



**Instituto de Dirección y  
Organización de Empresa**

**Núm. 367**

# **IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

**Procesos de transformación y cambio de las  
Instituciones Económicas y Empresariales**

**"GLOBALISATION'S IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF THE INDIVIDUAL"  
Processing and exchange of Economic Institutions and Business**

**Prof. Dr. Santiago García Echevarría**



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE  
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 367  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DESARROLLO  
DE LAS PERSONAS**

***Procesos de transformación y cambio de las Instituciones  
Económicas y Empresariales***

**"GLOBALISATION'S IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF THE INDIVIDUAL"**

***Processing and exchange of Economic Institutions and Business***

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Octubre 2014

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

**Resumen:**

**"Impacto de la Globalización en el desarrollo de las personas"**  
***Procesos de transformación y cambio de las Instituciones Económicas y Empresariales***

La Globalización constituye la fuerza que ha permitido un fuerte desarrollo económico y social en muchas regiones del planeta. Pero, sin embargo, también ha generado problemas relevantes en aquellas otras regiones que se han visto marginadas en este desarrollo, motivo de preocupación y búsqueda de una respuesta para incluir las personas y regiones en las Redes que implican la globalización.

En esta contribución se esboza esta realidad de la globalización como "*episodio de nuestra civilización*" que permite abrir nuevos espacios y lograr una mejora en el desarrollo de las personas mediante una mayor eficiencia en el uso de los recursos escasos en una nueva concepción de la "*cooperación económica*". La búsqueda y definición de un *Ordenamiento Económico-Societario* en los diseños y funcionamiento de las Redes como la forma organizativa de la globalización constituyen la necesaria respuesta en la búsqueda de un "*equilibrio social*" que permita la estabilidad de la Sociedad y el desarrollo integral de la persona. Sin un Ordenamiento económico societario que institucionalice económica y socialmente en un amplio espacio de libertad y responsabilidad no habrá respuesta. El proceso tecnológico y económico debe integrar la diversidad Cultural que facilita el arraigo y la "inclusión" de la persona en las Redes, en la globalización. Este es el gran "episodio" de nuestra civilización actual.

**Palabras Clave:** Economía, bien común, globalización, Redes, "Red primaria", "Red secundaria", persona, intensidad de las redes, "exclusión", "marginación", "inclusión", descentralización, arraigo, dimensión social, diversidad, realidad económica, sistema de valores, equilibrio societario, cooperación, competencia, objetivos finales, Ordenamiento económico, Principio de Subsidiaridad.

**Abstract:**

**"Globalisation's impact on the development of the individual"**  
***Processing and exchange of Economic Institutions and Business***

Globalisation has been the force behind high levels of economic and social development in numerous parts. However, it has also generated important problems in those regions which seems to have been passed over by development them by. This is both a reason for concern and a stimulus for us to seek a remedy which will enable us to include such regions and the individuals in the Networks that globalisation implies.

This contribution outlines the reality of globalisation as "*an episode in our civilisation*", enabling us to open up new spaces and achieve a greater development of the individual through greater efficiencies in the use of scarce resources within a new concept of *economic cooperation*. Both the search for, and the definition of, a *Economic and Societal Ordering* in the designs and working of Networks as the organisational form of globalisation are a necessary response that propitiates "*social equilibrium*" and individual development. Without an Economic and Societal Order that institutionalises the economy and society within a broad space which allows the exercise of freedom and responsibility, there can be no such response. Cultural diversity must be integrated into the techno-economic process in order to facilitate the consolidation and inclusion of the individual within Networks – within the vert process of globalisation itself. This, then, is our present "*civilisation's great episode*".

**Key Words:** Economy, common good, globalisation, Networks, "Primary Network", "Secondary Network", individual, intensity of networks, exclusion, marginalisation, inclusion, decentralisation, consolidation, social dimension, diversity, economic reality, values system, "societal equilibrium", cooperation, competition, final objectives, Economic Ordering, Subsidiarity Principle.

**Clasificación / Classification:** JEL. F15, J64, L21, L23, L25, M16, M12, Z10

**Consejo de Redacción:**

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

**Secretaría y Administración:**

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

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Santiago García Echevarría

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

28802 – Alcalá de Henares

MADRID – ESPAÑA

Teléfono: 91.885.42.00

Fax: 91.885.51.57

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

ISBN: 84-8187-230-X

**M-30086-201**

# ÍNDICE

	Página
I. ECONOMÍA Y SOCIEDAD EN LA DINÁMICA GLOBALIZADORA .....	5
1. La dinámica de la Globalización en la Sociedad .....	5
2. Economía y Sociedad: una aproximación de la economía a la persona en la Globalización .....	11
3. Búsqueda de una respuesta ético-económica en un mundo Globalizado .....	17
II. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE SUS INSTITUCIONES .....	21
1. Posibilidades y problemas del desarrollo de la persona en el contexto de la globalización: problemática de las redes .....	21
2. Criterios económico-sociales de los procesos de integración de las personas en el marco de la globalización .....	26
3. Lo global y lo local: procesos de arraigo personal e Institucional .....	28
III. EXIGENCIAS AL ORDENAMIENTO ECONÓMICO-SOCIAL DE LA GLOBALIZACIÓN .....	31
1. El debate Estado-Mercado en el contexto Globalizador .....	31
2. Necesidad de un ordenamiento económico-social: nuevo diseños de los procesos de coordinación económica .....	33
3. La nueva dimensión societaria e Institucional de la economía Como consecuencia de la Globalización .....	35
IV. PROCESOS DE ADAPTACIÓN Y TRANSFORMACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL .....	37
1. Los procesos de cambio empresariales en la realidad de la globalización .....	37
2. Las nuevas dimensiones corporativas de las empresas en la Globalización .....	39
3. Criterios relevantes en los procesos directivos y organizativos de las empresas: Gobierno de las Instituciones .....	41
V. RETOS QUE PLANTEA AL EMPRESARIO Y AL DIRECTIVO UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA .....	42
1. La acción del empresario en un mundo globalizado .....	42
2. Reto de la globalización al desarrollo del empresario y del directivo.....	44
3. Problemas y oportunidades para el desarrollo del empresario y del directivo .....	44
VI. PROPUESTAS Y CONCLUSIONES .....	48
VII. BIBLIOGRAFÍA .....	52

## **IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

### **Procesos de transformación y cambio de las Instituciones Económicas y Empresariales**

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

## **I. ECONOMÍA Y SOCIEDAD EN LA DINÁMICA GLOBALIZADORA**

### ***1. La dinámica de la Globalización en la Sociedad***

Los *objetivos finales* de la economía, tanto éticos como económicos, son el desarrollo integral de la persona, por un lado, y el uso eficiente de los recursos escasos, por el otro, con el fin de dar respuesta al primero. Estos son los fines últimos a los cuales debiera orientarse toda actuación económico-societaria de forma que diese respuesta al objetivo de la economía: "*satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una Sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es el "bien común"*". Lo que también puede decirse, en términos del Expresidente de la Asociación Empresarial Alemana, al señalar que: "*Yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la economía no está en la misma economía, sino en su contribución humana y societaria*".

Lo que tiene por tanto que asumirse es que no hay en la acción societaria de la persona economía sin ética.<sup>3</sup> En el interesante debate de Frankfurt de principios del año 2012 se reflejó de forma clara cuál es el serio problema que tiene la Ciencia económica al no poder dar respuesta a las situaciones reales que se plantean en la Sociedad actual: "*Un economista tiene también que poder fundamentar moralmente lo que hace...*"<sup>4</sup>, y ello como consecuencia de la falta de esa *dimensión societaria* y, por lo tanto, de su entramado ético. Como señala Polman referido a la empresa: "*Business is here to serve society*"<sup>5</sup>

Y en lo que se refiere a la Globalización ésta es para Utz 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 al contexto de la Humanidad en el transcurso de los tiempos...*"<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.24

<sup>2</sup> Keitel, H. P. (2009), "Declaración...", ob. cit., p.3

<sup>3</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.39

<sup>4</sup> Storbeck, O. (2012), "Ökonomie...", ob. cit., p.

<sup>5</sup> Polman, P. (2014), "Business, society...", ob. cit., p.1

<sup>6</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.26

Afirmación nunca mejor dicha, ya que la globalización es precisamente esa ruptura de lo que han sido y son, en muchos de los casos, economías cerradas, "nacionales"<sup>7</sup>, para pasar a esa dimensión planetaria en la cual los recursos son siempre escasos, por lo que tienen que ser adecuadamente asignados con el fin de dar respuesta al *desarrollo de las personas*. Y ello no solamente en la generación actual, sino que el problema se plantea a nivel global en el espacio y en el tiempo, ya que se deben cuidar las dimensiones generacionales de la dimensión económica.

Aunque si bien el concepto globalización afecta predominantemente al ámbito de las Ciencias Sociales, éstas no son suficiente para poder establecer una adecuada conceptualización económica, tal como señala Lübbe<sup>8</sup>. Solamente una interpretación de la globalización en su "*dimensión societaria*" es la que nos puede llevar a una conceptualización de la globalización correcta. La globalización no constituye algo nuevo en la Historia de la Humanidad. Pero, sin embargo, la actual globalización es diferente a las globalizaciones previas que han existido en el transcurso de la Humanidad dados los cuatro elementos dinamizadores que le son propios:

- Desarrollo tecnológico
- La apertura imparable de las economías
- La localización
- Los cambios en los "sistemas de valores"



Figura 1. Globalización

Todo ello supone un fuerte impulso al *proceso de cambio* de las Sociedades y de sus Instituciones. Para Lübbe este "*episodio globalizador actual*"<sup>9</sup> puede interpretarse como: "*la evolución de la civilización que se puede caracterizar como un proceso creciente de expansión espacial y social de interacciones económicas, políticas y culturales*"<sup>10</sup> sobre las que se construyen las dimensiones económico-empresariales, en sus instituciones en las que están involucradas las *personas*.

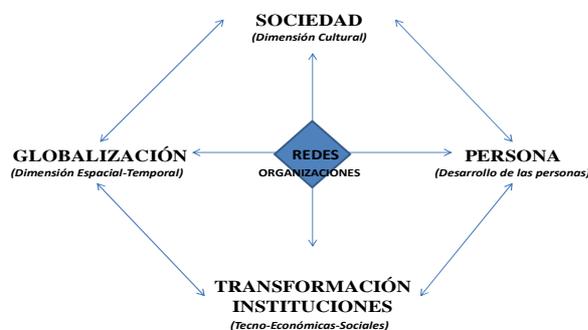
<sup>7</sup> Watrin, Ch. (2002), "Globalisierungsprozesse...", ob. cit., pp.124 ss.

<sup>8</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.39

<sup>9</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.49

<sup>10</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.46

De ahí el planteamiento de esta contribución que quiere centrarse en el impacto entre la globalización y el desarrollo integral de la persona en base al desarrollo, transformación de las Instituciones. Éstas descansan en el proceso de "cooperación" entre las personas y en su participación en la "coordinación técnico-económica y social" entre las mismas.



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 2. Dimensiones de la Globalización y la Persona

Por lo tanto, la globalización, en su dimensión societaria, económica y social se caracteriza, siguiendo a Lübbe<sup>11</sup> por los cuatro aspectos siguientes:

1. "Pensamiento en red", esto es, intensificación de las redes: "los procesos de globalización como procesos que caracterizan la formación de redes a través del mundo"<sup>12</sup>
2. La "intensificación de la densidad de las redes": "la experiencia y densidad de las redes debe entenderse tanto como condición como consecuencia de la productividad industrial"<sup>13</sup>
3. Creciente sustitución de la "dimensión espacial" por el criterio "velocidad", por lo tanto, la creciente importancia del *factor tiempo*
4. Se multiplican exponencialmente los emplazamientos o lugares que se integran en la *Red* y que trabajan simultáneamente<sup>14</sup>.

Como se refleja en la Figura 2 se entiende que el impacto de la globalización sobre la persona se realiza por tres vías:

- La *Sociedad*, que constituye la *dimensión Cultural* de la persona, su "diversidad"
- La *organización* del proceso de globalización se realiza a través de *Redes* como diseño organizativo
- Las *Instituciones* y su transformación implicadas en las redes

<sup>11</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.49

<sup>12</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.49

<sup>13</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.49

<sup>14</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.49

Para Issing: *"La globalización sitúa a las Instituciones de toda clase ante el examen incluso de su propia justificación existencial"*<sup>15</sup>. Esto es, la transformación de las Instituciones en un sistema cerrado solo se produce con la apertura, con la globalización. Si no hay apertura no se producen los procesos de cambio Institucional. Esta es una de las grandes aportaciones de la Globalización.

Pero lo mismo que sucede en el ámbito Institucional tiene lugar con la acción política. Continuando con Issing: *"La globalización limita la zona de actuación de la política, pero en primera línea de la mala política. La buena política en la época de la globalización está orientada a reformar las Instituciones de un País, es decir, configurarlas para "actuar en la globalización"*<sup>16</sup>.

Ya en la Encíclica *"Caritas in Veritates"* se valora de forma positiva la contribución de la globalización: *"ha sido el motor principal para que regiones enteras superaran su desarrollo y es, de por sí, una gran oportunidad"*<sup>17</sup>... Pero *"con la intensidad de las redes se incrementa radicalmente la desventaja que significa el no estar integrado en la red"*<sup>18</sup>. Lo que en términos del Papa Juan Pablo II señala que *"...el problema no es la globalidad, sino que el problema surge cuando alguien queda fuera de la misma..."*<sup>19</sup>. Referencia fundamental a los problemas actuales de nuestra Sociedad: *"la exclusión"*. Lo que acaba también de señalar el CEO de Unilever. *"Any system that prevents large numbers of people from fully participating or excludes"*<sup>20</sup>

La *"exclusión"* de la persona significa su *marginación*, por lo que la integración de la persona en las *Redes*, en las Instituciones que configuran las *Redes*, es la *condición sine qua non* para la *"no marginación"*. Este es el principal problema en el momento actual en todo tipo de actividad. Junto a la *dimensión social* de la persona, implícita en su propia dimensión antropológica, se tiene que ampliar la búsqueda de una nueva *"dimensión social"* en las propias *"Redes"*, esto es, en la globalización; es otra *"dimensión social"* que preocupa y que recoge también la Encíclica mencionada al señalar: *"la transición en el proceso de globalización comporta, conlleva, grandes dificultades y peligros, que solo se podrán superar si se toma conciencia del espíritu antropológico y ético que en el fondo impulsa la globalización hacia metas de humanización solidaria. Desgraciadamente este espíritu se ve con frecuencia marginado y entendido desde perspectivas ético-culturales de corte individualista y utilitarista"*<sup>21</sup>.

Lo cual se recoge, nuevamente, en la última Exhortación del Pontífice en la que se considera que *"en muchos países la globalización ha significado un acelerado deterioro de las raíces culturales con la invasión de tendencias pertenecientes a otras culturas económicamente desarrolladas, pero éticamente debilitadas"*<sup>22</sup>. Lo que afecta a la *dimensión societaria*, junto con los problemas de arraigo y *desarraigo* de las personas y de las Instituciones, lo que impacta seriamente en la persona y su desarrollo.

---

<sup>15</sup> Issing, O. (2001), "Globalisierung...", ob. cit., p.10

<sup>16</sup> Issing, O. (2001), "Globalisierung...", ob. cit., p.9

<sup>17</sup> Carta Encíclica (2009), "Caritas in Veritate", ob. cit., CiV 33

<sup>18</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung", ob. cit., p.50

<sup>19</sup> Termes Rafael R. (2004), "Juan Pablo II...", ob. cit.

<sup>20</sup> Polman, P. (2014), "Business, society...", ob. cit., p.1

<sup>21</sup> Carta Encíclica (2009), "Caritas in Veritate", ob. cit., CiV.42

<sup>22</sup> Carta "Exhortación Apostólica", ob. cit., ap.62

¿Cuáles son las consecuencias y las exigencias de esa *dimensión societaria* de la globalización, mejor dicho, de las "Redes" como forma Organizativo-Institucional de la globalización?<sup>23</sup>:

1. *"mayor intensidad de las redes conduce a una creciente homogenización de la cultura". Se trata de elementos civilizatorios indiferentes al origen en el cual se producen*<sup>24</sup>. Por ejemplo, la *"productividad es asumir las consecuencias culturales homogeneizadoras de las técnicas modernas en el espacio global: "competencias análogas"*<sup>25</sup>.
2. *"Impacto descentralizador", tendencias a la descentralización. El impacto de la descentralización no es un mero impacto técnico, sino que va más allá: es un hecho que corresponde a los procesos de la globalización, es un episodio cultural que "impone una descentralización por la creciente intensidad de las redes..."*<sup>26</sup>. Se trata, por lo tanto, de sistemas altamente complejos, dinámicos, que exigen formas distintas de *management*, exigen otra dimensión institucional *"corporativa"*, lo que constituye un aspecto decisivo que genera las rupturas corporativas actuales.
3. Provoca, al propio tiempo, el *"resurgimiento de las culturas originarias"*
4. Poseen un peso diferente las *"unidades centrales"* y se produce una mayor incidencia de las *Redes* en cada una de las *"unidades organizativas"* de la red.
5. La *"exclusión de la persona es un hecho real de las Redes"* (nuestras organizaciones) y el que se excluye se *"margina"*, se destruye, al perder su desarrollo integral, al romperse su *"dimensión social"*, por lo que se *"achatarra"* la persona, se destruye. Que es lo que se señala en la *Exhortación Apostólica* mencionada, de forma dramática, el Papa Francisco cuando afirma que *"...hoy tenemos que decir no a una economía de la exclusión y de la inequidad. Esta economía mata"*<sup>27</sup>. Lo que también señala Polman: *"...to many people who are left behind"*<sup>28</sup>

Ha sido éste, sin duda, un pasaje fuertemente criticado. Pero es ciertamente una realidad, ya que la *"exclusión"* está presente en múltiples facetas de la vida de la persona, desde los jóvenes a los mayores de 50 años en las múltiples organizaciones<sup>29</sup>. En España un 49,7% de los parados actuales llevan sin empleo un año o más.<sup>30</sup> En el cuadro 1 puede verse la situación a nivel de varios Países.

