



Instituto de Dirección y
Organización de Empresa

Núm. 311

Cultura e Innovación como marco de la participación en la empresa*

(Culture and Innovation as a Framework
for participation in a business)

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



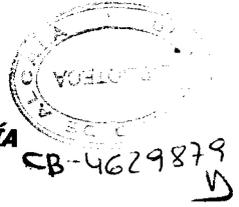
UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904.629879

DOC. 1-A
07/311

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS / Núm. 311
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**



Cultura e Innovación como marco de la participación en la empresa *

**(Culture and Innovation as a Framework for
participation in a business)**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Alcalá de Henares, Junio 2007

* Este texto corresponde a la conferencia pronunciada en el Encuentro: *"La participación en la empresa: Transformando los modelos de relación en las organizaciones"*, organizado por la Universidad del País Vasco el 15 de febrero de 2007, en San Sebastián.

Autor / Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Abstract:

Solamente se genera una cultura de la participación en la empresa en el seno de la innovación y un sistema de dirección fuertemente orientado a la persona. Lograr la participación de las personas no significa el desarrollo y aplicación de técnicas participativas. ¡Va mucho más allá! El marco empresarial exige de un orden económico-social orientado a la persona y anclado en un sistema de valores que permita configurar instituciones sostenibles. La lógica económica y la lógica social son partes constitutivas de toda realidad empresarial que entroncan en la ética que facilita las claves confianza y transparencia para configurar la institución. Y ello requiere de otros modelos de dirección y de liderazgo en la empresa. Sin participación no hay innovación y en consecuencia no hay competitividad ni éxito individual ni empresarial sostenibles.

Only an atmosphere of innovation and a highly individual-oriented management system will generate a participatory culture within a business. Achieving the participation of individuals does not imply developing and applying participatory techniques – it implies much more than that! The business framework requires a socio-economic order that is oriented towards the individual and one that is founded upon a values system that enables sustainable institutions to be formed. Economic and social logic are constituent parts of all businesses, embodying the ethics that in their turn give rise to the confidence and transparency necessary to configure the institution. For all of this, other business management and leadership models are essential. Without participation there is no innovation and as a result neither is there sustainable competitiveness nor success in the business or in the individual.

Palabras clave / Keywords: Participación, Innovación, Productividad, Compartir, Conocimiento, Ética Empresarial, Sistemas de Dirección, Organización / Participation, Innovation, Productivity, Sharing, Knowledge, Business Ethics, Management Systems, Organisation.

Clasificación / Classification: Jel M10, M20, O30.

Consejo de Redacción:

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

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares
MADRID - ESPAÑA

Teléfono: +34 91. 885.42.00

Fax: +34 91. 885.51.57

E-mail: idoe@uah.es

<http://idoe.gioupm.com/> / www2.uah.es/idoe

ISBN: 84 - 8187 - 119-2

Depósito Legal: M- 34131 - 2007

EDITA: **I.D.O.E.** (UNIVERSIDAD DE ALCALÁ).

IMPRIME: **SOKAY SYSTEM, S.L.** (Polígono Industrial Neinor Henares, Carretera de la Estación, S/N, Edificio E3, Nave 25 - 28880 Meco (Madrid)).

Índice

	Página
1. Presentación	1
2. Claves institucionales y humanas de la participación en la empresa	7
3. Configuración de los procesos de competitividad	16
4. Modelos de dirección y de liderazgo	21
5. Conclusiones	28
6. Bibliografía	30

CULTURA E INNOVACIÓN COMO MARCO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA

1. Presentación

Tradicionalmente el debate sobre la participación se centra, de manera muy extendida, en torno a normas técnico-laborales, a los aspectos patrimoniales-financieros, motivadores, organizativos, etcétera, que conllevan que las personas se impliquen en diferentes procesos empresariales. Su objetivo es que las relaciones entre las personas y la institución empresarial mejore la utilización de los potenciales de las personas y de los recursos escasos que dirigen generando los menores costes posibles de coordinación entre personas y recursos.

Si *participar* fuesen meras técnicas sociales, financieras y tecnológicas, bastaría con dotar a las personas de un espacio, lo más amplio posible, para que hagan uso de las mismas. Pero *participar* no son meras técnicas sociales, ni financieras, sino que se sustenta fundamentalmente en dos pilares básicos si se quiere verdaderamente conseguir una integración que lleve a la persona al desarrollo de sus potenciales y al desarrollo de su dimensión social de la que constitutivamente dispone¹.

Por un lado, como puede apreciarse en la Figura 1, existen en torno a la participación una serie de técnicas sociales, financieras, sociológicas y tecnológicas, que son las que tratan de implicar funcionalmente a la persona en los distintos procesos configuradores de la empresa con el objeto, por otro lado, ya señalado, de reducir los *costes fijos*, que son los que verdaderamente dificultan los resultados eficientes en el uso de talentos y de los recursos escasos. Son los que generan rigidez y dificultades en los procesos de transformación.

¹ Véase UTZ, A. F., "Ética Económica", Unión Editorial, Madrid 1998.



Figura 1

Pero **participar**, va más allá de las técnicas funcionales mencionadas. Constituye la propia esencia de la persona como individuo, con sus potenciales, y de la persona con su constituyente social que le caracteriza antropológica y éticamente. Trata de dar valor a la persona en su relación con los demás, con el grupo social, con la comunidad, con la empresa en la que se desarrolla. **Participar** es, en primer lugar, persona a la que se le da operatividad, en segundo lugar, con las técnicas. Necesariamente es la interpretación de las relaciones sociales, de naturaleza antropológica, la que solo en un *win to win* es cuando se constituyen las condiciones básicas para incrementar el valor de cada uno de los individuos merced a esta coordinación eficiente de los potenciales singulares, saberes y conocimiento, en base al uso participativo de los recursos disponibles. Estas dos columnas básicas son:

1. Los **sistemas de valores** en los que descansa la orientación de la persona a la hora de desarrollar y hacer uso de sus potenciales con el objeto de cubrir sus necesidades vitales y culturales que se manifiestan, en su mayor o menor divergencia, con la comunidad humana en la que se configura su dimensión social de la persona.
2. Pero no solamente depende de que el individuo tenga asumido un **sistema de valores** orientado al desarrollo de sus potenciales merced a la cooperación con los otros, sino que además, el **orden organizativo**, el orden económico y

social en el que descansan esas relaciones, a nivel de una economía o a nivel de una empresa, establece barreras, o facilita el proceso de integración de las personas en sus dos dimensiones básicas:

- a) Hay una **dimensión corporativa** que corresponde a la **dimensión institucional** en la que las personas actúan en sus interrelaciones conformando y legitimando sus **comportamientos corporativos** y,
- b) aquellas otras dimensiones que afectan al **ámbito operativo** en el que se trata de compartir funcionalmente recursos, conocimientos, actitudes y formas y estilos de dirección.

