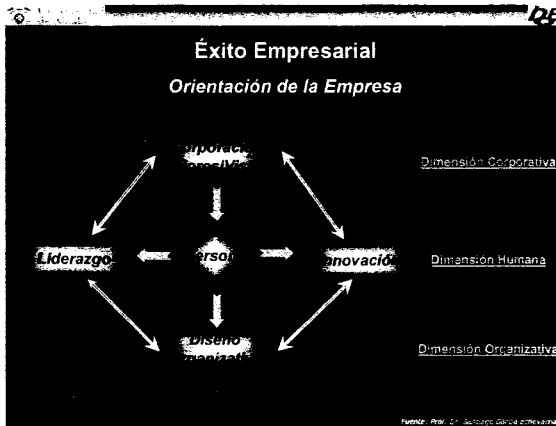


Figura 17

Y una de las características más importantes en este juego entre los "*valores homogeneizados por la globalización*" y los "*valores específicos originarios de cada uno de los grupos*" tienen que ver con la capacidad de "*permeabilización*" de ambos sistemas de valores.

El éxito de las instituciones singulares va a depender, cada vez más, de que esos valores homogéneos derivados de la globalización, permitan "*permeabilizar los valores originarios*" de cada uno de los grupos de referencia y, al propio tiempo, que estos grupos de referencia, o "*culturas de referencia*", sean lo suficientemente permeables para poder integrarse con los valores homogéneos de carácter cada vez más universal. La "*permeabilización de los sistemas de valores*"; la configuración de principios y reglas permeabilizables que faciliten la integración de instituciones y personas constituye, sin duda, hoy la clave fundamental en los diseños de los sistemas de dirección y en los sistemas de organización. No hay diálogo si no hay permanencia de valores y si no se abren a su integración.

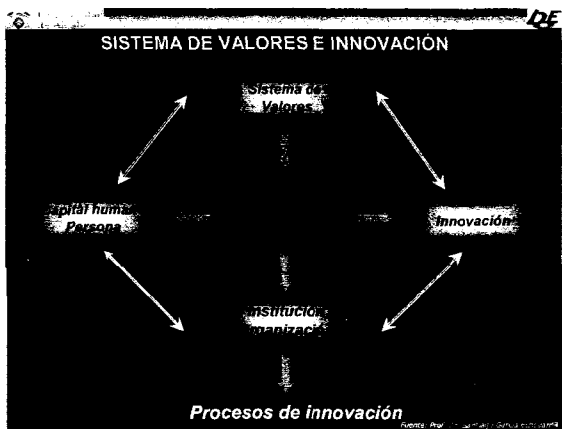


Figura 18

La tercera dimensión que hemos denominado "*operativa*", el "*performance*", afecta en cada una de las instituciones singulares, lo mismo que en todo sistema abierto en el tiempo y en el espacio, a orientarse a la persona. El estilo de dirección junto con el diseño de los procesos, como forma organizativa, van a constituir y constituyen esta clave organizativa que permita "*permeabilizar*" y, por lo tanto, resolver con el mínimo de "*costes de transacción*", la vinculación entre los *valores de homogeneización universales* y los *valores culturales, específicos, particulares* de cada uno de los *grupos de referencia*.

La "*organización en redes*" constituye, sin duda, la clave para poder vincular personas y procesos de manera que la *permeabilización* sea factible dentro de organizaciones complejas, altamente descentralizadas. Las nuevas dimensiones organizativas que determinan la operatividad y afecta de forma directa a los comportamientos humanos constituyen hoy la preocupación más importante.

## 6. Conclusiones

1. La integración constitutiva de la lógica económica y de la lógica ética en todos los procesos societarios, económicos y sociales constituye hoy la clave para los nuevos diseños institucionales y organizativos.
2. El "*diálogo*" entre globalización y ética tiene que producirse dentro de un mismo espacio que corresponde al ámbito de los valores, como base para el diseño tanto institucional como organizativo y de *management*.
3. La globalización constituye hoy un "*episodio cultural civilizatorio*" que abre una nueva civilización caracterizada por la apertura del espacio y del tiempo como ejes fundamentales para el desarrollo de la persona.
4. La globalización actual como "*episodio cultural-civilizatorio*" se manifiesta en el desarrollo de las redes y su creciente intensificación, con lo que se saltan las fronteras tradicionales del espacio y del tiempo en la concepción de lo económico y de lo social.
5. Sus consecuencias son una fuerte tendencia homogeneizadora de valores y comportamientos, por un lado, y un desarraigo que replantea hoy la recuperación de los "*valores de origen*" para asegurar el "*arraigo*" de las personas que les de seguridad y confianza para la intensificación de las redes.
6. Este nuevo "*episodio cultural-civilizatorio*" provoca que si la persona, la institución o la región se excluye de la participación en las redes se margina muy rápidamente, lo que provoca, desde la perspectiva ética y económica, nuevos problemas.
7. La globalización y la ética convergen y se integran en torno a la necesidad de situar a la persona, con sus potenciales y con su desarrollo, como el centro nuclear de esta evolución descentralizadora de esta civilización. La persona en la red dispone de una enorme capacidad para aplicar de forma