---

<sup>23</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung", ob. cit., p.49

<sup>24</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung", ob. cit., p.53

<sup>25</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung", ob. cit., p.53

<sup>26</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung", ob. cit., p.53

<sup>27</sup> "Exhortación Apostólica", ob. cit., ap.53

<sup>28</sup> Polmand, P. (2014), "Business, society...", ob. cit., p.1

<sup>29</sup> IEE (2014) Instituto de Estudios Económicos, "El paro de larga duración...", 11 de Abril 2013.

<sup>30</sup> IEE, (2014), "El paro de larga duración", en Instituto de Estudios Económicos, 11 de Abril 2013.

**TASAS DE PARO DE LARGA DURACIÓN (\*)**  
(En % de la población activa)

Países	2007	2013	Países	2007	2013
Grecia	4,1	18,4	Francia	3,2	4,2
<b>España</b>	<b>1,7</b>	<b>13,1</b>	Bélgica	3,8	3,9
Croacia	5,9	11,0	Estonia	2,3	3,8
Eslovaquia	8,3	10,0	Rumanía	3,2	3,4
Portugal	4,2	9,3	Rep. Checa	2,8	3,0
Irlanda	1,4	7,9	Malta	2,7	2,9
Bulgaria	4,1	7,4	Reino Unido	1,3	2,7
Italia	2,9	6,9	Alemania	4,9	2,4
Chipre	0,7	6,1	Países Bajos	1,4	2,4
Letonia	1,6	5,8	Dinamarca	0,6	1,8
Eslovenia	2,2	5,2	Luxemburgo	1,2	1,8
Lituania	1,4	5,1	Finlandia	1,6	1,7
<b>UE-28</b>	<b>3,1</b>	<b>5,1</b>	Suecia	0,9	1,5
Hungría	3,4	5,0	Austria	1,2	1,2
Polonia	4,9	4,4			

(\*) Personas desempleadas desde hace un año o más.

Fuente: IEE, Mayo 2014

27 de mayo de 2014

Cuadro 1. Tasas de Paro de larga Duración

Lo mismo sucede con los jóvenes con todas las reservas en los datos presentados según Países. España se sitúa en torno al 20% de jóvenes que buscan ocupación para su desarrollo o el 53,2% según las estadísticas que no trabaja, pero se encuentran también en parte en formación, etc. Sobre esta valoración debe tenerse ciertas reservas. En cualquiera de los casos las personas que no están "incluidas" son muy relevantes.

**TASAS DE PARO JUVENIL**  
(En %)

Países	2007	2012	Países	2007	2012
Grecia	22,9	55,4	<b>UE-27</b>	<b>15,7</b>	<b>22,8</b>
<b>España</b>	<b>18,2</b>	<b>53,2</b>	Rumanía	20,1	22,7
Portugal	20,4	37,7	Reino Unido	14,3	21,0
Italia	20,3	35,3	Estonia	10,1	20,9
Eslovaquia	20,6	34,0	Eslovenia	10,1	20,6
Irlanda	9,1	30,6	Bélgica	18,8	19,8
Letonia	11,9	28,4	Rep. Checa	10,7	19,5
Hungría	18,1	28,1	Finlandia	16,5	19,0
Bulgaria	14,1	28,1	Luxemburgo	15,6	18,1
Chipre	10,2	27,8	Malta	13,9	14,2
Polonia	21,6	26,5	Dinamarca	7,5	14,1
Lituania	6,8	26,4	Países Bajos	7,0	9,5
Francia	19,8	24,3	Austria	8,7	8,7
Suecia	19,2	23,7	Alemania	11,9	8,1

Fuente: IEE, Abril 3013

11 de abril de 2013

Cuadro 2. Tasas de Paro Juvenil

Si se deteriora la "inclusión" de la persona como clave tanto para el desarrollo integral de la misma como para su desarrollo en su *dimensión económico-social*, así como para la propia *dimensión social* de las *Redes*, no se logrará ese "equilibrio social" que precisa la Sociedad.

Lo que afecta también, sin duda, al éxito económico, esto es, a la reducción de los "costes de coordinación" como consecuencia de la baja disposición de las personas a "cooperar" y la baja disposición de la persona a *innovar* y crear como la función básica de su rol en las organizaciones.<sup>31</sup> Lo cual no solamente dificulta el fin de la economía: el desarrollo integral de las personas, sino también el éxito económico y ético. Esto es, el "uso eficiente de los recursos escasos" para responder a los fines de la economía y de la Sociedad: la dimensión societaria de la economía para el desarrollo de la persona.

## 2. Economía y Sociedad: una aproximación de la economía a la persona en la Globalización

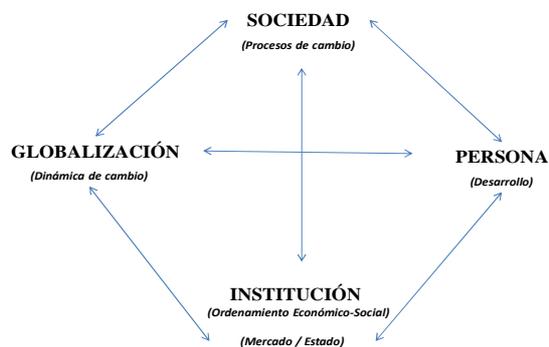
La globalización actual constituye, sin duda, un proceso decisivo para alcanzar el "objetivo final" de la economía, que es el desarrollo integral de la persona mediante una eficiente utilización de los recursos escasos disponibles. Lo que solo puede lograrse si se pasa de una economía cerrada a una economía abierta, a otro *Ordenamiento de Sociedad Global*. La *dimensión societaria* de la economía se debe orientar al desarrollo de la persona, lo que constituye, a su vez, la base primaria para la configuración de los procesos de globalización. Dicho de otra manera, depende de la configuración de las "Redes" y de su *intensidad* para lograr la "inclusión" en las mismas de "las personas" y de las "Instituciones". Pero la condición básica para que pueda darse una respuesta positiva al desarrollo integral de la persona exige el desarrollo de los "potenciales" de las personas, de sus "competencias", buscando en la "cooperación" con los demás, en su "dimensión social" esa "coordinación económica" que constituye la base, tanto del análisis económico, como del proceso de toda acción económica en su dimensión societaria.

La dinámica de cambio tecnológico, económico y societario generado y asumido por la globalización exige una nueva respuesta para el desarrollo integral de la persona considerando los procesos de cambio en la propia Sociedad, lo que afectan de forma decisiva a los "sistemas de valores", a las "culturas" y a las diferentes formas de organizar y asumir la *diversidad*. La *Sociedad diversa* está implicada en un proceso de cambio que desborda los problemas económico-tecnológicos y sociales.

La configuración de este proceso de cambio que dinamiza la globalización se realiza en las Instituciones que ejecutan la "coordinación económica" y éstas se enmarcan en: el *Mercado* y el *Estado*, tanto en su *dimensión institucional* como en cuanto afecta a su dimensión *instrumental-organizativa* a los efectos de facilitar este proceso de *coordinación económica* y reducir los "costes de coordinación" entre las personas que disponen de los "potenciales". El *Mercado* no es, sin duda, ni tampoco lo es el Estado, el fin de la economía, pero ambos son *instrumentos* clave en el desarrollo de estos procesos de "coordinación económica" que tienen que asumirse hoy dentro de los procesos de globalización en las *Redes*. *Redes* que evolucionan, como anteriormente se ha mencionado, con una creciente intensidad, una realización simultánea en múltiples localizaciones, sobre todo, implica básicamente el cómo se organiza esa "dimensión social de la persona" que rebasa los propios elementos culturales de la misma y las formas en las cuales los procesos se han venido realizando en el pasado. Es un cambio relevante de la mentalidad en los aspectos determinantes como persona, en su "Leitbild". Para Polman se trata: "The first thing is mind-set"<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Thom, N. (2014), "Conocimientos y perspectivas...", ob. cit., p.1

<sup>32</sup> Polman, P. (2014), "Business, society, ...", ob. cit., p.2



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 3. La persona en la globalización

En primer lugar, para el desarrollo de los procesos de "*coordinación económica*" en el marco de un contexto de globalización se debe interpretar que la economía esté conceptualizada en su dimensión societaria,<sup>33</sup> esto es, el hecho de que en las diferentes "*culturas*" y "*sistemas de valores*" que se implican en cada Sociedad, la economía tiene que estar interpretada de forma correcta a los efectos de que la "*coordinación económica*" pueda realizarse y no encuentre obstáculos insalvables en los "*procesos de coordinación*". Lo que significa la búsqueda de la *realidad económica* que constituye la base para plantearse los procesos de configuración de estas *Redes de "coordinación económica"*.

Y esta mención de que los aspectos económicos "*se analicen en el contexto de la Sociedad*" constituye, sin duda, uno de los aspectos principales: "*Business is here to serve society*"<sup>34</sup> La economía es un medio muy potente y relevante en una Sociedad moderna, pero la economía es una parte de la Sociedad. La economía está para orientar el uso de los recursos escasos eficientemente con el fin de lograr el desarrollo integral de las personas en el contexto de una Sociedad y ello de manera eficiente, quiere decir, de manera que no se produzcan despilfarros de los recursos y no solo en el momento actual, sino también en su dimensión intergeneracional: "*muchos de los líderes con los que he hablado dicen que han aprendido el valor de examinar sus decisiones empresariales en un contexto social y político.*"<sup>35</sup>

Este es uno de los problemas serios que tenemos en el contexto económico para evitar que sea una "*Ciencia lúgubre*"<sup>36</sup>, lo que significa que hay que darle vida a la economía desde la Sociedad.

<sup>33</sup> García Echevarría, S. (2013), "En la búsqueda de un nuevo paradigma...", ob. cit. pp.12 ss.

<sup>34</sup> Polman, P. (2014), "Business, society...", ob. cit., p.1

<sup>35</sup> Storbeck, O. (2012), "Ökonomie eine Disziplin...", ob. cit.

<sup>36</sup> Stiglitz, J. (2014), "Malestar Avanzado", ob. cit., p.3

Este es un proceso fundamental al que obliga la globalización de manera definitiva, independientemente de que el conocimiento económico no tiene ningún valor si no se materializa, si no se interpreta, si no se desarrolla desde el contexto societario en el que se encuentra la persona, la Comunidad que es en la que establecen los "valores", da la vida al proceso de la actividad de "coordinación económica".

Esta realidad societaria de la economía se interpreta desde dos pilares:

- "Lo económico", esto es, los recursos, sus potenciales y el desarrollo de los mismos con todo lo que significa en una interpretación de eficiencia económica.
- "Lo societario", que son los "sistemas de valores", sus "funciones de preferencia" que descansan en las "culturas" correspondientes y la "jerarquización de las mismas preferencias", para poder disponer de sus recursos escasos



Figura 4. Realidad Económica

Si se analiza en la figura 4 la columna de la izquierda, "lo económico", tendremos una realidad económica "pura", "errónea", ya que es la "economía sin la persona"<sup>37</sup>, o la economía que predominantemente descansa en una interpretación irreal del "homo economicus"<sup>38</sup>. Se puede analizar, modelizar, todo lo que se quiera y se pueda, lo que permite un análisis económico parcial, sin la "persona": "hoy en día hay tanta preocupación académica por los modelos económicos que a menudo se olvida que la realidad es lo que cuenta, los modelos están muy bien... como modelos..."<sup>39</sup>

Si se opera, si se calcula solo en este nivel "instrumental" de la economía se tiene que la racionalidad económica es un espacio inerte, vacío de la diversidad de "valores" y "preferencias", lo que genera una economía "lúgubre", como hemos mencionado de Stiglitz.<sup>40</sup>

<sup>37</sup> García Echevarría, S. (2008), "Wo bleibt...", ob. cit.,

<sup>38</sup> Utz, A. F. "Ética Económica...", ob. cit., p.29

<sup>39</sup> Laffer, A. B. (2014), "Entrevista...", ob. cit., p.128

<sup>40</sup> Stiglitz, J. (2014), "Malestar avanzado", ob. cit., p.3

Se analiza la relación entre variables de un mundo "*sin cultura*", "*sin antropología social*", sin el contexto caracterizante de la persona y de sus relaciones sociales, que son las que van a definir los procesos de "*coordinación económica*" y, sobre todo, la disposición o no de los "*procesos de cooperación*".

Por otro lado, la columna de la derecha, la *Sociedad*, la "*persona*" y sus relaciones sociales y culturales, se reflejan en la forma de un "*sistema de valores*"<sup>41</sup>. Se trata de un *Ordenamiento de Sociedad* que implica Instituciones, normas y comportamientos que rigen las relaciones entre las personas para asumir sus decisiones económico-societarias que establecen el marco ético de la persona y el de sus interacciones sociales y las de sus instituciones<sup>42</sup>.

La realidad económica es esa *racionalidad integral* de "*lo económico*" y de "*lo societario*" siendo ésta la gran aportación que realiza una "*economía social de mercado*"<sup>43</sup> en búsqueda de ese "*equilibrio societario*" que hace posible el funcionamiento de los procesos de "*coordinación económica*" de manera que facilita la misma con "*bajos costes de coordinación*". Erhardt señalaba ya de manera muy clara que "*la política económica fue siempre parte de la política societaria: la economía social de mercado la concibió bajo la asunción de valores y convencimientos compartidos bajo una determinada interpretación de la persona*".<sup>44</sup>

Lo que a su vez corresponde, de manera muy significativa, en el documento reciente del Papa Francisco, en su Exhortación, cuando señala: "*la dignidad de cada persona humana y el bien común son cuestiones que deberían estructurar toda política económica, pero a veces parecen solo apéndices agregados desde fuera para completar un discurso político sin perspectivas ni programas de verdadero desarrollo integral*".<sup>45</sup> Esto es, cuando se analiza la dimensión de la economía sin la Sociedad se aprecia esa situación de que algo se está haciendo erróneamente en los procesos actuales del análisis y planteamientos económicos. Hay otras alternativas.

Lo que plantea la pregunta sobre cuál es el fin último de la economía: es el desarrollo integral de la persona y la pregunta que se tiene que hacer es *¿cómo se concibe a la persona en la economía?*, en particular, cual es el "*Leitbild*" de la persona, cómo debe ser interpretada en los procesos de una economía en su dimensión societaria. La persona tiene "*potenciales*" que pueden desarrollarse y que ese desarrollo permita la "*cooperación*" con los demás para la realización de aquellos bienes y servicios que dan respuesta a las necesidades de las personas.

---

<sup>41</sup> Müller-Armack, A. (1977), "Die Zentrale Frage...", ob. cit. "Los valores son propiedades inherentes de la existencia humana" y la existencia de una jerarquía de valores no puede seguir siendo omitida en el análisis científico"

<sup>42</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.32

<sup>43</sup> García Echevarría, S. (2014), "Hacia una Economía...", ob. cit., pp.12 ss.

<sup>44</sup> Erhardt, L. (2013), "Die Gefährdung...", ob. cit., p.12

<sup>45</sup> "Exhortación Apostólica", ob. cit., ap.203

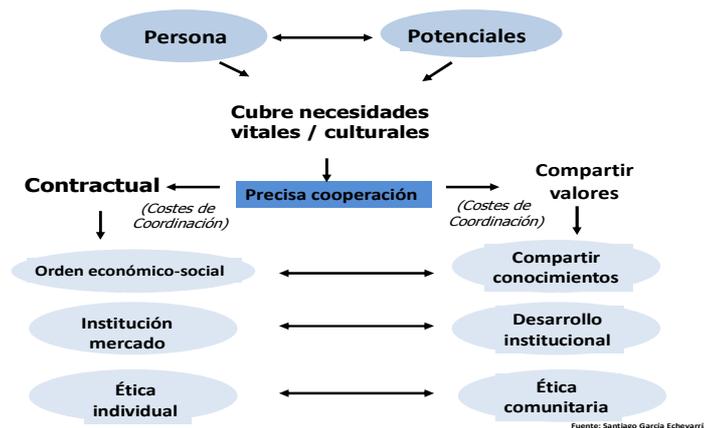


Figura 5. La persona en la economía

El *desarrollo integral de la persona* exige impulsar esos "*potenciales*", que solo puede realizarse en la "*inclusión*" de la persona dentro de esas *Redes* y de sus *Instituciones*. Nunca se pueden desarrollar en la "*exclusión*", en la "*marginación*" cuando la persona se queda fuera de estas *Redes*. Este es el gran problema, como se ha señalado, en los momentos actuales, tanto en los diseños organizativos como Institucionales.