Estos pilares son los únicos que sustentan, garantizan, más allá de las técnicas, un proceso de **participación "sostenible"**. Esto es, el que esa participación no consista en un mero hecho coyuntural, transitorio, debido al impacto en periodos de tiempo cortos de las técnicas participativas, sino que verdaderamente se mantenga en el transcurso del tiempo. Dentro de este proceso en el que la persona e institución configuran una relación de **confianza** que hace posible en altas y en bajas coyunturas, el espíritu participativo: el **arraigo institucional** de la persona, lo cual no tiene que ver solamente con la circunstancia de que en unos momentos álgidos la euforia permita el desarrollo de la persona y su participación y que en momentos bajos, por distintas circunstancias del soporte técnico, no se alcancen o se rompan las situaciones de **confianza** generadas. Estas **rupturas de confianza institucional** son los elementos más graves, de difícil superación en el medio y largo plazo, en el desarrollo de las instituciones, en particular, de las propias empresariales.

El papel de los **valores integrados** en la formación puede apreciarse en la afirmación del Ex-presidente de la República Federal Alemana, el Sr. Herzog, quien lo manifiesta de manera muy evidente en los procesos interpretativos del arraigo de la persona: *"Pero formación no se puede limitar a la transferencia de saberes y de capacidades funcionales! En la formación de la persona se precisa además de una capacidad crítica, sensibilidad y creatividad además de transmitir valores y competencias sociales. Pienso en la*

transmisión de virtudes, que no son tan antiguallas como suena: fiabilidad, puntualidad y disciplina, sobre todo respeto de los demás y la capacidad de actitud humana.²

Participar significa, por lo tanto, ir más allá de las meras técnicas participativas, ir al fondo de la cuestión, que es la persona y su relación con el grupo social, con la institución en la que puede desarrollar sus potenciales, compartir sus potenciales con los de los demás produciéndose una **coordinación económica** y una **dimensión social** que hace que todas las personas sean partícipes en el crecimiento del valor económico y social. Lo que se busca es el **arraigo de las personas**, en un mundo en constante proceso de desarraigo como la situación actual, lo que conlleva a serios problemas de coordinación como consecuencia de la **desconfianza**, es por ello, la búsqueda necesaria en estos momentos de volver a arraigar a las personas en el contexto empresarial. Un buen ejemplo es la evolución durante los últimos dos años de los **"acuerdos empresariales"** entre el personal y la empresa, en el contexto de las empresas medias y pequeñas alemanas, que están dando frutos enormemente amplios con un alto crecimiento de la competitividad de estas empresas en el ámbito globalizador de la civilización actual³.

Participar no es, por tanto, un hecho circunstancial singular, no lo puede ser por la propia esencia de la persona, pues en otro caso sería, y a veces lo es, ese dominio supuesto de las técnicas sociales y financieras cuyo alcance no hace posible la consolidación estable de los procesos de relación fructífera entre **persona e institución**. Se trata del arraigo de la persona que descansa fundamentalmente en la **cultura** que se haya generado en esa empresa, en esa comunidad, **cultura** que se consolida necesariamente con el éxito de las personas. Juega un papel decisivo la capacidad de ese ordenamiento institucional y organizativo que hace posible la **contribución de la persona con su creatividad e innovación** al incremento del valor económico y social. Difícilmente pueden concebirse procesos de participación con una fuerte lógica **económica y social** si no se realiza en base a la **innovación**. No

² HERZOG, R., "Was die Experten sagen", en: Argumente, Institut der Deutschen Wirtschaft, Colonia 4/2000.

³ KÖHLER, H., "El empresario en la sociedad", en: Documentos a Debate, IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 5, febrero, Alcalá de Henares 2007.

pertenecen al mundo de las instituciones quienes no se plantean la **innovación** como el resultado que integra a la persona, con su capacidad de desarrollo de sus potenciales y su capacidad de compartir los valores, fundamentalmente el conocimiento.

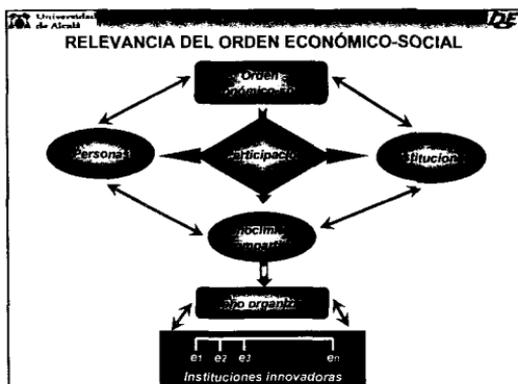


Figura 2

Participar implica un **ordenamiento económico y social**, un ambiente, un marco abierto y competitivo, y no un marco de limitaciones, fronteras o barreras. Cuanto más se reduzca el espacio en el que se desarrollan las personas y las instituciones dentro de ese orden económico y social, organizativo, cuanto más se tropiecen con barreras, más difícil va a ser un **proceso participativo** en el sentido moderno de los **"acuerdos entre personal y empresa"** para generar creatividad e innovación. Esta es la única respuesta a unos crecientes niveles de competitividad, permanente y constante, que hacen necesario reducir los **costes de coordinación**, los verdaderos **costes fijos** entre personas, y entre las personas y los recursos, que tienen que compartir.