multiplicatoria sus potenciales y con ello lograr un uso eficiente de los recursos escasos.

8. Uno de los cambios más representativos de este proceso de transformación de nuestra civilización es la posibilidad de compartir valores homogeneizadores y comportamientos como consecuencia de la globalización. Con ello pueden lograrse resultados más eficientes en el uso de recursos escasos antes discriminados o desconocidos por las barreras del espacio y del tiempo.
9. Pero, al propio tiempo, la necesidad de volver a arraigar, dentro de lo global, lo realiza la persona en base a sus propios *valores originarios* que le faciliten su integración en las redes, así como impulsen su valor.
10. La ética se constituye en todo proceso descentralizador como el integrador de personas y sus potenciales para incrementar el desarrollo de cada individuo dentro del grupo social que hace posible la adecuada utilización de sus potenciales.
11. La necesidad de nuevas formas de arraigo, que no son las formas tradicionales, constituye, sin duda, la fase clave para la configuración de las nuevas instituciones, formas organizativas y estilos de dirección orientados al desarrollo de las personas, puesto que sin la pertenencia a las redes se debilita, la persona y la institución pierde fuerza y eficiencia con el peligro de su marginación.
12. Por ejemplo, en una empresa, como en otras instituciones, se plantea, en primer término, *"lo corporativo"*, *"lo global"*, la comunidad que haga posible la *"homogeneización"* de valores compartidos universales que den soporte a la *"red corporativa"*, de la comunidad, del grupo social. Pero, al propio tiempo, la persona tienen que *"arraigar"* en sus *"valores originarios"*, en su actividad que es lo que le permite diferenciarse y, al propio tiempo, define su valor en la red.

13. Lo cual implica cambios tanto en los sistemas económicos, en el ordenamiento del "*orden*", como en el diseño de las instituciones y su forma de dirigir las.
14. El "*buen gobierno*" de las instituciones es una exigencia básica para el buen funcionamiento de las redes entre instituciones y personas dentro de una nueva dimensión más allá de la interpretación "*contractualista*" de la sociedad, de la economía y de la empresa. De ahí la importancia del diseño del "*buen gobierno*".
15. Es por lo que la ética aflora como la clave de los resultados eficientes en el uso de los recursos escasos por parte de las instituciones.

## 7. Bibliografía

- ALBACH, H. (1993): "*El papel del factor tiempo en la competitividad*", Lección magistral en la Universidad de Alcalá, 29 de Abril de 1993.
- CONTRERAS, J. (2006): "*Humanismo y Globalización: una perspectiva histórica*" (Manuscrito).
- DONGES, J. B. (2004): "*Las críticas contra la globalización económica a examen*", Unión Editorial, Madrid.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1999): "*Competitiveness and Changing Process in a Global Economy*", en: International Management-Effects of Global changes Competition, Corporates Strategies and Markets, ed. J. Engelhard y W. A. Oeschler, Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 48-72.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): "*The impact of Globalisation on the configuration of Business Institutions*", en: Internationalisierung und Institution, ed. M. J. Oesterle y J. Wolf, Gabler Verlag, Wiesbaden.

- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*La empresa y su entorno urbano*", Working Paper num. 300, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- ISSING, O. (2004): "*Globalisierung: Zerrbild und Wirklichkeit*", Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, Kieler Vorträge 129.
- KÖHLER, H. (2006): "*Der Unternehmer in der Gesellschaft*", en: Forum, num. 2, Colonia, enero de 2006.
- LÜBBE, H. (1996): "*Globalisierung-Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution*", en: Globalisierung und Wettbewerb, 2ª ed., ed. R. Biskup, Verlag Paul Haupt, Berna.
- LÜBBE, H. (1998): "*Philosophische Aspekte*", en: Dimensionen Europaswettbewerb, ed. R. Biskup, Verlag Paul Haupt, Berna.
- MESSNER, J. (1984): "*Das Naturrecht*", 7ª ed., Berlin.
- MOHN, R. (1996): "*Führungsmethoden und Unternehmergeist in der Zeit globalen Wettbewerbs*", en: Globalisierung und Wettbewerb", ed. R. Biskup, Verlag Paul Haupt, Berna.
- RODENSTOCK, R. (2005): "*Wirtschaftliche Logik und soziale Verantwortung*", en: Forum, num. 15, Colonia, 15 de julio de 2005.
- RUBIO DE URQUÍA, R.: "*La verdadera naturaleza de la globalización*", en: The Pontifical Academy of Social Sciences - The Governance of Globalisation.
- SINN, H. W. (2004): "*Das Dilemma der Globalisierung*", Walter Adolf Jöhr-Vorlesung 2004, Saint Gallen.
- STARBATTY, J. (2001): "*Ordnungspolitik für die globale Wirtschaft*", en: Handelsblatt, num. 115, 19 de junio de 2001.

- STEINMANN, H.; SCHERER, A. G. (2003): "*Managing the Multinational Enterprise in a World of Different Cultures: Some Fundamentals Remarks on the Pluralison of Cultures and its Managerial Consequences*", en: *Globalisation and Multicultural Societies*, ed. S. Urban, M. Ricciardelli y K. Nanopoulos, Ed. Notre Dame, Indiana.
- STRAUBHAAR, Th. (1996): "*Standortbedingungen im globalen Wettbewerb*", en: *Globalisierung und Wettbewerb*, 2ª ed., ed. R. Biskup, Verlag Paul Haupt, Berna.
- TERMES, R. (2004): "*Juan Pablo II y el orden económico mundial*"(Separata).
- UTZ, A. F. (1998): "*Ética Económica*", Unión Editorial, Madrid.
- WEBER, A. (1954): "*Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit*", 6ª ed., Tübingen.



## ÍNDICE DE WORKING PAPERS – SERIE POLÍTICA EMPRESARIAL

- 290 / BISKUP, R. (2005): "*El deterioro de la Unión Europea por afanes de gran potencia*"; Alcalá de Henares, 31 págs.
- 291 / CASTAÑO, R. (2005): "*La gestión integral de Recursos Humanos*"; Alcalá de Henares, 183 págs.
- 292 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): "*La empresa en un entorno macroeconómico*"; Alcalá de Henares, 24 págs.
- 293 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Orden Económico-Social como marco de la Transnacionalidad Empresarial*"; Alcalá de Henares, 23 págs.
- 294 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): "*Gobierno corporativo y dirección de la empresa*"; Alcalá de Henares, 31 págs.
- 295 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Impacto de las tecnologías de la información en los nuevos diseños empresariales*"; Alcalá de Henares, 20 págs.
- 296 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Exigencias corporativas y estratégicas de la Empresa en la conciliación de la vida laboral y familiar*"; Alcalá de Henares, 28 págs.
- 297 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Entwicklung der Spanischen Gesellschaft vor und nach dem beitritt zur Europäischen Union*"; Alcalá de Henares, 26 págs.
- 298 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Does the Lisbon strategy demand a cultural transformation un european business?*"; Alcalá de Henares, 41 págs.
- 299 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*The impact of globalisation on the configuration of business institutions: From corporate design to leadership*"; Alcalá de Henares, 34 págs.
- 300 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*La empresa y su entorno*"; Alcalá de Henares, 49 págs.
- 301 / BROCKOFF, K. (2005): "*Techonological Change and Corporate Governance*"; Alcalá de Henares, 30 págs.
- 302 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Ajuste del Sistema de Educación Superior Español a las exigencias comunitarias*"; Alcalá de Henares, 33 págs.
- 303 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006). "*Responsabilidad Social Corporativa: La Responsabilidad Social Corporativa como orientación del management empresarial*"; Alcalá de Henares, 33 págs.

---

**Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)**

**Universidad de Alcalá**  
Plaza de la Victoria s/n  
28802 Alcalá de Henares  
MADRID ESPAÑA  
Teléfono 91 885 42 00  
Fax 91 885 51 57  
[idoe@uah.es](mailto:idoe@uah.es)  
[www.idoe.org](http://www.idoe.org)  
<http://idoe.gioupm.com>