La segunda característica es que esa "*cooperación*" de la persona debe descansar en su *dimensión social*, propia e innata de la persona que es la que genera la *interacción*, es esa *dimensión social* en la que se sitúa ese "*proceso de cooperación*" que luego permite, de manera eficiente, la "*coordinación económica*", para lo que necesita disponer de esos "*potenciales*" y que además se desarrollen permanentemente. La *persona* es, por tanto, la clave del desarrollo económico y también lo es para su propia cobertura económica con el fin de satisfacer sus necesidades. Toda "*exclusión*" de la persona, por cualquiera de las vías presentes institucionalmente en muchas de nuestras normas, implica que hay que revisarlas seriamente, puesto que con la "*exclusión*" de las personas de los "*procesos de coordinación económica*" se las lleva a su "*achatarramiento*", se anula totalmente la persona, su *dignidad humana*, por la falta del desarrollo de ese impulso proveniente de su propia *dimensión social*.

Lo cual no solamente se produce por hechos concretos, en una situación concreta de la persona que no puede interrelacionarse, sino también porque se está produciendo en los últimos años "*procesos de coordinación*" que han roto esta *dimensión social* de las personas como consecuencia de la vía individualista y utilitarista que dificultan estos "*procesos de cooperación*" llevando a la economía a procesos con altos "*costes de coordinación*".

La *persona* y su desarrollo deben constituir la base de todo planteamiento y de todo proceso económico, ya que de sus "*potenciales*", de sus "*competencias*" depende el cómo se realizan los procesos de cobertura de las necesidades de las personas. Pero éstas "*competencias*" son, a su vez, la clave para el propio desarrollo de su *dimensión social*, característica natural de la persona, ya que sobre ella descansa la "*disposición a la cooperación de las personas*".

Lo que supone que la persona debe estar "*incluida en las Redes*", por lo tanto, uno de los objetivos del desarrollo de la persona es evitar la "*exclusión*", puesto que en otro caso la persona no tiene ninguna posibilidad para él mismo, ni tampoco para su propia *dignidad humana*: se "*excluye*" con todos sus "potenciales".

El "*proceso económico*", la *actividad económica*, comienza en el momento en el que esa "*cooperación*" pasa a la "*coordinación económica*" entre las personas al objeto de que esos "*potenciales*" disponibles puedan configurar productos y servicios en las distintas Instituciones de forma que den respuesta a las necesidades de las personas. Esa es la definición que hemos visto anteriormente de la economía. Hay que coordinar los "*potenciales*" de las personas con la condición *sine qua non* de que estas personas, a través de su *dimensión social*, estén dispuesta a "*cooperar*". La economía realiza la actividad de "*coordinación económica*" entre personas e Instituciones buscando distintas formas de coordinación. Para lo cual se define un *Ordenamiento Económico-Societario* que puede interpretarse desde dos planteamientos, aunque existen otras posibilidades:

1. La *orientación contractualista de la economía*, esto es, el proceso en el que la actividad de "*coordinación económica*" se realiza en base a contratos, a la *dimensión contractual* en la que se supone el "*contrato perfecto*", con la información perfecta y con ello se trata de configurar un *Ordenamiento Económico-Societario*, supuesta la perfección de sus instrumentos. Se crean las normas, leyes, procesos e instituciones que permitan coordinar esa economía en las instituciones de coordinación: Mercado y Estado. Lo cual exige, en su conjunto, predominantemente una ética individual faltando la ética de la institución o social como pieza fundamental en el proceso de coordinación.
2. La otra orientación es cuando las personas están dispuestas a *cooperar* buscando la "*coordinación económica*" a través de "*compartir los valores*" de forma que se compartan los "*sistemas de objetivos*". Con ello, la "*coordinación económica*" se orienta, se realiza, *en base a la persona*. La persona no solo tiene "*potenciales*", sino que debe estar dispuesta a darles "*valor*" a través de su "*dimensión social*", que da soporte a la "*cooperación*". Además la persona es artífice en esa *interacción social* que significa todo proceso de "*coordinación económica*"; persiguiendo "*objetivos compartidos*" y que, al propio tiempo, faciliten la coordinación entre las distintas personas, *flexibilizando* las organizaciones.

Por lo tanto, no se trata solo de la "*coordinación*" dentro de cada una de las Instituciones, sino también entre los "*procesos de coordinación*" como elementos clave en las formas organizativas de estas Instituciones. Se trata de la propia empresa, del propio mercado y de las propias formas de organización del Estado. Lo cual exige la existencia de una *ética social*, una ética de la Institución, de esa Comunidad que permita que esa "*coordinación económica*" se realice en las mejores condiciones posibles. De esa responsabilidad corporativa de la *eficiencia económica* y ética no solo depende del uso de los recursos singulares y del uso que se hace de los mismos, sino que dependen los procesos de coordinación que acabamos de mencionar.

Lo cual exige necesariamente *confianza* y una *ética social* que garantice a la persona su desarrollo. Esto es por lo que *Phelps*<sup>46</sup> señala que estamos en un mundo donde hay una guerra abierta entre dos tendencias muy importantes en estos procesos de "coordinación de la actividad económica": por una parte, la tendencia al *corporativismo*. Y, por otra parte, la tendencia hacia una economía de mercado que "funcione bien", esto es, una economía, desde nuestra perspectiva "economía social de mercado"<sup>47</sup>, que contribuya a la búsqueda de ese "equilibrio societario" que hace posible la "inclusión" de las personas en los "procesos económicos de coordinación", clave para su desarrollo y para el desarrollo de las Instituciones y de la propia Sociedad.

### 3. Búsqueda de una respuesta ético-económica en un mundo Globalizado

La globalización afecta de manera directa, como ya se ha señalado, a las Ciencias Sociales.<sup>48</sup> Pero no es suficiente con la mera conceptualización económica, por lo que la globalización nunca ha podido configurarse satisfactoriamente en lo que puede constituir uno de los grandes *episodios históricos de la Sociedad*. Fundamentalmente es esa falta de la *Universalidad*, de la *integridad* que debe suponer la globalización con respecto al desarrollo de la persona y es, al propio tiempo, ésta la cuestión que origina los problemas planteados.

Como se ha mencionado la globalización ha sido sin duda "el motor principal para que regiones superaran el desarrollo"<sup>49</sup>, pero genera también dificultades, ya que la globalización "debería impulsar..." necesariamente hacia metas de "humanización solidaria"<sup>50</sup>. Estos fines últimos, que constituyen el *objetivo final* de la economía, están anclados en la *Dimensión Societaria* de la misma, que es lo que precisamente falta, no solo en la conceptualización de la globalización, sino también frecuentemente, en la propia realidad económica, social y política de la misma.

El encaje de la globalización "desde perspectivas ético-culturales de carácter individualista y utilitarista"<sup>51</sup>, ha constituido frecuentemente el factor dominante, como consecuencia de la interpretación parcial de lo que es "economía". Aquí es donde se encuentra uno de los problemas fundamentales. Es por lo que la globalización no ha aportado en estas décadas lo que constituye, en principio, sin duda, como se ha mencionado, ese gran motor con el cual se pueden lograr los *objetivos finales* clave para el desarrollo integral de las personas.

El dominio de esta conceptualización de la economía ha llevado, en su forma organizativa, a que "en muchos países la globalización ha significado un acelerado deterioro de las raíces culturales con la invasión de tendencias pertenecientes a otras Culturas económicamente desarrolladas, pero éticamente debilitadas"<sup>52</sup>, en palabras del último Documento del Papa Francisco marcan una valoración crítica, pues considera que la globalización no ha respondido siempre a las necesidades de la persona humana.

---

<sup>46</sup> Phelps, E. (2012), "Germany is...", ob. cit.,

<sup>47</sup> García Echevarría, S. (2014), "¿Hacia...?", ob. cit.

<sup>48</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.39

<sup>49</sup> Carta Encíclica, "Caritas in Veritate", ob. cit., CiV.33

<sup>50</sup> Carta Encíclica, "Caritas in Veritate", ob. cit., CiV.42

<sup>51</sup> Carta Encíclica, "Caritas in Veritate", ob. cit., CiV.42

<sup>52</sup> "Exhortación Apostólica", ob. cit., ap.63

La globalización debe entenderse y debe organizarse, debe formularse, tanto económica, como social y políticamente buscando la contribución integral que debe realizar para que se puedan alcanzar los fines últimos de la economía que son:

- El desarrollo integral de las personas,
- Con el uso eficiente de los recursos escasos disponibles y teniendo presente que se trata de desarrollar las personas considerando e impulsando sus potenciales y el desarrollo de su dimensión social.

La persona como se acaba de señalar es un ser con "*potenciales*", por una parte, y es "*un ser con necesidades para las que debe utilizar sus diferentes capacidades para cubrirlas*"<sup>53</sup>, por la otra. Es por lo que la globalización debe impulsar el desarrollo integral de las personas no solo en su *dimensión espacial global*, sino también en función del *tiempo*, considerando la dimensión *intergeneracional* del desarrollo de las personas como contribución a la Humanidad. Y éste es un problema que, como veremos más adelante, es clave en el propio diseño económico que hemos olvidado, ya que estamos inmersos en una *Cultura cortoplacista*, que no tiene que ver con la economía real, y, por lo tanto, es ajena a esa *dimensión social* de la persona.<sup>54</sup>

Hay que volver a esa dimensión universal y generacional del *largo plazo* como fundamento básico en el que la persona, a la hora de disponer de los recursos, y a la hora de plantearse el uso de los mismos, considere también una visión humana de lo que corresponde básicamente a la contribución de cada una de las personas para el desarrollo también de los demás, del "*bien común*" en el tiempo y en el espacio.

Con el fin de que se genere "*la integración de la persona en las Redes*", que constituyen la forma organizativa de la globalización, tienen que darse determinadas condiciones para que no se produzca la "*marginación*" de las personas. La "*exclusión*" anula la *dimensión social* que es la que da vida a la persona en su desarrollo, como también al conjunto de las personas en una Comunidad o Institución en la cual tratan de resolver los problemas para cubrir sus necesidades vitales y culturales. Este es uno de los criterios básicos para valorar una "*globalización orientada a la persona*" teniendo en cuenta la definición de la economía que debe estar orientada al desarrollo de las personas haciendo un uso eficiente de los recursos escasos.

Por lo tanto, un cambio radical de *mentalidad*, de *valores* es salir del estrecho análisis económico *cortoplacista* sobre los problemas de hoy, que son los que ocupan a la economía y a los economistas, y hay que ir al *largo plazo*, ya 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*"<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.23

<sup>54</sup> Véase la aportación de Polman, P. (2014), "Business, society...", ob. cit., p.3 sobre la necesidad de la orientación a largo plazo, así como también la aportación de Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.3

<sup>55</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.26

Para *Utz*, como ya se ha señalado, constituye la globalización el *episodio cultural* más importante de nuestras civilizaciones, ya que "el concepto de necesidades vitales y culturales sobre el que sustenta la definición de economía, debe extenderse siempre al contexto de la Humanidad en el transcurso de los tiempos"<sup>56</sup>, pues "la actividad económica de cada una de las generaciones se encuentra condicionada por las necesidades culturales de las generaciones futuras"<sup>57</sup>. La consideración de este aspecto es poco frecuente en los análisis económicos y en la forma de pensar de los economistas, de los políticos y de los responsables de las organizaciones.

El papel dominante de la *diversidad Cultural* en la Globalización implica, siguiendo a *Utz*: "Entre las necesidades culturales debe considerarse también una vida societaria ordenada en la que se encuentran integradas todas las personas de manera que todos puedan participar en el conjunto de las actividades a realizar (pleno empleo)"<sup>58</sup>, esto es, plantea el problema de la *dimensión societaria de la economía* en las dimensiones de la globalización, en el marco de una *diversidad cultural* relevante que debe ser orientada hacia los *objetivos finales* de la economía: que son el desarrollo integral de las personas en base al impulso de su dimensión social, antropológicamente, y que toda persona debe actuar de forma eficiente en el uso de los recursos escasos. Por lo tanto, la respuesta integral de la globalización corresponde a esa *dimensión societaria de la economía*, tanto en su dimensión espacial como intergeneracional. La falta de esta dimensión hace de la globalización una realidad técnico-económica desorientada, no tiene una orientación clara, pues no conoce los fines últimos reales que debe lograr, solamente maneja los *finés instrumentales*, predominantemente económicos y financieros, y, en su caso, también políticos, para su desarrollo.

Lo que debe lograrse es el desarrollo integral de las personas mediante la utilización eficiente de los recursos escasos, con lo cual se dispondría de un *Ordenamiento Societario* que permitiese, en la *diversidad cultural*, ejecutar los procesos de "coordinación económica" de forma más eficiente mediante la contribución al desarrollo de las personas y a la estabilidad de las distintas Sociedades.

Los ejes rectores instrumentales que implican la globalización son:

- Las redes y su creciente intensificación
- La tecnología y digitalización que están en ya en la concepción de Industria 4.0

Pero existen otros dos ejes culturales que corresponden a la *dimensión societaria* de la globalización como:

- La *localización*, con todo lo que ello implica de arraigo y de desarraigo y
- Los *sistemas de valores* y los cambios a los que están siendo sometidos

---

<sup>56</sup> *Utz*, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.23

<sup>57</sup> *Utz*, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.26

<sup>58</sup> *Utz*, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p. 26

Es por lo que la dimensión societaria de la economía debe contribuir al éxito de los procesos de coordinación económica, ya que el problema de la múltiple localización va más allá del "*sistema de precios*" que ha determinado, en un alto grado durante varias décadas los problemas de localización: Hoy juegan además otros factores significativos, relevantes, para una vuelta a la "*nueva reindustrialización*" de muchos Países avanzados, ya que no es solo el "*precio*" de las cosas lo que determina la mayor o menor eficiencia del uso de recursos escasos, sino son los "*logros*" que se consiguen y que distan mucho de lo que se había perseguido con la mera utilización instrumental del "*sistema de precios*".

Tanto la dimensión *económica* como la *tecnológica* de la globalización descansa cada vez más en la "*cooperación*" entre las personas, esto es, depende de que las personas dispongan de aquellos "*potenciales*" que permitan ser "*incluidas*" en esa intensificación de las "*Redes*" para poder asegurar una "*coordinación económica*" eficiente más allá de las dimensiones tradicionales unilocalizadas, frente a las múltiples localizaciones. Con lo que su contribución va más allá del proceso económico, ya que están implicadas, al mismo tiempo, en las diferentes culturas que son más relevantes que el problema exclusivo de los "*precios*". Para ello se precisa de esa *dimensión social innata tanto de las personas* como de su cultura, que tienen que estar implicadas en las "*Redes organizativas*" que tienen que coordinarse.

La globalización, que constituye, sin duda, un proceso difícilmente reversible, salvo episodios radicales, precisa de la *dimensión social* propia de la antropología de las personas como condición *sine qua non* para la "*cooperación*", en el marco de su manifestación en cada una de las culturas. De esta manera se puede realizar la actividad económica que permita el *objetivo final de la economía*, como elemento de referencia básico para todas las culturas, que es el desarrollo integral de las personas.

Y esta *dimensión social de las personas* en la globalización constituye, sin duda, la clave que hay que desarrollar para impulsar procesos conceptuales de globalización, de sus formas organizativas e institucionales, que permitan la contribución espacialmente, universalmente, al desarrollo de las personas y también intergeneracionalmente. Esta es la clave que hemos olvidado en el mundo occidental como consecuencia, en gran parte, de la "*ingeniería financiera*", con todo lo que ha malogrado en las últimas dos décadas, no solo en los aspectos económicos y sociales, sino también en los demás aspectos de la estabilidad societaria y cultural.<sup>59</sup>

La cuestión básica la constituye, sin duda, es el que la persona no debe ser "*excluida*" de la acción económica, ya que su *dimensión social*, si se produjera la "*marginación*", se pierde y se destruye el desarrollo de la persona. Es por lo que constituye, por lo tanto, al propio tiempo, uno de los elementos vitales en las nuevas organizaciones que se plantean en el inmediato futuro con la digitalización y con la multilocalización de los procesos empresariales, económicos y sociales en la mayoría de los casos. Se precisan de nuevas formas "*organizativas*" y "*corporativas*" de manera que éstas *Redes* que se imponen en múltiples espacios diversos y amplios, tanto en el tiempo como en el espacio, constituyan la referencia para la actividad de coordinación económica.

---

<sup>59</sup> Polmann, P. (2014), "Business, society...", ob. cit., p.1

Resumiendo, los "objetivos finales" en el campo económico-societario son objetivos generacionales que no pueden reducirse solo a lo meramente económico, cortoplacista, porque entonces no existirá ningún criterio básico que pueda orientar el desarrollo de la persona. La persona es *largoplacista*, lo mismo que la economía, y ese largoplacismo ya no es solo el problema espacial, sino, sobre todo, el problema generacional del cual esta Sociedad, y que como ya se ha remarcado, se ha olvidado de los graves problemas que implica en el contexto del desarrollo de las personas, no solo jóvenes, sino también personas "excluidas" a edades en las cuales precisan de su desarrollo personal para poder mantener *viva la dimensión social* en la que se sustenta antropológicamente la persona.