Si no hay un espacio abierto en las organizaciones económicas y en las empresas no habrá **nunca innovación**, puesto que la persona no tiene capacidad espacial para poder dirimir entre distintas alternativas.



Figura 3

Pero, sobre todo, no hay **participación** si en la sociedad y en la empresa, no se priorizan los **valores** sobre los que descansa el desarrollo de la persona, como veremos más adelante, y se desarrolla el conocimiento para la disposición de capacidades, con el fin de que la tecnología haga posible la generación de espacios compartidos.

Este es, por ejemplo, el gran reto alemán de los últimos dos años que ha permitido que un país con los máximos salarios por hora, sea el país que mayor nivel de exportaciones presenta y dispone de la más alta capacitación. Por tanto, la participación no es un problema salarial, sino que es la manera como se crea una **cultura competitiva** orientada a los resultados del desarrollo de la persona como consecuencia de su **participación** y en función de su formación dentro de organizaciones generadoras de **confianza**, como veremos a continuación, y con el soporte para la lógica económica de las modernas tecnologías de la información.

Es por lo que el Presidente actual de la República Federal Alemana, el Sr. Köhler, en su discurso sobre el empresario en la sociedad señala **"...Tengo la impresión de que se está imprimiendo una nueva predisposición de cooperar en la empresa.... Refleja el reconocimiento que personal y empresario se encuentren en el mismo barco...Las soluciones empresariales no solo (permiten) salvar la empresa, sino asegurar su capacidad competitiva. En el futuro se llegará a soluciones a medida...**

Me satisface que cada vez más acuerdos empresariales integran la participación en resultados del personal⁴.

El que una personalidad como el Sr. Köhler sitúe al empresario y a su manera de concebir el proceso de dirigir la empresa en esta dimensión social que genera la convergencia entre **la lógica económica y la lógica social** de la persona, constituye, sin duda, uno de los grandes referentes del proceso de cambio que se empieza a manifestar en Centroeuropa a partir del año 2005.

2. Claves institucionales y humanas de la participación en la empresa

Todo proceso participativo, más allá de los meros tecnicismos de articulación de la misma, conlleva, como toda acción humana, el hecho inseparable de la **lógica económica** y de la **lógica social**. Si se quiere reconocer la realidad, –y nunca es más necesario que en los procesos participativos de la actividad humana, en todas sus manifestaciones–, ambas partes, lo **económico** y lo **social**, son partes inseparables. Pueden encontrarse en distintas dimensiones, pero son siempre partes integrantes de un mismo hecho indivisible que configura las instituciones y las personas.

Un mero **economicismo**, corresponde a una simplificación de una realidad social, que puede ser de interés para un análisis económico, pero difícilmente puede dar respuesta a las necesidades en la actuación directiva y operativa institucional y empresarial. Un proyecto de **participación** sin la persona, sin sus **valores** y sin su capacidad de **cooperar**, mantenida meramente en los niveles técnicos-económicos de la cooperación no tiene valor ni desde el punto de vista del desarrollo de las instituciones ni desde la perspectiva del desarrollo de las personas⁵.

⁴ KÖHLER, H., "El empresario en la sociedad", ob. cit., p. 3.

⁵ ALBACH, H., "Unternehmenstheorie und Unternehmensethik", Conferencia pronunciada en la Universidad Humboldt, 7 de julio, Berlín 2006 (Manuscrito).



Figura 4

La **lógica económica** orientada hoy a la **creación de valor**, que dispone de las técnicas adecuadas para su medición, constituye una cara de la medalla, y la **lógica social**, que afecta al desarrollo de la persona, al incremento de valor de la persona conlleva la capacidad de compartir saberes, competencias y recursos con los demás con los menores costes de coordinación, es la otra cara de la medalla. Ambas lógicas, **la económica y la social**, lo mismo que **lo económico y lo ético**, son piezas constitutivas para alcanzar dos principios fundamentales:

1. La **productividad** constituye, desde el punto de vista económico, la fundamentación de la actuación racional de la persona en la disposición de los recursos escasos, dentro de un ámbito societario-organizativo concreto, como puede ser el de una empresa, o el de un país. Pero la **productividad**, desde el punto de vista de la **visión ética**, corresponde al uso eficiente de los recursos escasos sin límites ni fronteras, esto es, a nivel planetario⁶. Desde esta perspectiva, y con todas las salvedades que implica el gran déficit institucional existente, así como también la heterogeneidad de **valores y culturas**, el proceso iniciado de **globalización** constituye,

⁶ Véase UTZ, A. F., ob. cit., pp. 25 ss.

como nueva forma civilizatoria uno de los grandes avances de la humanidad⁷.

Como **principio económico y ético** uno de los recursos más escasos es el **conocimiento**, esto es, los potenciales de las personas que se tratan de impulsar y desarrollar desde el punto de vista económico en base a los procesos de formación permanente. De esta manera se impulsa el valor de la persona con lo que contribuye al principio básico de la **dignidad humana** como punto de referencia para la **sostenibilidad** de cualquier institución y de cualquier sociedad.

2. Y como segundo principio ético-económico es el **principio de pleno empleo**, o dicho en otros términos, la **persona** sin empleo carece de la posibilidad del desarrollo de su componente social, que constituye parte inseparable de su propio desarrollo humano. Este es uno de los problemas más serios en los que nuestra sociedad no ha entendido ni económica ni éticamente el papel fundamental de la persona en su ordenamiento económico y social y en todas las manifestaciones de normativas legales⁸.

El **cambio institucional** vigente, que coincide con un cambio de civilización sin precedentes en la época moderna⁹, exige necesariamente una creciente **descentralización** y una mayor capacidad de **delegación**. Quiere decir hay que dar mayor espacio de *management* a personas e instituciones, **libertad** para que puedan acudir con la **lógica económica**, desde su sistema de valores, tanto económicos como sociales, a la mejor utilización posible de los recursos escasos e impulsar el más escaso de los recursos, como es el conocimiento. La **descentralización** y la capacidad de **delegación institucional** es una condición *sine qua*

⁷ LÜBBE, H., "Globalisierung. Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution", en: Globalisierung und Wettbewerb, ed. R. Biskup, Haupt Verlag, 2ª ed., Berna 1996, pp. 39 ss.