## II. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE SUS INSTITUCIONES

### 1. Posibilidades y problemas del desarrollo de la persona en el contexto de la Globalización: Problemática de las Redes

Como ya se ha señalado el problema no es tanto la globalización en sí, sino el problema se plantea cuando la persona queda "excluida" de las "Redes" que configuran los procesos organizativos "de la coordinación económica" en la globalización<sup>60</sup>. A lo que se añade que "Con la densidad de las redes se incrementa de manera radical la desventaja que significa el no estar todavía integrado en la red"<sup>61</sup>, tal como señala Lübbe, lo que constituye uno de los principales problemas que plantea la globalización: la referencia mencionada al desarrollo de las personas, pero también el de la "marginación", la "exclusión" de muchas otras. El desarrollo de las Redes y la inclusión de las personas constituyen el problema de la globalización.

La tecnología abre, sin duda, amplias posibilidades, tanto conceptuales como instrumentales, para la configuración de los procesos organizativos económicos y sociales a través de sus Redes. Lo cual dinamiza, por un lado, los *procesos de cooperación* imprimiendo mayor velocidad y también, por otro lado, la *simultaneidad* en diversos emplazamientos, en múltiples emplazamientos, que se encuentran totalmente vinculados y operativos con bajos "costes de coordinación". Es la realidad con la que se enfrenta la Economía y la Sociedad.

Lo que exige que la persona sea poseedora de "potenciales", para que su valor en la Red de una respuesta a su "inclusión", desarrolle permanentemente, esos "potenciales" en el ámbito tecnológico y económico, potenciales con los cuales puede *cooperar* en múltiples procesos simultáneamente. Puede incrementar su valor.

Lo que genera un impacto muy importante en la persona que dispone de esos "potenciales", como garantía de su "inclusión" en la Red, siempre y cuando mantenga la actualización de esos "potenciales". Implica la actualización permanente de la *dinámica innovadora* en la que se encuentra la civilización actual de forma que garantice a la persona su "inclusión" mediante la puesta en marcha de los *procesos de cambio* en los que tiene que estar involucrada.

---

<sup>60</sup> Termes, R. (2004), "Juan Pablo II...", ob. cit.

<sup>61</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.50

La persona, tanto en su aspecto individual como en su dimensión institucional, está en la *Red* y en ella puede desarrollar sus "*potenciales*" técnicos, tecnológicos, económicos y todos aquellos que tienen la posibilidad de "*homogeneizarse*" dentro de esa red. Esta sería la "*red secundaria*" o la "*red tecnológica*".

Pero también toda persona tiene otros "*potenciales*" que van más allá de estos aspectos "*homogeneizados*" de una "*red secundaria*" o "*tecnológica*". Se trata de aquellos aspectos que afectan, con un carácter más limitado y local, pero decisivo en la persona, a los "*sistemas de valores*", a su "*cultura*", así como a todo aquello que configura la dimensión personal específica de cada una de las personas en su "*arraigo concreto*". Esta es la "*red primaria*" o la "*red Cultural*".

Tenemos, por lo tanto, dos dimensiones organizativas de las *Redes* en la globalización, tanto en lo que afecta a la persona como también en cuanto que afecta a las propias Instituciones. Se trata de ese "*sello local*", preciso, que define la *diversidad*, la "*heterogeneidad*" que es de difícil "*homogeneización*", es el "*Ordenamiento de Sociedad*" en la que se desarrolla la persona.

La consecuencia de esta "*red primaria*" o "*red Cultural*" es que imprime comportamientos, mentalidades, actuaciones que deben ser coherentes, por un lado, para el propio desarrollo integral de la persona, pero, al propio tiempo, deben ser en la "*Red*" lo suficientemente abiertas para poder *cooperar* con estas las otras dimensiones "*tecnológicas*" de los "*potenciales*" de la persona que poseen en la "*red secundaria*". Estas poseen un carácter más "*homogeneizable*" para poder compartirlas con otras "*unidades operativas*", personas, organizaciones de la "*red secundaria*" o tecnológica.

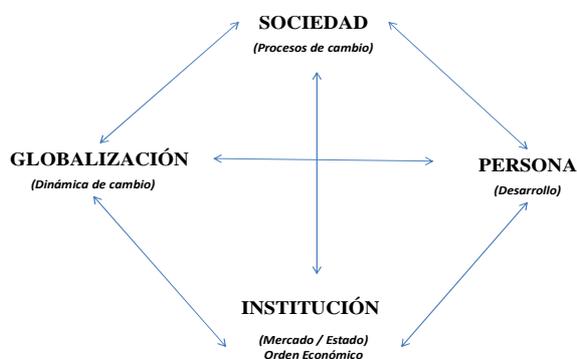
Tenemos, por lo tanto, *dos dimensiones*: la *dimensión societaria* y la *dimensión tecnológica*, lo que implica que debe cuidarse su coordinación de manera muy significativa, ya que como hemos señalado una de las críticas importantes de la última *Exhortación del Papa* es precisamente la que afecta a las consecuencias de la "*exclusión*". Se trata de la "*exclusión*" de la "*red primaria*", por una parte, pero también de la "*red secundaria*", por falta de "*potenciales*", quiere decir, la falta de conocimientos, potenciales tecnológicos y el problema de la velocidad del cambio, hasta dónde pueden alcanzar los procesos de adaptación.

La "*red primaria*" constituye la esencia cultural, la diversidad Cultural determinante de los "*valores*" en los cuales se desarrolla integralmente la persona. Ambas redes, con su alta diferenciación, constituyen la base para "*coordinar*" las personas, situadas en la "*diversidad cultural*" que les caracteriza y en los "*sistemas de valores*" en los cuales esa persona genera su propio desarrollo integral con el apoyo de sus "*potenciales*" tecnológicos.

Las "*redes secundarias*", tecnológico-económico-sociales, son con sus potenciales y su desarrollo, con la intensidad creciente de estas *Redes*, las que facilita, en un primer término la "*inclusión*" de la persona que dispone de los "*potenciales*" con los que puede contribuir al desarrollo económico-tecnológico al objeto de cubrir las necesidades vitales de su desarrollo personal. Este desarrollo de la persona solamente puede realizarse en función de su "*pertenencia*" *arraigo*, por un lado, a su identidad Cultural y a la propia densidad de las *Redes* en las que se encuentra, por el otro.

Si se "excluye" la persona de esas "Redes Secundarias", con los potenciales de su conocimiento y capacidades, se produce la "marginación" de personas, Instituciones y Países con las graves consecuencias en cuanto a la disposición de los recursos escasos necesarios para cubrir el desarrollo que necesitan las personas al objeto de volver a "incluirse" en su desarrollo y no quedar "excluidas".

Y aquí no se trata solo de una mera *dimensión organizativa* al objeto de que se faciliten los procesos organizativos de "cooperación" entre las personas a través de las *Redes* y de su contribución a las actividades económico-corporativas. Se encuentra también estrechamente ligada a la *dimensión Institucional*, Comunitaria, en la que las personas disponen en sus "potenciales" de un "sistema de valores", de una "Cultura" que significa un *arraigo* importante en esa Comunidad específica y que es "diversa" a los *arraigos* de otras Comunidades, además de encontrarse en una dinámica de cambio significativo en las distintas Sociedades.



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 6. La persona en la globalización

Como puede apreciarse en la figura número 6, anteriormente mencionada, esta relación entre globalización y persona se realiza bajo tres dimensiones:

- El *desarrollo de Instituciones*, de un *Ordenamiento Económico Social*, en el que juega un papel dominante la forma organizativa de la economía, el papel del Estado y también las bases constitutivas de todo el desarrollo tecnológico y de conocimiento de la persona.
- Por otro lado, tenemos la *Sociedad* que está caracterizada por procesos de cambio significativos y que constituye una referencia "diversa" entre las distintas "unidades operativas" en el contexto de las *Redes Tecnológicas* y que, por lo tanto, son elementos de una mayor complejidad para poder compartir en las *Redes* por su pertenencia singular a un contexto cultural, histórico y ético.

- Y también el impacto en esa relación de la globalización se encuentra en el propio proceso de cambio permanente en el gráfico número 6 en la verticalidad entre los *procesos de cambio de la Sociedad* y la influencia sobre el *Ordenamiento Económico-social*. Este *Ordenamiento Económico-social*, impacta, sitúa y realiza los procesos de cambio significativos en un *Ordenamiento de Sociedad*.
- Este tercer proceso juega un papel decisivo en cuanto al problema de la "inclusión" o "exclusión" de la persona en las *Redes* y, por lo tanto, el problema de "marginación" o "no marginación": son sus normas y reglas, lo que se plantea en términos de la "regulación".

Esta interacción de la globalización con la persona, globalización cuyo impacto dominante es en los ámbitos económicos, de mercado y los específicos de los Estados, se ve afectada por determinadas reglas de comportamiento: "regulaciones", que son las que constituyen el fundamento de las configuraciones actuales de la globalización en las distintas áreas del Planeta. Estas Instituciones, el Estado y el propio *Ordenamiento Económico-Societario* tienen que orientarse e involucrarse para facilitar la "inclusión" de la persona en esas *Redes Tecnológicas*.

Pero estos "procesos tecnológicos" necesitan de una *legitimización societaria*, esto es, que la "diversidad de las culturas" permita la legitimización de los procesos de adaptación y que la "homogeinización tecnológica", no perjudique ese proceso de arraigo y desarraigo de las personas y de las propias Instituciones de la Sociedad. La *legitimización societaria* de estos "procesos socio-tecnológicos" y de los "procesos culturales societarios", son, sin duda, uno de los aspectos básicos a la hora de considerar la intensificación de las *Redes*. Por una parte, se avanza de manera vertiginosa en los campos que corresponden a las "redes secundarias", *homogeneizadoras*, esto es, la *red tecnológico-social* para que la persona tenga una base eficiente de "inclusión" en esa Red, pero, por otra parte, se plantea el problema de la pertenencia a una *Sociedad*, a una *Cultura* en la que se trata de arraigar en *procesos societarios estabilizadores* junto con aquellos valores que son inminentes a esa persona.

Estas dos *Redes*, estrechamente intervenculadas y cambiantes, tienen vida propia. Tienen dimensiones que pueden contribuir a que en su conjunto la persona se "incluya" o se "excluya", se margine o no se margine, dentro de estas *Redes* como formas de organización de la globalización.

Por lo tanto, la dimensión "organizativo-Institucional" de las redes constituye uno de los problemas importantes en los impulsos que deben realizarse para que la globalización *estabilice Sociedades*, *Culturas*, pero, que al mismo tiempo, facilite los procesos de transformación y cambio sin deteriorar esas dimensiones correspondientes a los "sistemas de valores" de cada una de las *Sociedades*, de las personas. De forma que les permita utilizar y desarrollar aquellos "potenciales" "tecnológico-económicos" para que puedan contribuir a resolver los problemas económicos que le den cobertura con productos y servicios a sus necesidades garantizándose con ello el desarrollo integral de las personas. *Integral* significa aquí la *dimensión societaria*, esto es, la "red primaria".

Tenemos, por tanto, a la persona ubicada en el contexto de la intersección de ambas *Redes*, lo que constituye la "*dimensión global real*" de los procesos de globalización, con sus contribuciones positivas y sus problemas negativos. Ambas *Redes* deben orientarse al fin último de la economía: el desarrollo integral de las personas con un uso eficiente de los recursos escasos disponibles. Por una parte, esa amplia *Red tecnológico-económica*, que implica la dimensión tecnológica y de las Ciencias Sociales, constituyen el armazón "*instrumental*" de los procesos de "*coordinación económica*". Y, por otro lado, se trata de mantener, desarrollar y configurar de manera altamente significativa la *dimensión societaria* de la persona, su *arraigo*, de tal manera que la persona no se "*marginen*" societariamente, no se le "*excluya*" por motivos que pueden serle relevantes para su propio desarrollo integral.

A esta dimensión de las *Redes* debe añadirse que la tendencia a la *descentralización* es innata a la globalización. Este aspecto está poco considerado en la configuración de las *Redes* y que Lübbe<sup>62</sup> destaca: "*la globalización impone una descentralización creciente de las redes, tanto de las redes de tráfico como de las redes de información*"<sup>63</sup>. Sugiere que estos procesos, estas tendencias descentralizadoras que vienen impulsadas fuertemente por lo que hemos llamado la "*red primaria*", que es la red del *arraigo* de las personas en una Comunidad y en un "*sistema de valores*", que va más allá de la Red de las "*competencias*", de la tecnología y de la economía. Esta "*red primaria*" genera una mayor complejidad al problema de la estructuración de las Sociedades incidiendo sobre la *inclusión* o *exclusión* de las personas de esos procesos y, por lo tanto, generando en muchos casos los problemas de "*marginación*".

Es por lo que se requiere un *Ordenamiento de Sociedad e Instituciones* que consoliden a las personas en ambas "*Redes*", la "*tecnológico-económica*", por un lado, los saberes, las personas en el desarrollo de los mismos y aquellos otros que detectan la fuerza de las "*culturas originarias*", en los términos de Lübbe, que son la base de la *dimensión societaria* y en las que se sitúan los *valores* que corresponde a la *dimensión social de la persona*. Esta base es fundamental para garantizar que los procesos de coordinación de la "*actividad coordinadora*" de la economía puedan realizarse de la forma más eficientemente posible, tanto en cuanto al uso eficiente de los recursos, como en cuanto a la contribución de los mismos al desarrollo integral de las personas.

La *diversidad societaria es una realidad*, es una fuerza importante en el desarrollo integral de las personas y de los procesos de cambio en las Sociedades, ya que deben configurar su orientación a aquellos "*valores*" que puedan ser "*compartidos*" de tal manera que se faciliten la *dimensión social innata* de la persona para que haga eficiente, a su vez "*la coordinación económica*". Esto es, para que la "*Red secundaria*", esto es, la utilización de los "*potenciales*" del conocimiento de las personas, contribuyan positivamente al desarrollo de la persona. Las *Redes Tecnológicas* solamente podrán reducir los "*costes de coordinación*", como "*redes universales*" de los "*potenciales*" de las personas, cuando, al mismo tiempo, las "*Redes Societarias*" faciliten el *arraigo* y lleven a cabo los procesos de integración de las personas en las *Redes Tecnológico-económicas y sociales*. No se trata solamente de una "*nueva división de trabajo globalizada*"<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.53

<sup>63</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.53

<sup>64</sup> Watrin, Ch. (2002), "Globalisierungsprozesse...", ob. cit., pp.123 ss.

Se trata de compaginar merced a esa *dimensión social de la persona* el elemento vital en el desarrollo de la "*capacidad de la persona*" para estar "*incluidas*" y no "*marginarse*". La integración de la persona en la "*Red homogeizable*", tecnológica y económica, se quedará siempre corta y, sobre todo, tendrá dificultades para interpretar la *dimensión social de la persona* y, muy en particular, su capacidad de "*cooperación*"; si no existen "*sistemas de valores*" compartidos manteniendo la capacidad de arraigo de las personas en sus dimensiones originales.

## 2. Criterios económico-sociales de los procesos de integración de las personas en el marco de la globalización.

El marco dentro del cual deben configurarse los *criterios económicos* en el contexto de la globalización, por lo que respecta al impacto sobre las personas, tiene que ser necesariamente una referencia que vaya más allá de los aspectos tecnológico-económicos: La *dimensión ética*, que afecta a la articulación de la interacción humana. Desde el punto de vista de *Utz* "*la actividad productiva de toda persona se encuentra permanentemente en relación con la Humanidad en el transcurso de todos los tiempos*"<sup>65</sup>. Este marco de referencia sitúa, sin duda, la interpretación de la persona, tanto en lo que respecta a su interacción espacial, como muy en particular, en la dimensión largoplacista de la persona, en la dimensión generacional de la persona, como ya anteriormente se ha mencionado. Es por lo que *Utz* se plantea el que "*la disposición de los recursos escasos no es el esfuerzo de los recursos que hay que aplicar, sino la aplicación del resultado para cubrir sus necesidades*"<sup>66</sup>. Esto es, el *resultado* constituye el criterio básico de los procesos de globalización dentro del contexto ético mencionado. Se trata básicamente de los dos fines últimos de la realidad económico social:

- El desarrollo integral de las personas
- El uso eficiente de los recursos escasos, esto es, la productividad, el resultado de la aplicación de los esfuerzos y recursos de los potenciales de las personas.

Es por lo que en la última Exhortación del Papa Francisco se señala que "*la ética- una ética no ideologizada- permite crear un equilibrio y un orden social más humano*"<sup>67</sup>. Quiere decir que es ese marco en el cual deben establecerse o desarrollarse los criterios económico-sociales de la *Red* en los que la persona tiene que estar "*incluida*" en ese marco ético mencionado en busca de ese "*equilibrio social*", en el que se deben construir los criterios económicos a la hora de enjuiciar y dinamizar la globalización con una conceptualización clara y exacta en torno al desarrollo de la persona.

Se trata de dotar a las "*Redes*" compuestas por multitud de "*núcleos operativos*" en los cuales se opera y entre los cuales se realizan las funciones de "*coordinación económica*", con la *dimensión societaria* de la economía. No se puede despojar a la economía ni a las "*Redes*", como forma organizativa de la "*coordinación económica*", de los "*sistemas de valores*" que identifican a las personas.

---

<sup>65</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.26

<sup>66</sup> Utz, A.F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.25

<sup>67</sup> "Exhortación Apostólica...", ob. cit., ap. 57

Esto es, su *dimensión social*. Esta *dimensión social* constituye el elemento básico del ser humano y, consecuentemente, es la que hace posible que la persona se implique en mejores "resultados", "logros", con sus "potenciales", no solo para cubrir sus necesidades, con su propio desarrollo integral, sino para que pueda contribuir permanentemente al desarrollo de los demás, esto es, a cubrir las necesidades del conjunto.<sup>68</sup> Se trata de la búsqueda de ese "equilibrio social" que viene definido en una *economía social de mercado*<sup>69</sup> por tres principios básicos

- *Principio de la competencia*, esto es, el Principio del desarrollo de las "competencias" de las personas, tanto en cada una de sus "unidades operativas" como en lo que respecta a las interacciones entre las distintas personas y las "unidades operativas" en la red, y por otra parte,
- El *Principio de Subsidiaridad* que corresponde a esa dimensión en la cual el proceso de desarrollo de la persona busca el "equilibrio social", necesario como anteriormente se ha mencionado, para el desarrollo de la persona. A lo que debe añadirse
- El *Principio de Solidaridad* en todos los procesos que permanentemente se producen con los ajustes necesarios tanto en cuanto a las "Redes Tecnológicas", como también, en cuanto a las redes correspondientes a las "dimensiones culturales" de las personas.

De lo que estamos hablando es de la búsqueda de ese "equilibrio social" que genera la configuración de un *Ordenamiento Económico-societario* denominado "*Economía Social de Mercado*" que trata de realizarse en los términos adecuados dentro del contexto del funcionamiento de las *Redes* de manera que se vean soportadas las mismas sobre la realidad de la "diversidad cultural" y de los "valores" de la persona anclados en esa *dimensión social* de la misma. Si esto no se logra se manifestarán los problemas que actualmente se acaban de mencionar en la propia Exhortación del Pontífice.

Las "*Redes técnico-económicas y sociales*" deben generar, por lo tanto, los *resultados* necesarios, para implicar a las personas para estar "incluidas" en las *Redes "técnico-económicas"*, de forma que no se "marginen", no solo en cuanto a la dimensión material, sino también en cuanto a su propio desarrollo personal. Pero también en cuanto a su contribución al "bien común", en torno a los *Principios* mencionados de *Subsidiaridad* y *Solidaridad*. Si no se generan esos *resultados* difícilmente van a poder atenderse estos dos *Principios* básicos para lograr el "equilibrio social". Por lo tanto, el problema es cómo se realiza el desarrollo de las personas de manera que éstas sean contributivas a ese "bien común", en mayor o menor medida, en cada caso y en cada circunstancia, y en una visión largoplacista del *Ordenamiento Económico-Societario*. La *competitividad* entendida más allá del "sistema de precios", la *competitividad* entendida en el desarrollo de las "competencias" de las personas, constituye el criterio básico, tanto en cuanto a la *dignidad personal*, su labor en la red, como también en cuanto a su *dignidad personal* por lo que afecta al propio contexto cultural en el cual desarrolla sus "sistemas de valores".

---

<sup>68</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.24

<sup>69</sup> García Echevarría, S. (2014), "Hacia una nueva Economía...", ob. cit.

El *criterio de productividad*, "el resultado", el "logro", es el criterio básico en el funcionamiento de las "Redes técnico-económicas", Redes que funcionarán cuando los "costes de coordinación" sean eficientes como consecuencia de la disposición de las personas, a través de su *dimensión social*, a contribuir a su propio desarrollo personal, como también en su contribución al desarrollo de los demás, al "bien común". Entonces es cuando habrá eficiencia, un resultado, una productividad, que permita compaginar el desarrollo de las personas a nivel global, en "lo tecnológico" y en lo "Societario".

La clave fundamental es la orientación al *desarrollo integral de las personas* de las "Redes tecnológico-económicas". No existirán nunca una *eficiente economía de Redes*, si no existe ese "equilibrio social" a largo plazo que es lo que aporta un *Ordenamiento de Economía Social de Mercado* impulsada tanto en un contexto abierto, con una cultura determinada, como también en una *diversificación cultural* que hace más complejo, el proceso. Pero se trata de un proceso viable en cuanto que los elementos determinantes de la coordinación se sitúen en la categoría de esa lógica mencionada, no "ideologizada"<sup>70</sup>. Este es el gran paso pendiente en la dinámica actual, en la velocidad del cambio y, sobre todo, en la próxima velocidad de cambio derivada del impulso de la *digitalización*. Por ejemplo, un concepto como Industria 4.0, va a constituir un cambio significativo en todos los diseños organizativos que afectan a la "Red tecnológico-económica", para lo cual precisarán cada vez más de la interacción de la persona en las propias Redes.

No se puede "despersonalizar una Red" como forma organizativa de personas, esto es, una red sin *dimensión social*, sino, al contrario, esa Red necesita de manera decisiva de esa *dimensión social* que le puede dotar del éxito o le puede afectar al fracaso, lo cual implicaría en el momento actual en el desarrollo tecnológico, incluso en el geopolítico, un grave problema.

### 3. Lo global y lo local: procesos de arraigo personal e Institucional

Tal como ya se ha señalado Lübbe considera que el impacto de la *descentralización* no es un hecho meramente técnico, como consecuencia de la creciente complejidad técnica de las Redes, sino que es un hecho propio y específico de los procesos de globalización.<sup>71</sup> Lübbe lo describe como un "episodio cultural" y, por lo tanto, no es una mera consecuencia de la complejidad de las tecno-estructuras económicas y tecnológicas, sino que es el "episodio cultural" el que "impone una descentralización"<sup>72</sup>.

No se trata, por lo tanto, solo de las complejidades tecnológicas y económicas, sino que se trata de las "complejidades culturales", esto es, de la persona, de su "sistema de valores" y de la "jerarquización" que realiza de los mismos, lo que define la gran complejidad de los "procesos de coordinación". El permanente crecimiento de los procesos de globalización caracterizados por la "mayor densidad de las redes tecnológico-económicas" puede, por su parte, asumir estos procesos económicamente, instrumentalmente, con la complejidad correspondiente, pero sin grandes dificultades, ya que, en principio, no implica una articulación concreta del "rol de la persona" como tal.

---

<sup>70</sup> "Exhortación Apostólica...", ob. cit.,

<sup>71</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.53

<sup>72</sup> Lübbe, H. (1996), "Globalisierung...", ob. cit., p.53

Con lo que si se tropieza en el momento en el que se introduce en los diseños de globalización y en el análisis de la misma el "*episodio cultural*", esto es, se incluye la "*persona y su comunidad*", sus "*sistemas de valores*" y sus "*funciones de preferencia*", su "Cultura".

La segunda de las *Redes*, la "*tecnológico-económica*", conduce necesariamente a una permanente "*armonización centralizadora de la red*", mejor dicho, de las "*unidades de la red*", mientras que la primera de las *Redes* condiciona, induce, a la descentralización, como consecuencia de la propia "*diversidad humana*". La globalización de ambas exige procesos de adaptación institucional y personal, lo que afecta a las personas, y en estos procesos la persona es la clave, deja de ser "*recurso*", en el sentido en que se interpreta en la economía y en la tecnología. Pasa a ser "*persona*", pasa a ser el que asume la búsqueda de ese "*equilibrio social*" necesario para estabilizar tanto las "*Redes tecnológico-económicas*" como las "*Redes culturales*". Es otro rol distinto el de la persona en las organizaciones implicadas en la *Red* y cómo se logra que no quede fuera de la *Red*.

Para evitar que se "*marginen*" personas e Instituciones juega cada vez un papel más importante, "*lo corporativo*", la Comunidad de personas que configuran una Institución. Con el fin de integrar los impulsos de las "*culturas originarias*" se precisa permanente de la búsqueda de ese "*equilibrio social*" de la globalización, de las "*Redes y de su identificación*". Estos procesos impulsados por la propia globalización deben evitar que la persona pueda disiparse, desaparecer, al contrario, debe lograrse que se convierta junto con "*lo corporativo*" en la clave de este "*episodio cultural*". Las personas tienen un papel relevante en los "*procesos de coordinación*", en búsqueda de ese "*equilibrio social*" y de esa "*dimensión societaria*" que deben tener, de las que deben dotarse, las *Redes* "tecnológico-económicas".

Y ello no se entiende más que dentro de un marco definido por

- Una *dimensión largoplacista*, esto es, hay que recuperar la dimensión "*generacional*" que se ha perdido en el transcurso de las últimas décadas y más en los momentos actuales, para que pueda realizarse una actuación táctica, también a corto plazo, ya que si no se dispone de esa visión largoplacista es imposible disponer de criterios correctos en el cortoplazo cometiendo errores trascendentales en periodos de tiempo relativamente cortos. Lo cual tiene consecuencias graves en los momentos actuales para orientar las tendencias futuras. Sin esta visión nunca se llegará al "*equilibrio social*" de la globalización.
- La *dimensión espacial*, tanto en lo que afecta a la dimensión universal de la persona, en su desarrollo en sus *valores* como en su contribución, fundamentalmente para el desarrollo de los demás: el "*bien común*".

Lo cual requiere, sobre todo, definir espacios temporales y geográficos marcados por *Principios* anclados en el desarrollo de las personas y de lo "*corporativo*":

- Lo *global* y lo *analítico* definen estos espacios determinados por *Principios*. Lo global facilita la visión del todo y del largo plazo, lo que se acerca a la persona y determina su valor. "*Lo global*" genera los criterios tecnológico-económicos y los "*culturales*" que permiten luego, a corto y medio plazo, en lo analítico, en lo instrumental, el uso, la disposición de criterios para la acción técnica y cultural en sus interacciones tácticas.

Y ello siempre bajo el *Principio de la Contribución*, de los *valores* para impulsar el desarrollo de las personas y lograr una eficiente economía, disponiendo de los recursos escasos en el conjunto de la diversidad Cultural: estos Principios pueden considerarse clave

- *Competencia*: se trata del desarrollo de las "*competencias*" de las personas, de sus potenciales, que definen su valor y su pertenencia a la vez. Ya que independiente del valor de sus "*competencias*" si las personas están "*excluidas*" de la Red, tanto tecnológica como cultural, van a ser "*marginadas*". Por lo tanto, se trata como se ha señalado, del más allá de los "*sistemas de precios*", se trata de las "*competencias*" de las personas, de su disposición a su cooperación con los demás
- La *dimensión societaria*, que es la *dimensión social de las personas*, en cuanto que ellas tienen que *cooperar* para facilitar la coordinación tecnológico-económica. Sin esa *dimensión social* es imposible, o es prácticamente irrealizable una eficiente disposición de los recursos en el marco de la "*coordinación económica*", por lo tanto, se "*excluye*" a la persona de las redes.
- El *Principio de Subsidiaridad* como proceso de "*inclusión*" de las personas en las *Redes*. Son diferentes niveles los que deben configurarse en la respuesta a su inclusión en las distintas Redes
- El *Principio de Solidaridad* que armoniza la creación de *Redes* específicas que impulsan a personas que no disponen de acceso a las Redes y las posibilidades de impulsar su propio desarrollo
- *Como se acaba de señalar "lo global"* genera los criterios y asume la "*coordinación vía valores*". "*Lo local*" facilita la acción instrumental de la persona para canalizar, con una visión de globalidad, la acción de coordinación con criterios y resultados que permitan una "*contribución*". Ambas fuerzas son necesarias, se armonizan en procesos continuos de adaptación que tienen que llevar a ese "*equilibrio social*" que intensifican los valores de "*lo global*" en la acción humana, de lo local, del *desarraigo* de las personas y de las Instituciones. El "*desarraigo*" de las personas en lo cultural lleva, sin duda, también a un problema muy serio de "*exclusión*" de las personas en las redes. No es solo el problema de la falta de "*potenciales*" tecnológico-económicos, sino el problema es la falta de los "*potenciales culturales*".

*Desarraigarse* significa el camino de la "*exclusión*", de la "*marginación*" y esto constituye la clave organizativa más urgente de nuestra Sociedad en los actuales procesos de globalización, dentro del contexto de la diversidad cultural y la convivencia dinámica de las fuerzas dinamizadoras de la globalización y las fuerzas descentralizadoras de la diversidad cultural. Todo lo cual afecta a las personas, a su "*inclusión*" o bien "*exclusión*", a la configuración de lo "*corporativo*" como expresión de "*lo institucional*". El diseño de las organizaciones y de los distintos ámbitos de la "*coordinación económica*" deben realizarse en el marco de un Ordenamiento Económico-Societario en nuestras Sociedades de forma que genere ese "*equilibrio social*", condición *sine qua non* para la *estabilidad en la Sociedad*.

### III. EXIGENCIAS AL ORDENAMIENTO ECONÓMICO SOCIAL DE LA GLOBALIZACIÓN

#### 1. *El debate Estado-Mercado en el contexto globalizador*

Lo mismo que está sucediendo en la interpretación económica dominante en el contexto actual sucede con los problemas de la *globalización*. La globalización no se puede componer solo de "lo económico" y de "lo tecnológico", sino que su contribución exige plantear los procesos de globalización desde la propia forma organizativa de las *Redes* con planteamientos que permitan desarrollar e integrar la globalización desde su *dimensión societaria*, diversa y dinámica, para llegar a la persona e impulsar su desarrollo y no su "exclusión".

Esta *dimensión societaria* de la globalización debe configurarse sobre un *Ordenamiento Económico-Societario* que busque como fin último de la economía el desarrollo integral de las personas mediante un uso eficiente de los recursos escasos disponibles. Y en este *Ordenamiento económico-societario* los agentes básicos son: el *Mercado* y el *Estado*, ambos clave en el desarrollo de una globalización orientada a la persona. Ya en su momento *Phelps* señaló que en el debate actual del *Ordenamiento Económico* se aprecia que "detrás de las diferencias técnicas, sin embargo, se encuentra la división entre aquellos que quieren seguir con el corporativismo y el Keynesianismo y aquellos otros que quieren aproximarse a una "economía de mercado" que "funcione bien".<sup>73</sup> Se trata de corrientes en si enfrentadas y que van a incidir de manera decisiva en la configuración de la *Sociedad*.

Por otra parte para *Stiglitz* "los mercados no se autocorrigien", ya que "los mercados nunca han sido buenos en cuanto a lograr por su propia cuenta transformaciones estructurales de forma rápida; la transición de la agricultura a la manufactura, por ejemplo, no fue de ninguna forma suave y calmada, al contrario, estuvo acompañada por una importante desarticulación social y por la gran depresión".<sup>74</sup>

El debate actual Mercado/Estado, en particular, los "procesos de regulación" constituyen un aspecto clave que incide en el desarrollo de la Globalización.<sup>75</sup> Esto es, la dimensión societaria de la economía, de la tecnología, lo refleja también en su momento ya en el año 2005 con grave preocupación el CEO de *McKindsey, Davis*, al señalar "This leads me to the third strand of a new approach business leaders. They need to shape the debates on social issues much more consciously" o completando esta referencia: "The CEO's of today's big corporation should take the opportunity to restate and reinforce their own social contracts..."<sup>76</sup>. Quiere decir que el problema no es nuevo y que, por lo tanto, en este caso último afecta a los principales actores dentro de esas *Redes* de la globalización que son las empresas como punto de referencia básico.

---

<sup>73</sup> Phelps, E. (2012), "Germany is right...", ob. cit.

<sup>74</sup> Stiglitz, J. E. (2014), "Estancamiento diseñado...", ob. cit., p.3

<sup>75</sup> García Echevarría, S. (2013), "Libertad de Mercado...", ob. cit., p.3

<sup>76</sup> Davis, I. (2005), "The biggest contract", ob. cit, p.5

Todo ello exige modificar de manera significativa, transformar, cuatro aspectos que se pueden considerar de vital importancia

1. Se ha impuesto una *primacía de lo financiero* sobre lo económico, lo cual es un error muy grave. Hay que volver a recuperar la *primacía de lo económico sobre lo financiero*. El propio *Stiglitz* menciona en una frase reciente que "...un sistema financiero que está más en sintonía con la especulación que con la realización de inversiones..."<sup>77</sup>. Con lo cual quiere señalar que la creación de puestos de trabajo, la realización del proceso de desarrollo de la persona, se realiza en el ámbito económico y no en el ámbito financiero, o mejor dicho en la "*especulación financiera*" o en la "*ingeniería financiera*".
2. Hay que recuperar la *primacía del largo plazo sobre el cortoplacismo* dominante, ya que ni la persona ni la economía, ni los procesos globalizadores son viables en el corto plazo más que especulativamente, jugando con los "*sistemas de precios*", cuando se buscan formas consolidadas organizativas en formas de *Redes* que se tienen que orientar al largo plazo. Lo que afecta a la consistencia del mercado.
3. Se debe plantear el problema del *gobierno corporativo* de las instituciones que son los que articulan la globalización y las propias *Redes* como "*unidades básicas*".
4. Se tiene que precisar, en torno a ciertos *Principios*, cuál es el papel del *Mercado* y cuál es el *papel del Estado* en la articulación de estos procesos de "*coordinación económica y tecnológica*" dentro del marco de la globalización.

La globalización debe enmarcarse en un *Ordenamiento Económico-societario* viable globalmente y debe establecerse en torno a los *Principios* básicos que configuran el papel del *Mercado* y el que corresponde al *Estado* en los procesos de "*coordinación económica*", *Principios* que deben observarse en todas las "*unidades operativas*" de esas *Redes* como forma organizativa, así como también respecto a sus dimensiones "*corporativas*", tanto empresariales como Institucionales, siempre en búsqueda de ese "*equilibrio social*" que es la base de la concreción operativa de la "*globalización integral*".