⁸ UTZ, A. F., ob. cit., pp. 89 ss.

⁹ GARCÍA ECHEVARRÍA, S., "Ética y Globalización: Su integración e institucionalización. Problemas éticos en torno a la globalización", Working Paper núm. 304, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 2006.

non para la creatividad: "la descentralización facilita un proceso permanente de creatividad"¹⁰.

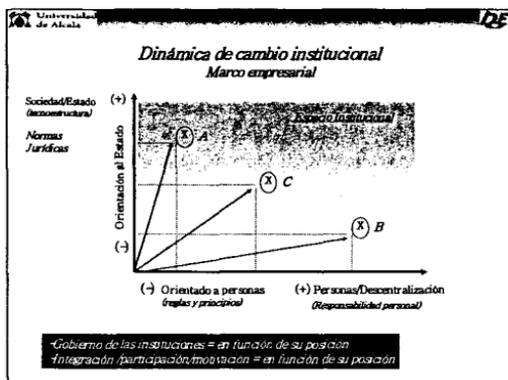


Figura 5

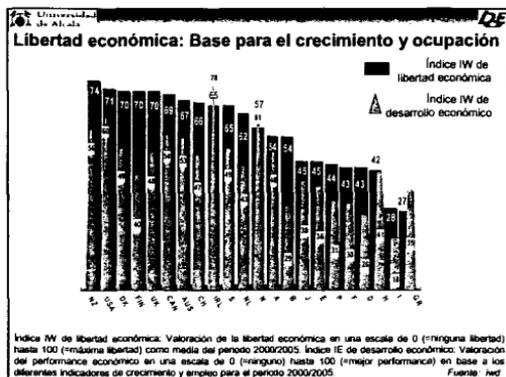


Figura 6

La segunda característica fundamental para la **participación** la constituye, sin duda, la **confianza**. Esta exigencia de cambio

¹⁰ MOHN, R., "Führungsmethoden und Unternehmergeist in der Zeit globalen Wettbewerb", en: Globalisierung und Wettbewerb, ed. R. Biskup, Haupt Verlag, 2ª ed., Berna 1996, pp. 65 ss.

permanente, como consecuencia de la dinámica del impacto de la apertura de las economías, del avance de la tecnología, de la caída de barreras y obstáculos, así como del propio cambio de valores exige la **confianza** como elemento vital en los procesos de adaptación y cambio. Y como puede apreciarse en la Figura 7 pueden apreciarse las grandes diferencias culturales en los momentos actuales y, por lo tanto, las dificultades para configurar procesos de participación en determinados contextos, no sólo empresariales, sino en el funcionamiento del propio ordenamiento económico y político.



Figura 7

En los Estados Unidos, la baja confianza en el ámbito directivo implica, sin duda, una amplia incertidumbre. El futuro es incierto, pero la única manera de poder resolver y enfocar los problemas de futuro radica precisamente en el conocimiento de si se mantienen los **sistemas de valores** que le permitan conocer, por anticipado, las distintas alternativas y la manera en la cual esas alternativas son asumidas por instituciones y personas. Si no hay **confianza** no existirá base para la participación.

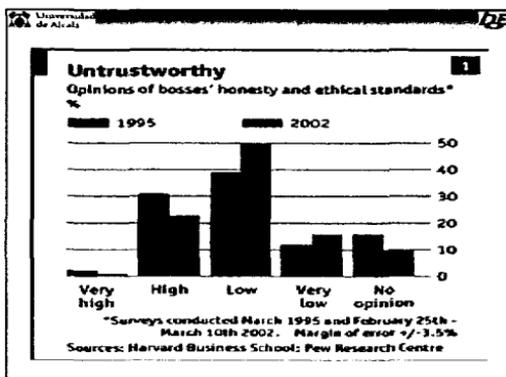


Figura 8

Lo que exige una clara interpretación antropológica de la persona¹¹ y de su desarrollo. Esta es, sin duda, la referencia más importante para todo diseño participativo, por la manera de integrar a la persona en los sistemas de dirección y en los estilos con los que se dirigen las personas. La persona viene definida por los potenciales que tratan de impulsar y desarrollar como individuo para poder cubrir a satisfacción sus necesidades vitales y culturales.

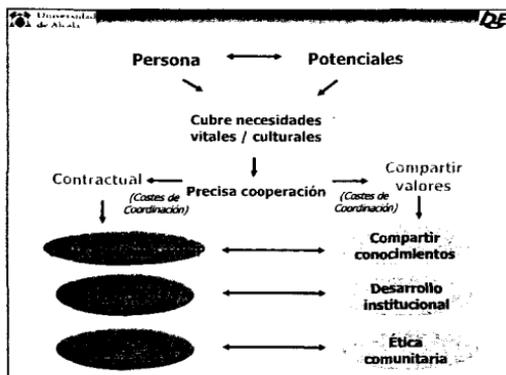


Figura 9

¹¹ Véase UTZ, A. F., ob. cit., pp. 16 ss.

Para ello necesita del **"otro"**, necesita de la **cooperación**, necesita **participar**. Si no participa el valor de sus potenciales, el **"valor en uso"** de sus potenciales, queda reducido económicamente al propio uso que pueda hacer una o unas pocas veces de los mismos; pero si participa o coopera esos potenciales pueden ser compartidos por muchas otras personas y, por lo tanto, incrementa de manera exponencial el valor de los mismos y el valor de la persona. El problema que se plantea en la actualidad, tanto en la empresa como en la economía, es el **cómo** se realiza este proceso de **cooperación** de la persona como ser social que le caracteriza.

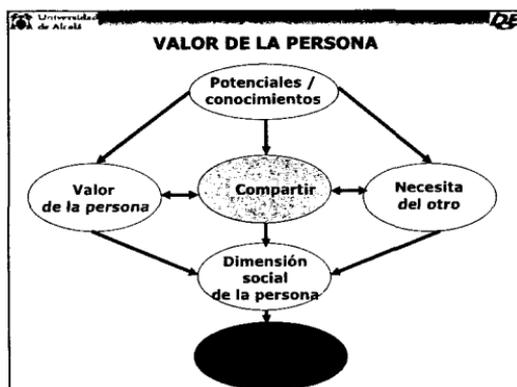


Figura 10

Y este proceso de cooperación puede realizarse de dos maneras:

1. O bien en base a un sistema de coordinación predominantemente **"contractual"**, negocia las relaciones contractuales sobre las que descansa el **sistema de cooperación**, forma dominante en las últimas décadas en los sistemas económicos y sociales. Con lo que el problema de la **responsabilidad** y de la **competitividad** no se ha configurado como una dimensión cultural, puesto que se ha **"regulado"**, lo cual implica tanto como establecer barreras para el desarrollo de la persona en aras de una interpretación errónea de la esencia de la persona y de la propia economía.

Puede apreciarse en la Figura 6 la relación estrecha entre los niveles de libertad, de concesión de espacios en los distintos países y culturas a personas e instituciones para configurar la **lógica económica y social** y el resultado económico del "uso" de esa cooperación de recursos escasos. En esta primera interpretación lo que tenemos es una regulación individual y una ética individual que se ajuste a las "**normas reguladoras**". Por ejemplo, se trata del desarrollo de los actuales códigos de conducta como instrumentos para poder dar respuesta a las necesidades de confianza que no sólo tiene la economía, sino las personas involucradas en la misma¹².

2. La otra alternativa, que es la que hemos mencionado, corresponde a la actuación participativa en los últimos años de la empresa centroeuropea como son "**los acuerdos de empresa**" mencionados, estableciendo las **relaciones de confianza** para implicar a todas las personas como trabajadores, como directivos y como empresarios y como accionistas ante una situación concreta para dar respuesta, a través de la **creatividad** y de la **innovación**, a nuevas formas que permitan cubrir eficientemente sus necesidades vitales y culturales: **Productividad** y **competitividad** son las claves para el resultado.

El problema se centra, por tanto, en cómo se articula la **cooperación. Participar**, y ahí están los ejemplos de la propia gestión alemana que han dado, durante épocas, una amplia respuesta y que hoy constituye, sin embargo, uno de los problemas de la economía alemana al actuar en espacios abiertos más amplios vía globalización, para establecer acuerdos que corresponderían a la **cooperación de valores** y no tanto a la **articulación contractual**. Esta forma de cooperación en torno a **valores** corresponde a la **ética social**¹³ en la cual la institución, la empresa¹⁴ es una de las figuras institucionales relevantes. Por ello, la **reputación** de las instituciones será cada día una de las piezas

¹² ALBACH, H., "Do we need a Code of Corporate Ethics?"; en: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Número monográfico, Wiesbaden 1/2006., pp. 33 ss.

¹³ UTZ, A. F., ob. cit., pp. 27 ss.

¹⁴ KÖHLER, H., ob. cit., p. 3.

angulares en las que descansa la **participación**, que es la única que puede dar respuesta a situaciones de bajas coyunturas y de altas coyunturas en el devenir de toda institución y de toda persona¹⁵.

La **predisposición a compartir** constituye, sin duda, un **hecho cultural** basado en un **sistema de valores** orientado a la persona. Hay que **descubrir a la persona** en las organizaciones y en la economía, y en todas sus manifestaciones legales. Si no descubrimos a la persona tendremos potenciales ineficientemente utilizados, altos costes de coordinación, y por lo tanto, no dispondremos de una cultura **de productividad y de competitividad**. Consecuentemente no se realizará un uso adecuado de los recursos escasos, esto es, no se responderá a la productividad, con lo cual estamos infringiendo **los principios económicos y éticos**.

Los **"acuerdos empresariales"** centroeuropeos mencionados necesitan de espacio para que puedan aguantar los tirones de una realidad económica y social. **Participar** exige que se oriente, en primer término, la actividad económica al desarrollo de la persona, de sus potenciales, por un lado, y de su capacidad de **cooperación**, de **participación**, para incrementar su valor económico y social, por el otro. Es un problema si no se puede disponer de los valores que constituyen, sin duda, la consecuencia de una **cultura empresarial** que haga posible priorizar el papel de la persona en las organizaciones¹⁶. Se genera otro sistema de dirección, es otro estilo de dirección que hoy es posible realizar con amplias cotas de coordinación a través de las modernas tecnologías de la información.

El despilfarro de los potenciales humanos, la falta de su desarrollo por falta de formación, o bien por una deficiente organización, o un *management* inadecuado, ni corresponde a la **lógica económica** ni a la **lógica ética**, ni corresponde al cubrimiento de las necesidades del accionista ni las del personal, ni las de los clientes, ni las de los proveedores o de la propia sociedad. Son errores graves en el uso de

¹⁵ GARCÍA ECHEVARRÍA, S., *"Economía de mercado y desarrollo de la persona: La gobernabilidad de las instituciones empresariales"*, Working Paper núm. 306, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 2006.

¹⁶ GARCÍA ECHEVARRÍA, S., *"Impacto de las tecnologías de la información en los nuevos diseños empresariales: Una aproximación empírica y propuesta de cambio"*, Working Paper núm. 295, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 2006.

recursos escasos. Esta dimensión del **sistema de dirección** constituye la dimensión ética por excelencia de las personas, no sólo de su **management**, sino también de todos los que están implicados, y cada vez son más, merced a la **descentralización** en el uso de recursos escasos. Es algo más que meras técnicas financieras, meras técnicas tecnológicas o meras técnicas incluso de recursos humanos, o de *management*.

3. Configuración de los procesos de competitividad

Para que pueda darse un proceso de participación en la empresa orientado a la persona, prioritariamente, y, en segundo término, orientado a las tecnologías de la información, deben considerarse dos claves básicas en los diseños organizativos:

1. La **descentralización** con el objeto de conceder el espacio que permita desarrollar la **lógica económica** y la **lógica social** en la búsqueda de alternativas más eficientes, conforme a la cultura en la cual están desarrollándose los potenciales de la persona y de la institución, esto es, el espacio que corresponde a la **lógica social**.
2. La **delegación** que afecta a la capacidad de la persona para adoptar decisiones participativas que le permitan evaluar adecuadamente los diferentes potenciales que deben ser coordinados con los demás al objeto de que la **cooperación** pueda permitir el uso eficiente de recursos escasos.