Ciertamente que el *mercado* no se regula por sí mismo, si no se impone de forma segura el "*Principio de la Competencia*", pero este *Principio* va más allá del "*sistema de precios*", pues debe abarcar el desarrollo de las "*competencias*" de las personas y de las Instituciones como el "*potencial*" de esas personas para que con su "*cooperación*" no sean "*excluidas*" de las *Redes*. Lo mismo sucede con las Instituciones para que puedan dar una respuesta eficiente a la cobertura de las necesidades de las personas.

Junto al *Principio de Competencia*, de no obstaculizar el desarrollo de las "*competencias*" de las personas y de las Instituciones, la función que compete al *Estado*, es clave para la realización del "*Principio de Subsidiaridad*" que permita impulsar las "*competencias*" de las personas y dar respuesta a las personas que no disponen de "*competencias*" en los mercados por motivos de su desarrollo y de su imposibilidad.

---

<sup>77</sup> Stiglitz, J. E. (2014), "Estancamiento diseñado...", ob. cit., p.3

La función del Estado es garantizar la *libertad* en los "*procesos de coordinación*" dentro del marco de la globalización, en los espacios del mercado y actuando para que el "*Principio de Competencia*" siga siendo la dinámica que regula los "procesos de coordinación económica y tecnológica", promoviendo las "*competencias*" de las personas.

Junto a esta función clave de un Estado fuerte para garantizar la competencia en la organización de las *Redes*, debe considerarse que las actuaciones económicas del Estado estén sujetas al "*Principio de la conformidad con el mercado*", de forma que respeten en su actuación económica los *Principios de una economía de mercado* societariamente responsable.<sup>78</sup>

Todo lo cual implica el "*Principio de libertad*" como base para el funcionamiento de la economía junto con el "*Principio de Responsabilidad*". Ambas se encuentran estrechamente vinculadas de forma que los que ejercen las decisiones económicas, tecnológicas, puedan asumir sus resultados responsablemente.

Junto al *Principio de Subsidiaridad* debe establecerse el *Principio de Solidaridad*, particularmente en los procesos de globalización con el fin de "*incluir*" a las personas, mediante la generación de "*competencias*" en las redes. Con lo que se tratará de evitar la "*marginación*" como un punto de referencia básica de los *Principios* en búsqueda de ese "*equilibrio social*". Sin estos *Principios* no se estabilizará ni se adaptará el *espacio de la globalización*, será un "*espacio especulativo*" y, por lo tanto, será una oportunidad perdida de que se pueda lograr de manera significativa tanto

- La dinámica tecnológica-económica junto con
- La dinámica cultural-societaria

Lo que constituyen la base de esta armonización necesaria en torno a ese *Ordenamiento económico-societario*. La búsqueda de ese "*equilibrio social*" en la globalización es lo que legitimizará a la misma en nuestras Sociedades.

## 2. Necesidad de un Ordenamiento económico-social: nuevos diseños de los procesos de coordinación económica

La dimensión societaria de la globalización, esto es, la dimensión societaria de los "*procesos de coordinación tecnológica, económica y social*" que tienen lugar a través de sus formas organizativas que son las *Redes*, así como también de sus formas *corporativas* de las diferentes unidades que componen la *Red*, exige de un *Ordenamiento Económico-social "supranacional"* con la creación de un espacio compartido, compartiendo sus "*dimensiones tecnológico-económicas*", así como la *dimensión societaria* caracterizada por su diversidad.

---

<sup>78</sup> García Echevarría, S. (2014), "Hacia...", ob. cit., pp.12 ss.

Messner considera que "el objeto social" de la economía consiste en lograr el "máximo bien común universal" que se puede alcanzar dentro del marco de la máxima disposición de libertad de actuación con los bienes materiales y los recursos humanos disponibles de una economía.<sup>79</sup> Lo que trasladado a los procesos globalizadores exige, por parte de los partícipes en estos procesos de coordinación, la aceptación de un *Ordenamiento Económico-social* que sienta las bases de la actuación tecnológica, económica y social de los procesos de globalización. De la asunción de los *Principios* anteriormente mencionados dependerá la consolidación de la "globalización integral" como forma organizativa de los procesos de globalización en el ámbito económico y social en la orientación a ese "equilibrio social".

Las dimensiones y las densidades de las "redes tecnológico-económicas", procesos clave de la globalización, tanto por su impacto en la persona como en el uso universal de los recursos escasos disponibles, deben integrarse en la dimensión societaria de la globalización, esa dimensión "cultural". Esta integración de la tecnología, economía y persona en la dimensión societaria estabilizaría las *Redes* a largo plazo, aseguraría su funcionamiento organizativo y contribuiría a la estabilidad societaria más allá de las dimensiones actuales asegurando las libertades en el proceso de desarrollo de las personas.

Este diseño de la "dimensión societaria de las redes", esto es, la asunción en el contexto de esas *Redes* de los aspectos sociales y societarios, facilitaría los *procesos de cambio* en las distintas Sociedades implicadas, garantizaría los *procesos de competencia*, de desarrollo de las "competencias" de las personas universalmente y aplicaría la eficiencia económica en el uso de los recursos escasos. Se facilitarían los procesos de "inclusión" de las personas en las *Redes*, evitaría su "exclusión" en base a la contribución del *Principio de Subsidiaridad* clave en estos procesos. Se dispondrían de espacios más amplios y más eficientes para evitar la "marginación".

Los *Principios* que se acaban de señalar, configuradores de esa dimensión societaria de la tecnología y de la economía, definen los espacios legitimadores de los procesos de "coordinación económico-tecnológica" que permitan asegurar el "sistema de valores" universales con los que las personas contribuyen al desarrollo integral de las personas. Estos *Principios del Ordenamiento Económico y Social* definirían un espacio compartido, necesario para actuar en la *Red*, asegurándose el "sistema de valores" que caracteriza a la *Red* en el marco de la globalización.

En cierta medida hoy hay ya muchas de las empresas en actuaciones globales que han tenido que ajustarse y considerar seriamente estas dimensiones sociales y económicas, en muchos de los casos, como consecuencia de la presión social en muchos países. La estabilización de estas *Redes* es una condición *sine qua non* para los nuevos procesos tecnológicos en los cuales se involucran la actuación tecnológica y sus consecuencias económicas y sociales.

La globalización se materializa, por un lado, por parte del Estado que crea, que debe cuidar ese espacio abierto, también a nivel de los Países involucrados en las *Redes*, procesos que luego se ejecutan por las empresas, así como por las demás Instituciones en el marco operativo propio que les caracteriza, facilitando los "procesos de cooperación" de las personas, por lo tanto su "inclusión", merced al mantenimiento de este proceso evitando la "marginación".

---

<sup>79</sup> Messner, J. (1984), "Das Naturrecht", ob. cit., p.989

La disposición tanto de "*valores compartidos*" como de medios instrumentales facilitan los procesos de adaptación para perseguir el objetivo final de la economía del "*desarrollo integral de la persona*".

Una de las consecuencias del desarrollo de la *Red* es la capacidad de *innovación de la red* en "*la diversidad*". En este ámbito un "*management de ideas*"<sup>80</sup> es clave para los procesos de innovación con el objetivo de generar productos y servicios que cubran eficientemente las necesidades de las personas, en particular, evitar su "*exclusión*" y, al propio tiempo, impulsar con mayor eficiencia el cubrimiento de las necesidades de las personas y con ello su desarrollo.

La experiencia acumulada en el ámbito de la "*cooperación*" en los procesos globalizadores en las últimas dos décadas, el empuje de la digitalización en torno al concepto *Industria 4.0* y la asunción de *Principios Económico- societarios* en el Ordenamiento Económico-societario de la *Red* son, sin duda, bases que van a impulsar el desarrollo de la "*coordinación económica y tecnológica*" en muchos ámbitos de la actividad humana.

### 3. La nueva dimensión societaria e Institucional de la economía como consecuencia de la Globalización

No cabe la menor duda que son muchas las facetas que configuran y condicionan los procesos de globalización. La economía y sus Instituciones juegan, sin embargo, un papel altamente relevante en los momentos actuales, tanto en el desarrollo de la globalización como en su configuración. Es, sin duda, uno de los motores de cambio en los procesos económicos y tecnológicos que afectan de forma directa en las organizaciones y en las posibilidades de desarrollo de las personas, esto es, su "*inclusión*" en los procesos económicos y societarios".

Como ya se ha señalado anteriormente la economía inicia su actuación como tal con los *procesos de coordinación económica entre personas e Instituciones*. Los *procesos de coordinación económica* tratan de utilizar las "*competencias*" disponibles en las personas, si éstas están dispuestas a cooperar entre si y entre las Instituciones. La globalización trata de coordinar los "*potenciales disponibles*" en determinadas áreas espaciales de forma que se logre una mayor eficiencia en el uso de esos "*potenciales*" de las personas logrando una mayor aportación, mejores *logros*, para cubrir las necesidades de las personas.

Las *Redes*, como forma organizativa de la globalización, tratan de lograr esa *cooperación de personas* en diversas Culturas e Instituciones facilitando la "*coordinación económica y tecnológica*" como forma organizativa, específica y propia, sin un cambio Institucional, sin rupturas y sin complejos procesos de fusiones y creación de nuevas Instituciones. Estas se mantienen en la medida en que la utilización compartida de determinadas "*competencias*", en múltiples localizaciones simultáneamente, generan eficiencia tecnológica y económica en las Instituciones en las que están ubicadas las "*unidades operativas*" de la Red. No requieren de la complejidad Institucional y organizativa que originan grandes "*costes de coordinación*".

---

<sup>80</sup> Thom, N. (2014), "Conocimientos...", ob. cit.

Se trata de "*superestructuras*" específicas, ancladas en múltiples instituciones, que tienen vida propia, en su cultura específica, en un ámbito de productos y servicios concretos, coordinando recursos y capacidades de forma eficiente. Son muchas las formas organizativas, más flexibles, que permiten mantener la libertad de las Instituciones sobre las que operan vinculando los procesos de coordinación específicos.

Y ello no afecta solo al ámbito productivo, sino que constituyen necesariamente una forma de organización eficiente en otros ámbitos, por ejemplo, el Científico, ya que orienta la disposición de las "*competencias*" de las personas vinculadas a la red en un determinado proyecto, en una unidad temporal u otras formas organizativas. Lo que incrementa el valor de la persona más allá de su propio valor individual y el que tiene en una Institución singular. Lo cual facilita la utilización eficiente de las capacidades humanas impulsando, en diferentes ubicaciones, su contribución en base a sus "*competencias*", pero, en particular, contribuyendo a "*incluir*" personas en los procesos de "*coordinación*" de la actividad económica.

Lo que genera y da otro sentido al ámbito de la "*competencia*" que va más allá del "*sistema de precios*", pues se sitúa en el desarrollo de las personas, de sus "*competencias*". Es por lo que se genera una nueva dimensión societaria e Institucional de la economía. Ésta está anclada en los procesos de "*coordinación económica*", no se limita a un solo espacio, a un solo proceso, sino que genera espacios múltiples de coordinación, Comunidades de personas en Instituciones diversas que pueden y deben reducir los "*costes de coordinación*" de forma significativa incluyendo "*a múltiples personas*", con "*competencias*" que no se pueden utilizar eficientemente, o solo en parte, en una localización única. Es otra, "*nueva división del trabajo*", pero por la vía de los "logros", de las "contribuciones", va más allá de la mera división del trabajo.

Por lo que se utilizan más eficientemente los recursos y las capacidades dispersas, en particular, las personas que se implican en su propio desarrollo, en su propia "*identidad cultural*", manteniendo su arraigo geográfico institucional, pero "*compitiendo*", con sus "*competencias*", en espacios abiertos, incrementando su valor personal y contribuyendo al "*bien común universal*".

Es otra dimensión societaria de la "*economía de redes*", ya que descansa directamente en las "*competencias*" de las personas y de las Instituciones instituyendo una fuerte dinámica de cambio y de aprendizaje de los procesos de actuación compitiendo con su "*permanencia o inclusión en la red*". Es la persona el eje de esta economía, de su desarrollo y de su disposición al cambio para garantizar su valor y asegurar su contribución a la red.

La nueva orientación de la economía no solo implica su involucración societaria, ya que es más que la dimensión tecnológica y económica, sino que afecta, sobre todo, a su propia "*dimensión institucional*". Esto es, la "*dimensión corporativa*" de las redes supone la integración de las "*dimensiones corporativas*" de la empresa con otras empresas partícipes en la *Red*, con su impacto en la propia reputación de la Institución. La "*inclusión*" en la *Red* debe considerar el impacto de las dimensiones corporativas de las otras "*unidades corporativas*" de la *Red*, lo que reduce los "*costes de coordinación*", o, en su caso, facilita una mejora de los mismos. El impacto de la *Red* constituye una de las condiciones básicas para la pertenencia en la *Red*.

La nueva discusión institucional de la economía afecta de manera directa a la organización de la empresa al introducir "unidades operativas" "ajenas" a la propia organización. La *coordinación organizativa*, como el conjunto organizativo-estratégico, afecta al diseño de la organización con normas y referencias que inciden en la valoración de los procesos de globalización en los propios esquemas organizativos. Y, por último, en lo que afecta a los propios procesos funcionales en el contexto de las distintas actividades que se realizan con un papel dominante de los procesos logísticos, la evaluación de sus riesgos y de su adaptación permanente.

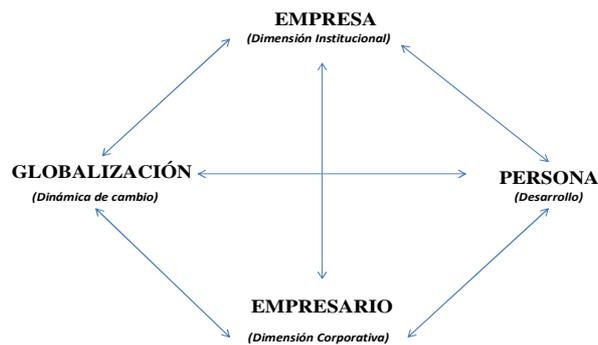
La *dimensión institucional* incide en si se "incluyen" o no las personas, exige el establecimiento de normas de adaptación que permitan dinamizar el uso de las competencias disponibles para lo que se precisa del *Principio de Subsidiaridad* aplicado a las *Redes* cuando se producen situaciones de "exclusión". El "management de redes" debe impulsar esta integración de los superávits tecnológico-económicos que deben aportar las *Redes* y la disposición de recursos del *Principio de Subsidiaridad* que permitan los procesos de adaptación en búsqueda del "equilibrio social" de la propia red con el fin de utilizar la misma y, al propio tiempo, estabilizar las propias Instituciones globalizadoras.

#### **IV. PROCESOS DE ADAPTACIÓN Y TRANSFORMACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL**

##### *1. Los procesos de cambio empresariales en la realidad de la globalización*

La globalización implica directamente a la empresa y al empresario. Sin la globalización "clásica" de una apertura internacional del comercio a partir de los años 60, sin la realización de la hoy Unión Europea y su influencia en la apertura del comercio internacional por la vía de la reducción de las barreras clásicas del comercio, no cabe la menor duda que la globalización "de redes" con el soporte tecnológico actual, ha incidido lentamente en la propia configuración de todos los procesos de "coordinación económica". Ya no es tanto el proceso de intercambio de productos y servicios, con su gran impacto de apertura de las Sociedades, sino la creación de espacios compartidos en los procesos de "coordinación económica, tecnológica y social". La globalización incide en la configuración de los procesos y directamente en las propias *dimensiones culturales* de las personas y de las Instituciones.

La globalización "de las Redes" va más allá en cuanto a la acción de la persona que la mera globalización de "productos y servicios", del tradicional comercio internacional. Es por lo que la acción de la globalización sobre la persona es más inmediata, trascendente e implica de lleno a la persona en su desarrollo integral, en su "inclusión" o "exclusión", en su contribución al "bien común universal".



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 6 Empresa y empresario en la globalización

En la figura 6 se refleja esa acción directa de la globalización sobre el desarrollo de la persona en la "globalización de las redes" que se realiza a través de la *empresa* y del *empresario*, esto es, está en función de la "dimensión institucional" y de la "dimensión corporativa". Ambas configuran el desarrollo y la intensidad de las redes, por tanto, la "inclusión" o "exclusión" de las personas en las *Redes* que permiten su desarrollo integral y su contribución al "bien común universal". La intensidad creciente de las *Redes* en todos los procesos de coordinación económica, tecnológica y social genera una dinámica de cambio, de adaptación permanente no solo en los procesos actuales de coordinación, sino en la permanente incorporación de "nuevos procesos de coordinación" para lo que se precisa de personas y de Instituciones con "competencias" disponibles.

Los procesos de adaptación se acortan constantemente en el tiempo y crecen las exigencias de flexibilidad y de rapidez para permanecer en las *Redes* con nuevas formas Institucionales. La dinámica de las *Redes* obliga a los actuales "procesos de coordinación económica", caracterizados por su Institucionalización, nacional o local, a plantearse la búsqueda de nuevos marcos de *Ordenamiento Económico-societario* que puedan compartir con "otros procesos" de forma que los "procesos de coordinación" puedan realizarse sin grandes barreras y excesivos costes y tiempos. Este es el efecto de "homogeneización" de la "globalización" de la "red secundaria" en el marco que afecta a la Institución empresarial por lo que concierne a su actividad en las *Redes*.