A tal efecto hay que dar respuesta necesariamente a la **lógica económica** con el fin de generar **confianza** tanto en la persona, en su automotivación, para elegir alternativas creativas e innovadoras con la evaluación del posible **riesgo** compartido. Este proceso lo definimos como "**controlling estratégico**", que basado en las modernas tecnologías de la información permiten el diálogo económico en los términos de su integración con el diálogo social, en la **lógica social**, que hace posible el que la persona asuma **responsabilidad y riesgo**.

Sin la **lógica económica**, adecuadamente evaluada, en base a las modernas formas de valoración y a las tecnologías de la información

disponibles, es una aventura peligrosa que puede poner en duda la **confianza** y, por lo tanto, el diálogo correspondiente a la **lógica social**.

Nunca puede **descentralizarse ni delegarse** si no se puede compartir esa descentralización y delegación con los demás a través de ese **diálogo** compartido entre la **lógica económica y la lógica social**. Por ello "**el cometido ético**"¹⁷ de una empresa no se puede reducir a la satisfacción del cliente, tal como ha señalado el CEO de la General Electric, Sr. Jeff Immelt, sino que para el Sr. Mohn va más allá y "...se decide, en caso de duda, más por un **stakeholder** que por un **shareholdervalue**"¹⁸.

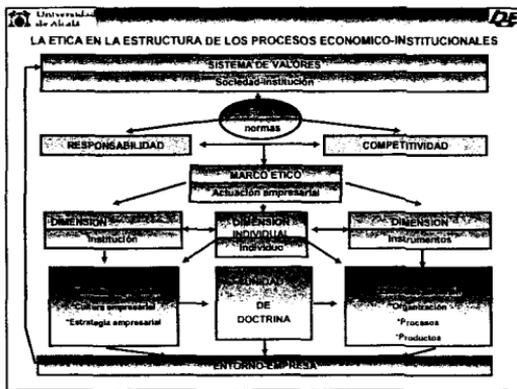


Figura 11

Responsabilidad y competitividad son las dos claves fundamentales del **código ético y económico**. Corresponden a la interpretación en la cual la persona es responsable del desarrollo de sus potenciales y de la manera como coordina con los otros para el desarrollo de su **competitividad**, impulsando los valores que corresponden a aquella forma de cooperación que da respuesta a las exigencias de los mercados, de las empresas y del propio desarrollo personal. "Delegación de responsabilidad, descentralización,

¹⁷ ALBACH, H., "Unternehmenstheorie und Unternehmensethik", Conferencia pronunciada en la Universidad Humboldt, 7 de julio, Berlín 2006 (Manuscrito).

¹⁸ MOHN, R., "Führungsmethoden...", ob. cit.

integración y motivación debe ser no sólo en la empresa, sino también en la política y en la sociedad¹⁹. Hay que dar espacio dentro de un **marco competitivo** y responsable en el marco de un sistema de valores que refleja cómo compartir recursos que permitan, al propio tiempo, ser flexible, como consecuencia de la confianza generada.

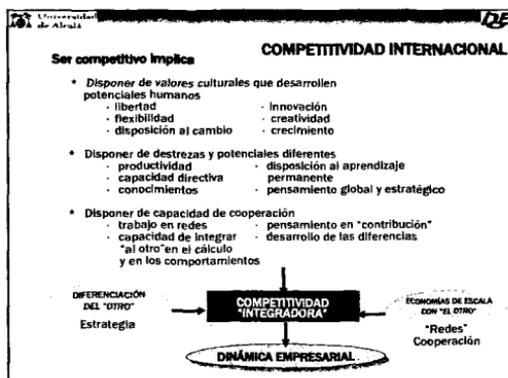


Figura 12

Competitividad, como máxima expresión del **desarrollo de la persona**, de las instituciones empresariales y de las economías, no es, en primer término, un hecho técnico-económico, sino que es un hecho **cultural**, lo mismo que la **innovación**. Se tiene que generar un ambiente, una **cultura de la competitividad** en las organizaciones y en los países, enmarcada en los valores que configuran el comportamiento humano. El marco de la competitividad no es el establecimiento de barreras, sino el establecimiento de un orden competitivo en el cual las personas, con la mayor transparencia posible, conocen las normas del juego²⁰ que generan **confianza** que permita la cooperación en base a compartir valores y sus competencias. Ambos, valores y competencias son las claves de la competitividad.

Por tanto, ser competitivo abarca tres grandes espacios:

¹⁹ MOHN, R., ob. cit., pp. 68 ss.

²⁰ HOMMAN, K., "Marktwirtschaftliche Ordnung und Unternehmensethik", en: Unternehmensethik, ed. por Albach, H., Wiesbaden 1992, pp. 75-90.

- En primer lugar, la **persona** con la definición de aquel espacio en el que la misma asume la libertad, la responsabilidad y ejerce la competitividad, esto es, desarrolla sus potenciales en torno a los espacios concedidos que valora la **lógica económica**, que puede ser perfectamente dialogada en base a las nuevas conceptualizaciones del "**controlling estratégico**" y las plataformas de tecnologías de la información.
- En segundo lugar, se da una respuesta al **valor de la persona** y de sus **conocimientos**, siendo la formación una de las piezas fundamentales, puesto que de ella va a depender el valor de la persona y de sus conocimientos por parte de los que participan en la empresa como colegas, proveedores, clientes o sociedad, y,
- Una tercera dimensión, que es la **dimensión social** la cual permite que esa cooperación no sea necesariamente de forma dominante en base a la **cooperación contractual**, anteriormente mencionada, sino en base a **compartir valores** que hagan posible **identificar instituciones compartiendo valores** que nos lleven a **compartir objetivos** y, consecuentemente, a asumir responsabilidad corporativa y la competitividad de esa corporación.

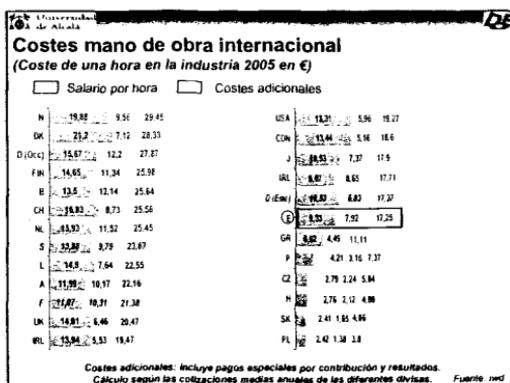


Figura 13

Como puede apreciarse la **cultura** descansa en una serie de variables que corresponden a la **lógica social** y que definen la mayor o menor capacidad para que se generen estos procesos de competitividad. Hace años se hizo un estudio de la cultura vasca y española, se comparó con la cultura dominante en el contexto alemán, donde pueden apreciarse las diferencias claras²¹. Tal como puede observarse las variables aquí seleccionadas definen las diferentes culturas dominantes en cada uno de estos países, lo que marca de forma clara la diferencia en productividad y en competitividad. La cultura española, con un nivel más bajo de productividad con respecto a la alemana, y a pesar de las grandes diferencias remunerativas vía salarios, como puede apreciarse en la Figura 13, refleja el diferencial a su favor de la cultura alemana que genera un ambiente de **participación** que descansa en su **dimensión social**.

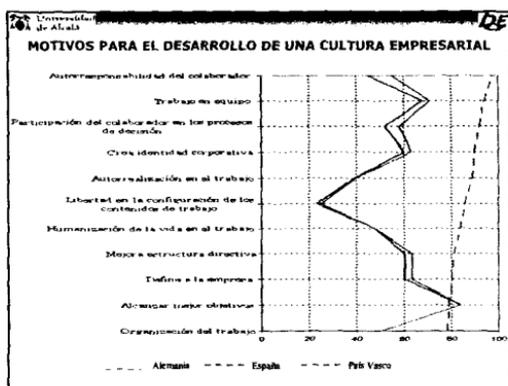


Figura 14

El resultado de una diferente cultura se aprecia en la Figura 15 en la que la competitividad de una empresa, o de una persona, cuando descansa en el ámbito de las competencias **técnicas**, tiene más bien

²¹ GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; VAL NÚÑEZ, M^a T. (del), "Cultura Corporativa y competitividad de la Empresa Española", Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1993, pp. 36 ss. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; VAL NÚÑEZ, M^a T. (del), "Das spanische Profil", en: Institut der Deutschen Wirtschaft, núm. 34, Colonia 1993.

un ciclo de vida muy reducido, cuando descansa en el ámbito de las **personas** ese ciclo de vida se extiende a lo largo de muchos años, lo que permite a las empresas realizar el proceso de cambio permanente con menores costes de coordinación, y por lo tanto, de costes fijos. Este es el caso de la compañía Toyota²², o el caso de otras empresas que en el marco de un mercado con productos semejantes, las diferencias son grandes porque la flexibilidad y la respuesta a los cambios en el mercado y la utilización de recursos hace posible ese éxito, tal como puede verse en la evolución del sector del automóvil.

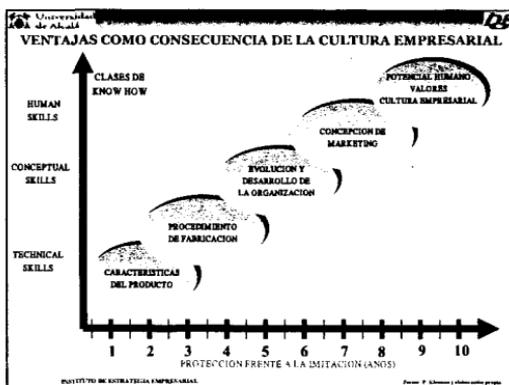


Figura 15

4. Modelos de dirección y de liderazgo

Todo proceso participativo, con una orientación prioritaria a la persona y no a las técnicas de participación, exige de otros **sistemas de dirección** y de **organización** en la empresa. De poco sirve describir y evaluar todos aquellos elementos que hacen imposible el proceso de **transformación** o **reforma** de una economía, o de una empresa. Son, sin duda, hechos conocidos, todo el mundo los valora, pero nadie se plantea el problema de cómo se

²² Ver SACKMANN, S. A., "Toyota Motor Corporation-Eine Fallstudie aus Unternehmenskultureller Perspektive", Bertelsmann Stiftung, Gutersloh 2005.

realiza el **proceso de cambio**. Y la clave vital de todo el proceso de cambio es el **sistema de dirección**, el *management* que se conciba para la realización de una **nueva cultura competitiva** en base a la **innovación** y a la **creatividad**, esto es, en base a la **persona**.

Todo **modelo de dirección** de una institución empresarial descansa, como anteriormente se ha mencionado, en el principio básico compartido de la economía y de la ética: la **productividad**. Sobre el concepto de **productividad** se construye el modelo del pensamiento económico, la **lógica económica**, pero también el problema de la **relevancia ética** del comportamiento humano en torno al despilfarro o no de recursos, la **racionalidad** que es necesaria para cubrir las necesidades de las personas. En la nueva civilización globalizadora en la que nos encontramos pasamos de la productividad interpretada dentro de espacios cerrados y limitados, nacionales, locales, que luego, a través de los mercados y de los precios se han interrelacionado durante décadas a la **globalización**²³. La **globalización** supone la supresión de esas barreras nacionales por lo que la dimensión de la productividad va más allá de las propias fronteras tradicionales de cada una de nuestras empresas y sólo la cooperación entre las empresas (*outsourcing*), como se demuestra en la última década, genera una fuerte expansión de los distintos **sistemas de cooperación** para conseguir la **lógica económica** definida como economías de escala en base a las redes²⁴. Al propio tiempo se logra que esas relaciones no sean solamente un dominio de lo **contractual**, sino que de forma creciente es un dominio de **compartir valores**. Cuando se genera **confianza** entre los proveedores y los clientes, o los clientes y el personal, o entre la empresa y la opinión pública, se logran **otras productividades "sostenibles"**. Nunca se ha hablado más de **responsabilidad social corporativa**, de **reputación**, ni de muchos otros conceptos que tratan de manifestar los **niveles de confianza** existentes y, por lo tanto, las consecuencias sobre los **costes de coordinación** entre las instituciones. Y nunca ha existido mayor nivel de desarraigo como consecuencia de la ruptura de confianza.