Las empresas como Institución, pero también en su dimensión organizativa y funcional, tienen que abrirse a compartir las actividades específicas de los "procesos de coordinación" propios y aquellos otros ámbitos de los "procesos de coordinación" vía *Redes* con exigencias específicas de la *Red* y en las diferentes "unidades operativas altamente diversas" en la *Red* en relación con su propio marco operativo que hay que integrar en la empresa. Son, sin duda, procesos de coordinación más complejos por su propia dimensión cultural y formas organizativas.

La globalización, en particular, vía de la mencionada creciente digitalización y el proyecto Industria 4.0 se convierte en una estructura "*cuasi-Institucional*" y una realización que afecta en su funcionalidad en la gran mayoría de las empresas. En particular las empresas medianas y pequeñas (*Mittelstand*)<sup>81</sup> se convierten en una parte constitutiva de los procesos de "*coordinación económica y tecnológica*", lo que exige de "*competencias*" más amplias de la persona, ya que ésta es la vía para la "*inclusión*" de las personas en las redes a través de la *Institución empresarial*.

La "*marginación*" de la persona de las *Redes* depende también del desarrollo de la empresa como Institución y organización, con una mayor percepción de que su existencia depende de las capacidades de las personas implicadas, de sus "*competencias*", que sean capaces de contribuir al "*bien común*", entendiendo también el desarrollo de las *Redes* que acoge a la persona y facilita su desarrollo. La persona, sus "*competencias*" es la clave del éxito Institucional de las *Redes* y de su "*inclusión*" en las mismas.

## 2. Las nuevas dimensiones corporativas de las empresas en la globalización

La globalización en "*Redes*", la globalización tecnológica, económica y social, implica tanto el proceso de cambio de la Institución organizativa de la empresa, como de su propia dimensión corporativa. Ya en estos momentos de la globalización se plantean serios problemas en la "*dimensión corporativa*" de las empresas, como señala acertadamente Barton, junto con los problemas que plantea el *cortoplacismo* y la propia orientación de la empresa ante el artificial pero incidente dilema *Shareholder versus Stakeholders*. Lo que constituye la dimensión corporativa, el replanteamiento de la misma, como uno de los principales problemas que van a determinar no solo la implicación de la empresa, sino también de la propia Sociedad. A lo que se debe añadir el problema de las "*retribuciones*" de los directivos y su impacto societario- político.<sup>82</sup>

La necesidad de una transformación o reforma de la dimensión corporativa constituye hoy una realidad que no acaba de encontrar respuesta.<sup>83</sup> Pero ya desde mediados de la primera década de este siglo se plantea la necesidad de una reforma del propio "*sistema capitalista*".<sup>84</sup> Tomando como referencia la idea del "*contrato social*" de Rosseau Davis señala: "*The CEO's of today's big corporations should take the opportunity to restate and reinforce their our social contracts in order to help secure for the long term, the invested billions of their shareholders*"<sup>85</sup>.

El predominio de la norma nacional en la configuración "*corporativa*", la propia dinámica desde mediados de los años 90 del criterio *Shareholdervalue* y las situaciones críticas en los comportamientos corporativos, obligan a replantear, sin duda, su configuración, responsabilidades y su rol en el desarrollo de las Instituciones empresariales y en el de la propia Sociedad.

---

<sup>81</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo...", ob. cit.

<sup>82</sup> Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.4

<sup>83</sup> Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.5

<sup>84</sup> Davis, I. (2005), "The biggest...", ob. cit.

<sup>85</sup> Davis, I. (2005), "The biggest...", ob. cit., p.6

El propio proceso de globalización de la última década acelera, sin duda, los procesos de transformación corporativa, pero con avances muy limitados, y, en particular, fuertemente arraigadas en las propias culturas jurídicas, sin apenas contribuir a que los procesos societarios faciliten la "coordinación económica" dentro de las *Redes* y de las Instituciones singulares que las impulsan y las mantienen". Los diversos intentos como, por ejemplo, el *Compliance* centrado en el entorno Cultural-jurídico en el que se desarrolla, no presenta posibilidades claras "corporativas"<sup>86</sup>.

La oportunidad que ofrece la globalización en "*Redes*", que implican una mayor exigencia compartida de los "*procesos de coordinación económica, tecnológica y social*", precisa de la fijación de una serie de *Principios* básicos que enmarquen espacios compartidos en el ámbito de la globalización, con el fin de que la "*coordinación económica*" pueda organizarse bajo criterios de *responsabilidad "homogéneos"* de forma que se asegure la "*coordinación económica*".

La *dimensión corporativa* implica el emplazamiento de la empresa en la Sociedad, a la que la empresa contribuye con el desarrollo integral de las personas y con un uso eficiente de los recursos escasos para cubrir las necesidades de las mismas. Esta *dimensión corporativa* recoge la "*diversidad cultural*" entre los partícipes en la *Red* y esa visión societaria de las diversas "*unidades operativas*" de la *Red* que es donde se realizan los procesos de "*coordinación económica*". Lo que implica la "*inclusión*" o no de las personas en la *Red* y la forma en la que se concibe el desarrollo de las "*competencias*" de esas personas.

De la orientación que se dé a la *dimensión corporativa de la empresa* orientada a las *Redes*, orientación al desarrollo de la persona y de su orientación al "*bien común*", no solo depende el éxito de la empresa y el de la *Red*, sino también por su contribución para cubrir las necesidades de las personas para que de forma eficiente dispongan de recursos escasos en el contexto globalizador. Lo cual exige integrarse en la *Red*, en su *diversidad corporativa*, en el propio diseño institucional bajo el soporte de compartir el espacio societario abierto.

Más que hasta ahora la globalización invita a compartir este "*espacio corporativo-societario*" empleando la posibilidad de desarrollo de las "*competencias*" de las personas en la diversidad cultural y establecer Principios y Reglas que faciliten los "*procesos de coordinación*" en la *Red*. Y ello para una mayor eficiencia, tanto en el uso de los recursos escasos como en el desarrollo integral de las personas, lo cual genera ese "*bien común universal*" que corresponde a la contribución de esta dimensión corporativa en la globalización. Es entonces cuando se irá logrando ese "*equilibrio social*" que establezca no solo las *Redes*, sino las empresas implicadas en la misma y en la propia Sociedad.

---

<sup>86</sup> Maucher, H. (2014), "Retos actuales...", ob. cit., p.9

### 3. Criterios relevantes en los procesos directivos y organizativos de las empresas: Gobierno de las Instituciones

La globalización de la economía implica un proceso de cambio en el "gobierno" de las Instituciones empresariales. De una internacionalización de ciertas actividades empresariales, de un management internacional de productos y servicios a una globalización constituye una transformación que implica tanto a los procesos directivos como a los problemas organizativos, obliga a un replanteamiento del "gobierno" de las Instituciones empresariales. La involucración de una empresa en *Redes* supone una visión global, tanto de la propia empresa como de su posicionamiento societario. Actuaciones o situaciones creadas en un punto de la *Red* implican al conjunto de la *Red* repercutiendo tanto en los procesos directivos como en las propias consecuencias organizativas. Un directivo involucrado en una globalización de los "procesos de coordinación" considerando las diversas áreas y la *diversidad cultural*, implica una amplia disposición de criterios compartidos para poder dirigir.

Lo cual exige cohesionar la interpretación de su dimensión societaria con la capacidad de articular los procesos de coordinación técnico-económica. Lo que exige que la *Red* se enmarque en unos Principios de dirección aceptados en los "procesos de coordinación". *Principios de dirección universales* que permiten configurar los procesos directivos y su management. Tal como señala *Maucher*, en su excelente contribución sobre "el arte de dirigir"<sup>87</sup>, más allá de los planteamientos científicos es éste espacio establecido por los Principios directivos el que constituye el marco de la acción directiva. Y estos *Principios* basados en la *Libertad*, asumiendo la *Responsabilidad* de las acciones, encarrila los procesos directivos independientemente de su complejidad.

En cuanto a los procesos "organizativos" deben compaginar los específicos propios de la actividad, junto con los procesos compartidos en la *Red*, de forma que esa estandarización facilite los criterios de *Maucher* mientras se actúa en la *Red*: *flexibilidad*, *velocidad* y *adaptabilidad* a los cambios estratégicos son la base configuradora de los procesos de organización.

Por lo que respecta al "gobierno de las Instituciones" en un mundo globalizado la "Red" supone la capacidad integradora:

- Por una parte, el *gobierno* de las actuaciones en la Comunidad operativa propia, estructurando los procesos de coordinación, en particular, con el soporte de la digitalización
- Por otra parte, el "gobierno de la red", ya que ésta está actuando en múltiples unidades simultáneamente. Aquí no se gobiernan las "otras unidades" operativas, pero si se gobiernan las prestaciones, los "logros" de esas "unidades operativas".

---

<sup>87</sup> Maucher, H. (2014), "Retos actuales...", ob. cit., pp.10ss.

Para armonizar los criterios, tanto de los procesos directivos como de los procesos organizativos con el *gobierno* de la empresa, las empresas involucradas en la globalización precisan de una armonía

- En el espacio de los *"logros"* últimos que se quieren alcanzar dentro de un espacio compartido (*"sistema de valores"* compartidos)
- Es preciso una identificación con los fines de la actuación globalizadora, no solo en lo que afecta a la instrumentación del *"sistema de objetivos"* compartido y la diversidad cultural e Institucional
- En base a estos *"sistemas de valores"* se establecen los Principios y las Reglas que permiten configurar tanto los procesos directivos, los espacios y los valores de acción que permitan la *"coordinación económica"*, orientándose tanto al desarrollo individual como también a la contribución al conjunto
- La *organización*, los *procesos organizativos*, fuertemente implicados en la digitalización, constituyen una fuerte dimensión de ahorro de los *"costes de coordinación"*
- La exigencia de *"competencias"* en las personas responsables de los procesos directivos, organizativos y funcionales es creciente, orientándose la *innovación* no solo tecnológico-económica, sino principalmente la *innovación social* que abre grandes oportunidades al desarrollo de la persona para permanecer *"incluida"* en las *Redes*. La persona, junto a los *Principios de Dirección*, son dos pilares de la globalización.

Junto a la creciente globalización de la *"actividad económica"* se precisa de la generación de personas con crecientes *"competencias"*, con una fuerte orientación a *"lo global"*, con su desarrollo especializado y dejar que permita el *"arraigo"* de las personas y de su Cultura, y por otro lado, su contribución a la globalidad como el criterio básico con lo que se contribuye el desarrollo integral de la persona y al uso eficiente de los recursos escasos para asegurar el desarrollo del *"otro"*, del *"bien común"*.

## **V. RETOS QUE PLANTEA AL EMPRESARIO Y AL DIRECTIVO UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA**

### *1. La acción del empresario en un mundo globalizado*

Hay tres aspectos que se resaltan en un reciente discurso del Pontífice: persona, trabajo y redes. Los recoge en los términos siguientes: *"...y el Evangelio le pide poner en primer lugar a la persona humana y al bien común hacer todo lo posible para asegurarse de que haya oportunidades de trabajo, y de trabajo digno. Por su puesto, esta "empresa" no se puede hacer de manera aislada, sino en colaboración con otras personas que comparten la base ética tratando de ampliar lo más posible estas "redes"*<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Discurso de la audiencia a los miembros de la Fundación Centésimos años – pro Pontífice, 10 de Mayo 2014

La figura del *empresario Schumpeteriano*, el empresario innovador, el que busca "lo nuevo", nuevas alternativas innovadoras, tecnológicas, económicas y empresariales, y, en particular, las *innovaciones sociales*, constituyen la clave de todo este proceso, proceso que persigue

- El desarrollo integral de la persona
- El uso eficiente de los recursos escasos para cubrir las necesidades de las personas y su contribución al "bien común", lo que se realiza con otras personas e Instituciones en *Red*.

De la "intensidad de la Red" y del "sistema de valores" bajo el que actúan las personas involucradas se podrá lograr que este proceso de "coordinación económica" logre la "cooperación" compartiendo el fin de la economía: desarrollar las personas e impulsar el "bien común", buscando el "equilibrio social" que hace posible la eficiencia económica de esos recursos escasos.

Para el empresario Schumpeteriano el desarrollo de las personas, el desarrollo de nuevas "competencias" de las personas, junto al desarrollo y ejercicio de la *dimensión social*, característica de la persona, impulsa su "cooperación" para que coordinando con otras personas se logre crear trabajo que permita utilizar las "competencias" de las personas. Lo que da valor, aumenta su valor, como persona cooperando con el "otro" para lograr espacios compartidos: contribuir al "bien común", a organizaciones, a empresas que generan productos y servicios para cubrir eficientemente las necesidades de las personas. La figura del empresario, la que descubre, la que asume los procesos nuevos de "coordinación económica", asumiendo su *responsabilidad y riesgo*, exige que se generen en la Sociedad las condiciones para la búsqueda de "lo nuevo", en redescubrir permanentemente la persona, sus "competencias" y la propia Institución empresarial:

- 1) Una *sociedad abierta*, generadora de la *libertad* necesaria para el surgimiento de personas dispuestas a asumir los procesos de búsqueda de nuevas alternativas bajo la *responsabilidad* de su acción y asumiendo los riesgos que implican, esto es, *empresarios*.
- 2) La *dimensión societaria* de un *Ordenamiento Económico* que genere el espacio de *libertad económica* que permita acceder a los procesos innovadores bajo los tres *Principios* básicos ya señalados:
  - *Principio de competencia*, del desarrollo de "las competencias" más allá del papel del "sistema de precios", por muy relevante que sea éste en los "procesos de coordinación económica"
  - *Principio de Subsidiaridad*, de forma que contribuya tanto al desarrollo de nuevas "competencias" que abren el proceso de desarrollo a las personas y que contribuyen al "bien común", al desarrollo de las personas que no pueden disponer de las "competencias" necesarias para su propio desarrollo
  - Un *Estado fuerte* que garantice, en primer término, la *libertad de acción de las personas* y, en segundo lugar, que garantice el *Principio de Competencia*, que desarrolla las "competencias" de las personas para su propio desarrollo y su contribución al desarrollo de los demás. Además su acción económica debe atenerse al "*Principio de conformidad al mercado*"

- 3) Sin un *Ordenamiento Económico-societario* que no garantice las libertades de acceso de toda persona y se actúe bajo el *Principio de Competencia* no surgen *empresarios Schumpeterianos*, ni se genera una economía que permita el acceso a todas las personas e impulse nuevas competencias en las "personas" para su desarrollo, para su contribución al "bien común". Y, en especial, la persona no desarrolla su *dimensión social*, clave de la *cooperación*, que hace posible la coordinación eficiente económica y genera trabajo, empleo, asegurando el desarrollo de la persona.

La globalización en "Red" plantea al "empresario Schumpeteriano" un mayor espacio de *alternativas* en búsqueda de "lo nuevo", tanto en lo que afecta a los procesos tecnológicos como a los económicos y societarios. Se abren nuevas oportunidades empresariales que obligan a un cambio de mentalidad en la medida en la que se profundice cada vez más en la *densidad de las Redes*. La "diversidad cultural" en las *Redes* implica nuevas oportunidades, pero también riesgos y responsabilidades que van más allá de los meramente tecnológicos y económicos. Implica diversos valores de Sociedad, diferentes "sistemas de valores" y exige otro tipo de "competencias" en su acción empresarial: cercanía a las personas y más orientación al desarrollo de sus potenciales, de las "competencias" de las mismas<sup>89</sup>.

Ese proceso empresarial globalizador constituye hoy en día ya la condición para el éxito de miles de empresas<sup>90</sup> que gracias en su orientación a la persona en la globalización encuentran la clave de su éxito. Es otra manera de dirigir, al orientarse a las personas en este impulso de la globalización. Sin ella no se genera este proceso de cambio en el surgimiento de este empresario Schumpeteriano buscando esa nueva acción en la globalización, que es más característica de empresas medias y pequeñas que de grandes empresas.

Probablemente esta dimensión globalizadora es el punto de referencia básico para el desarrollo de miles de empresas, de empresarios Schumpeterianos, que permiten a nivel global generar en *Red* nuevas formas de enfocar no solo los planteamientos y fines de las empresas, sino también la forma en la cual el empresario asume su papel en una Sociedad globalizada.

## 2. Reto de la globalización al desarrollo del empresario y del directivo

Quizás un primer reflejo sobre cómo se diseñarán los modelos de negocios en la próxima década nos la describe un CEO muy significativo Polman en una reciente contribución al señalar que: "*Corporate social responsibility and philanthropy are very important and I certanin don't want to belittle them. But if you want to exist as a company in the future, you have to go beyond that you actually have to make a positive contribution.*"

---

<sup>89</sup> Maucher, H. (2014), "Retos actuales...", ob. cit., p.8

<sup>90</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo...", ob. cit.

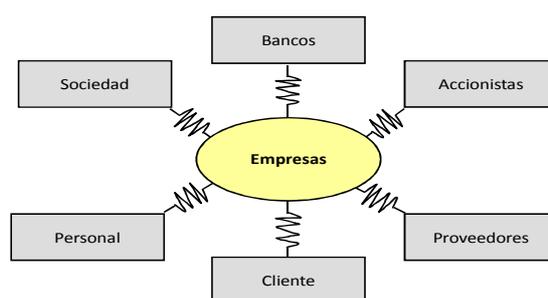
*Business needs to step up to the plate*<sup>91</sup>, considerando que *"In the next ten years, I think you are going to see many more initiatives undertaken by groups of business to protect their long-term interest, and the long-term interests of society"*<sup>92</sup>

La idea básica que se plantea Polmann, ya dentro de una corriente que se inicia en el año 2005 con Davis, previamente puede verse en Utz y también en muchos otros autores Europeos, en que *"business is here to serve society"*<sup>93</sup>. Lo que implica que tanto el empresario como el directivo<sup>94</sup> tienen que plantearse el reto de configurar la *dimensión corporativa de la empresa desde la Sociedad*. En ella, en la Sociedad, se encuentran los *"objetivos finales"* de la acción económica, tanto de la empresa como de la persona implicada, objetivos que deben alcanzarse principalmente desde la empresa. Desde la globalización no solo se acentúa la dimensión tecnológico-económica, sino que genera la preferencia societaria de la empresa.

El reto empresarial se encuentra en la permanente y necesaria *legitimización* de la empresa, con lo que implica al empresario y al directivo con una referencia unívoca de *responsabilidad* en la Sociedad. Ya no se trata del empresario emplazado en *"su sociedad"*, sino que cada vez más se *"universaliza"*, a través de la globalización, *"su sociedad"*, su dimensión cultural y sus *"sistemas de valores"* por lo que debe *"universalizar"* societariamente los *"objetivos"* de la empresa.

Y este soporte del planteamiento del empresario en un mundo más globalizado implica disponer de un *"Leitbild"* de la persona en función de valores universales y el establecimiento de *Principios Corporativos y Societarios* que le permitan realizar su función de *"coordinación económica"* *"en un universo diverso"*. La globalización conllevará un posicionamiento crítico al modelo *"shareholdervalue"*<sup>95</sup> y el creciente desarrollo del modelo *"stakeholder"* en el que se refleja la persona, su desarrollo y su contribución, su capacidad de coordinación económica entre todas las personas pertenecientes al conjunto del *"entramado corporativo"*.

**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

Figura 7 Stakeholder

<sup>91</sup> Polmann, P. (2014), Business Society and the future of capitalism, ob. cit., p.5

<sup>92</sup> Polmann, P. (2014), Business Society and the future of capitalism, ob. cit., p.5

<sup>93</sup> Polmann, P. (2014), Business Society and the future of capitalism, ob. cit., p.1

<sup>94</sup> Maucher, H. (2014), "Retos actuales...", ob. cit.

<sup>95</sup> García Echevarría, S. (2014), "Economía y Sociedad...", ob. cit., p.31

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

La amplitud que ofrece la creciente *intensidad de las redes*, la *diversidad* y los amplios procesos de *aprendizaje compartidos* en la *Red* incrementan las oportunidades de "*lo nuevo*", la función del empresario, dentro de la dinámica de la innovación en la "*diversidad*" que ofrece la globalización, que enriquece, sin duda, este proceso innovador. No hay crecimiento de la empresa, no solo cuantitativamente, sino particularmente tecnológica y competitivamente, sin globalización. Lo que afecta predominantemente a las empresas con una clara figura empresarial como las empresas medianas y pequeñas.<sup>96</sup> Y si no existe la dimensión societaria, la plataforma de las empresas medianas y pequeñas, las empresas familiares, no surgen empresarios Schumpeterianos que asuman el riesgo a largo plazo en la acción empresarial.

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

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

Tal como señala *Maucher*<sup>97</sup> la globalización exige al directivo más "*carácter*", "*personalidad*", esa dimensión "*cultural*" de la globalización. No es suficiente con el mero conocimiento y competencias técnicas, que son muy altas, sino que la complejidad de los procesos de "*coordinación económica*" exigen de forma creciente, que la "*dimensión cultural*" genere un "*Leitbild*" del directivo que le abra nuevas oportunidades y retos, contribuyendo al desarrollo integral de la persona y logrando una eficiente asignación de los recursos escasos que abren otro modelo de negocio totalmente abierto a la contribución societaria.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> García Echevarría, S. (2014), "El desarrollo...", ob. cit.

<sup>97</sup> Maucher, H. (2014), "Retos actuales...", ob. cit., p.9

<sup>98</sup> Polmann, P. (2014), "Business, society...", ob. cit., p.5

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

### 3. Problemas y oportunidades para el desarrollo de las personas

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

Es por lo que la "*exclusión*" de la persona de los procesos de coordinación económica implica su "*marginación*" y afecta de forma decisiva a su dignidad humana. La "*inclusión*" de la persona en el "*Ordenamiento económico-societario*" es la condición necesaria para su desarrollo integral, lo que implica contribuir con sus "*competencias*" a su propio desarrollo y al de los demás. Sin "*el otro*" no se desarrolla la persona, ni sin su "*cooperación*", ya que no implica a su propia dimensión social.

La economía trata de buscar respuestas al uso de los recursos escasos para generar una respuesta a las necesidades de las personas para su desarrollo para que se realice a través del uso compartido de sus "*competencias*" dentro de las organizaciones, por ejemplo, empresariales, encuadradas en un *Ordenamiento Económico* para una Sociedad. En la economía, a través tanto de los instrumentos de coordinación del sistema de mercado como desde el propio Estado, se organizan instrumentalmente los procesos de esa asignación de los recursos escasos. Lo cual depende

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

Lo cual implica un *cambio de mentalidad* en la concepción económica al considerarse desde su dimensión societaria. La *persona* y su *realidad* es la clave del éxito de la realización de la "*acción económica*" para lograr un uso eficiente de los recursos escasos. En primer lugar, desde el "*logro*" o la contribución a la Sociedad y, en segundo lugar, desde su capacidad de cooperación con sus "*competencias*" para "*cooperar*".

Solo que además de los "valores éticos" que deben enmarcar la acción de la persona en la globalización se proponen otras capacidades para volver a recuperar la *dimensión a largo plazo*. Sin *largo plazo* no hay "economía", hay "juego especulativo" en el caso de la ingeniería financiera, frecuentemente. Los fines últimos perseguidos en la Sociedad son los motores del cambio con una mayor "cooperación" y *transparencia*.

La globalización no solo exige un pensamiento "global" en el conjunto más que en las partes, ya que "el todo" marca la orientación de las partes y de los "sistemas de objetivos", obliga a un pensamiento más sistemático, impone un modelo de creciente cooperación en un modelo de "win to win". No siendo válido el modelo de "suma cero" por su capacidad destructiva de la persona.

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

El *crecimiento de las empresas*, de la economía, así como el desarrollo de la persona se impulsa en la globalización, de ahí la necesidad de sostenibilidad largoplacista y su flexibilidad, o de reestructurarse sin grandes traumas. Y ese crecimiento genera empleo, "inclusión", de la persona en la *Red* de la globalización, lo que debe reducir la "marginación" gracias a una nueva respuesta a la realidad del *Principio de Subsidiaridad*.

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

Sin un cambio de mentalidad hacia un pensamiento a largo plazo no hay desarrollo de la persona, pues, tampoco hay desarrollo de la economía. Es precisa la ruptura con la "ingeniería financiera" que ha impuesto un cortoplacismo que tiene que ser sustituido por el largo plazo del desarrollo de la persona y de las Instituciones de forma que configuren el marco real de los "procesos de coordinación económica".

## **VI. PROPUESTAS Y CONCLUSIONES**

1. La globalización constituye una realidad en nuestras Sociedades y dentro de las mismas las dimensiones económicas y tecnológicas constituyen desde hace varias décadas su núcleo principal. La apertura de las economías y los cambios en los "sistemas de valores" inciden en aspectos que van más allá de la globalización tecnológica. No cabe duda que el progreso tecnológico junto con la apertura de las economías marcan, sin embargo, un proceso más amplio que la tradicional actividad comercial internacional implicando impactos relevantes en los procesos culturales y su incidencia en amplios campos de la vida de las personas y de las Instituciones.

2. La globalización ha incidido ampliamente en el desarrollo de muchos Países aportando un avance significativo en el desarrollo de las personas y, sin embargo, también ha afectado de forma significativa en muchas regiones que no han participado en la contribución positiva de la globalización, lo que constituye una seria preocupación: Regiones, Países y Personas que han sido marginados, excluidos, de los procesos positivos que ha aportado. El tema dominante afecta a los niveles de pobreza en muchas regiones, la falta de perspectivas de desarrollo de las personas y a la creciente desigualdad en la distribución mundial de la riqueza. No cabe la menor duda, que la globalización ha permitido abrir Sociedades e impulsar el desarrollo de las personas, pero ello no solamente ha generado costes, sino que son muchas las regiones que han sido excluidas. El problema de la "inclusión" o "exclusión" de estos "*procesos de coordinación económica y tecnológica*" constituyen hoy una de las claves configuradoras no solo de la economía, sino de las Sociedades y de su estabilidad, así como del desarrollo de las personas.
3. La globalización no es un proceso nuevo en el desarrollo de la Humanidad, sino que se han producido "*episodios globalizadores*" en repetidas ocasiones en el desarrollo de los Pueblos. Cada "*episodio globalizador*" ha tenido su propia orientación, su identificación Histórica. El episodio actual es un proceso de difícil reversibilidad, viene fuertemente impulsado por el avance tecnológico y la apertura de las economías, modificando sustancialmente los procesos de la localización de la actividad económica e incidiendo en un cambio significativo en los "*sistemas de valores*". Durante las últimas décadas se ha acelerado este proceso globalizador yendo más allá de los clásicos planteamientos del comercial Internacional, generando espacios abiertos compartidos que han permitido el desarrollo de Personas y Países, pero, al propio tiempo, ha implicado graves problemas en las personas y Países que han sido excluidas de estos procesos "tecnológico-económicos" como de los procesos culturales.
4. El episodio globalizador actual va más allá de los mecanismos del "sistema de precios" e implica la necesidad del desarrollo de *Redes* en las que participan personas e Instituciones. La no participación en las *Redes* implica la marginación y la generación de serios problemas para el desarrollo de las personas. La forma de organización en *Redes* constituye la esencia de la "*coordinación económica*" que es función de las "*competencias de las personas*" y de las Instituciones, tanto con sus "potenciales tecnológico-económicos" como con sus "*valores*" que permitan la "cooperación" en las formas más eficientes posibles.

Lo que implica la exigencia de una orientación de la economía a su dimensión societaria, donde se encuentran sus *finés últimos* y un desarrollo de la persona, con "*potenciales*" que merced al impulso de su "*dimensión social*" puedan "cooperar" sin barreras y con los "*costes de coordinación*" más eficientes.

5. Solamente puede configurarse una nueva forma societaria de la globalización orientándola al desarrollo de la persona, de sus "*potenciales*"; esto es, impulsando sus "*competencias*" con lo que contribuye al valor de las *Redes* como nueva forma organizativa que asume la "dimensión tecnológico-económica" y la "dimensión cultural", salvando los límites existentes.

La clave de la globalización para su contribución positiva al desarrollo de la persona se logra a través de ella misma, de sus "*competencias*" y de su "*dimensión social*" propia de la persona.

La economía solo creará valor si logra involucrar a la persona con un creciente valor vía de su "cooperación" con lo que reduce los "costes de coordinación" en toda actividad económica y social.

6. Dos son las *Redes* con las que opera la globalización: la "*red primaria*" que implica la dimensión cultural, de los "*sistemas de valores*" y la "*Red secundaria*" que constituye la dimensión "económico-tecnológica" esta segunda constituye el impulsor de las "*Redes*"; pero genera "costes de *coordinación*" elevados en la primera con motivo tanto de la "*exclusión*" de las redes de la persona y de las Instituciones, pero también por los problemas de generados en los "*sistemas de valores*". El *arraigo* cultural, sus "*sistemas de valores*" deben configurarse de forma que se impulse la "*dimensión social*" de la persona, que "coopera" y facilita con su propio desarrollo el de los demás: "*bien común*". La búsqueda del "*equilibrio social*" necesario a nivel globalizador constituye la clave del proceso globalizador de forma que permita impulsar el desarrollo de la persona contribuyendo con sus "*competencias*" a la creación de valor de la Red, creación de valor necesaria para cubrir el "*equilibrio social*" que establezca las Redes económico-tecnológicas y las Sociedades.
7. Una característica de la globalización es su impulso *descentralizador*, por una parte, en su "*Red primaria*", la recuperación de los "*valores de origen*" y, por otro lado, el creciente peso de las "*Unidades operativas*" tecnológicas. El resurgimiento de las *culturas originarias* es una fuerza innata a la globalización. La búsqueda del arraigo constituye una de las claves de la "*dimensión Cultural*" de los procesos globalizadores que debe compaginarse con las exigencias de "*lo económico*". Todo "*sistema de Redes*" en el que descansa la globalización busca aunar las "competencias" y el desarrollo de las mismas en las personas por lo que debe descansar en tres Principios: *competencia* como fuerza configuradora de la Red, el *Principio de Subsidiaridad* de la Red y el *Principio de Solidaridad* para impulsar personas que se incluyan y contribuyan a la estabilidad de la red.
8. La dimensión institucional de las redes "*tecnológicas*" debe impulsar el desarrollo de las "*competencias*" de las personas para generar valor que permita disponer de medios para impulsar las "*redes orientadas al Principio de Subsidiaridad*" con el que se persigue el desarrollo de la persona con "bajas competencias" de forma que faciliten el "*equilibrio social*" que se precisa para tener estabilizadas las *Redes* y contribuir a la estabilidad de la Sociedad. Las *Redes* constituyen una superestructura específica que deben Institucionalizarse y funcione simultáneamente a la estructura "locales" en planos diferenciados. Se trata de un *Ordenamiento económico-societariamente* responsable que permita la "coordinación económica" de forma más eficiente, se genere una más eficiente coordinación saltando fronteras tanto nacionales como empresariales que faciliten la cooperación.

9. La exigencia en el funcionamiento eficiente de las *Redes* implica el mantenimiento de la "*dimensión social*" de las personas en la Red, ya que sin ellas no se lograría la "*cooperación*" necesaria de las personas, con lo que la Red pierde su fuerza económico-tecnológica. Y aquí juega un papel decisivo la dimensión tanto global como la intergeneracional, el largo plazo como condición para asumir tanto la contribución de la persona para su desarrollo y el de los demás con la que se consolida Institucionalmente la Red. Un buen ejemplo de esta realidad se encuentra en el desarrollo del *Mittelstand* tanto en Alemania, como en Suiza y en Austria. Son realidades que configuran tanto la realidad económica como la Societaria.

10. El marco de un sistema de *Redes* materializando la organización de la Globalización en la empresa debe corresponder a un Ordenamiento económico-societario que permite "*institucionalizar*" las redes tanto en su "*dimensión tecnológica*" como en cuanto a las redes culturales que marcan la diversidad y la búsqueda de arraigo. La armonización de ambas permitirá orientar las Redes al desarrollo de las personas merced al desarrollo de unas "*competencias*" compartiendo los espacios globales que faciliten la cooperación en base a las personas y no en las estructuras burocratizadas. Con lo que se busca la "*globalización integral*".

Es un "*sistema de valores*" que rige los procesos de "*coordinación económica*" orientados al desarrollo de las personas. Esta dimensión societaria de la globalización es la respuesta a los procesos económicos y sociales.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

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

"Papst: Diese Wirtschaft tötet-Franziskus greift Kapitalismus an. Aber einige Thesen sind kaum haltbar", en FAZ, 30 noviembre 2013.

"Staatliche Interventionen in einer Marktwirtschaft" (1979), "Dictamen del Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft", Bonn.

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

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

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

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

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

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

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

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

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1999): *Competitiveness and Changing Process in a Global Economy*, en: International Management-Effects of Global changes Competition, Corporates Strategies and Markets, ed. J. Engelhard y W. A. Oeschler, Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 48-72.

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

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

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2010): *La productividad de los recursos: una asignatura pendiente*, en: Conferencias y Trabajos de Investigación, Núm. 328, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

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

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

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013), "Libertad de Mercado versus regulación", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.356, ed. 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", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.350, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

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

Instituto de Estudios Económicos (2014), "El paro de larga duración", 27 de Mayo de 2014.

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

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

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

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

LAFFER, A. B. (2014), "Entrevista en "sin medias tintas- 20 entrevistas sobre la Gran Recesión", ed. Sanchez de la Cruz, O., Ed. Unión Editorial, pp.123-124.

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 Europas, ed. R. Biskup, Verlag Paul Haupt, Berna.

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

MESSNER, J. (1984): *Das Naturrecht*, 7ª ed., Berlín.

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

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

MÜLLER-ARMACK, A. (1977), "Die zentrale Frage aller Forschung: Die Einheit von Geistes- und Naturwissenschaften", en ORDO, Tomo 28, pp.13-23.

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

PENNEKAMPT, J. (2012), "Volkswirtschaftslehre scheitert in Praxis-Test", en Handelsblatt, 23 de Enero 2012.

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

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

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

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

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

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.

STIGLITZ, J. (2002): Die Schatten der Globalisierung, Siedler, Berlín.

STIGLITZ, J. (2014), "Malestar avanzado", en El País, 19 de Enero 2014-06-18

STIGLITZ, J. E. (2014), "Estancamiento diseñado deliberadamente", en El País, 2 de Marzo 2014.

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

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).

The Economist, (2014) "More pain than gain", 19 de Junio 2014

THOM, N. (2014), "Conocimientos y Perspectivas para un "Management de Ideas", en Documentos a Debate número 62, junio 2014, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

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

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

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