²³ GARCÍA ECHEVARRÍA, S., "Ética y Globalización: ...", ob. cit.

²⁴ LÜBBE, H., ob. cit.

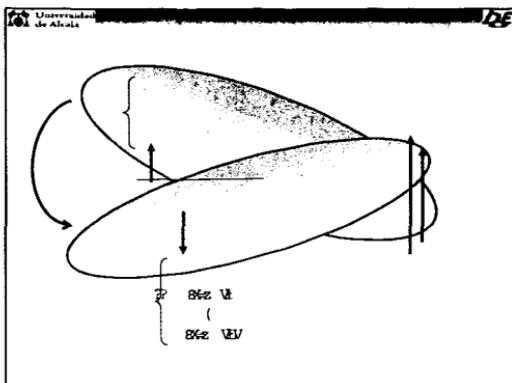


Figura 16

Como puede apreciarse en la Figura 16 el **modelo de productividad** es la base constitutiva de todo **modelo de dirección**. Un aumento de la productividad se puede lograr con un modelo de dirección orientado al **denominador**, actuando mediante la reducción de los recursos de esa empresa, por ejemplo, mano de obra, o bien cierre de fábricas definiendo este modelo de dirección con el **objetivo finalista del denominador**: Reducir recursos y capacidades. Por tanto, el comportamiento de todas las personas directivas y del personal genera una **cultura de denominador**, de reducción de recursos con lo que tendremos un distinto modelo de dirección, un tipo de organización, y un estilo de dirección, una manera de presentar la información económica y la toma de decisiones orientadas a la reducción de costes. El **control** domina y, consecuentemente, el problema es la **orientación finalista a la reducción de recursos** y el uso más eficiente de las capacidades de los mismos. Pero ahí finaliza el modelo de dirección y ahí se genera una **cultura** que va a tener muchas dificultades a la hora de plantearse el problema de la **asunción de responsabilidad** y de **competitividad** a través de la **innovación** asumiendo **riesgo**. La persona en esta orientación del modelo de dirección es un **factor de producción** que tiene un coste, tal como antes se ha mencionado y que esos costes, como se ha podido apreciar en la Figura 13 varían enormemente de un país a otro, de una zona a otra. Y vemos que no precisamente los países con los menores costes son los competitivos!

Por el contrario, si el modelo de dirección se orienta al **numerador**, esto es, al **resultado**, que por naturaleza antropológica es la orientación del comportamiento de la persona, se tiene que la persona no es un "factor de producción", sino que es "innovación", es "creatividad", es "participación" es "creación de valor". En el denominador solamente cabe una "participación funcional", en el numerador se tiene la "participación compartida", en torno a valores, al objeto de que esos valores se conviertan en **objetivos finalistas** que hagan posible un uso racional de los recursos en el denominador. La **situación finalista es, por tanto, el numerador**, haciendo un uso racional de los recursos del denominador.

Pero la orientación de la empresa es al **resultado** de las personas. Por eso cuando se ha mencionado antes el hecho de la **competitividad** se ha planteado el problema de introducir el planteamiento de la lógica económica y social en base a la "contribución". La **creación de valor** se mide económica y socialmente por la **contribución** que el individuo, o el proceso de cada uno de los elementos de ese sistema de *management*, aporta a ese "objetivo final", **corporativo**, comunitario que se está buscando.

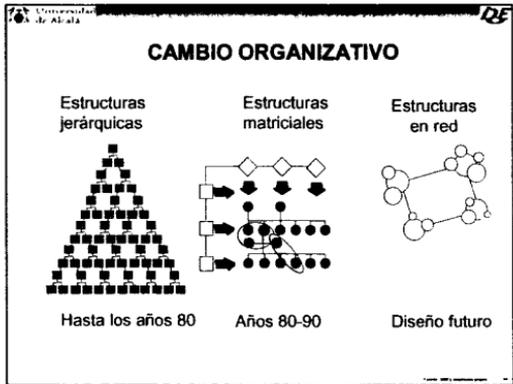


Figura 17

Para lo cual se requiere un **modelo de organización** que tiene que abandonar estructuras rígidas, puesto que la reducción del ciclo de vida de productos y servicios, así como la **cooperación** entre las

diferentes instituciones suministradoras y compradoras a nivel planetario cambia permanentemente y, por lo tanto, es en una nueva dinámica empresarial en la que hay que ir buscando una respuesta permanentemente. Ni las estrategias organizativas, ni las burocráticas, ni incluso, las que corresponden a las estructuras tradicionales americanas matriciales dan la respuesta necesaria que permita el rápido proceso de adaptación a las necesidades. Hay que ir a organizaciones en redes. **Participar**, en el sentido de disponer de espacios solamente se puede realizar en organizaciones en red, internas y externas, y hay que ir cambiando la mentalidad de las personas para trabajar en red, con responsabilidades propias, con el soporte de coordinación que facilitan las modernas tecnologías de la información en base a una buena conceptualización del **"controlling estratégico"** que facilita ese diálogo de la **lógica económica** y la **lógica social**.

Lo que nos lleva a la necesidad de integrar en la **dimensión corporativa**, basada en el **sistema de valores**, en el **diseño institucional**, en base a su **filosofía** con la **cultura** de cada una de las personas dentro del contexto del propio diseño organizativo. Con la orientación organizativa **"a redes"** se trata de incrementar la **competitividad** eliminando las barreras de las organizaciones a través del conocimiento y de compartir esos valores. Se trata de la **"cooperación vía valores"** en los modernos modelos de dirección. Pero exige un **liderazgo** en el que todas las personas no solamente pueden y deben actuar bajo la **lógica económica** y la **lógica tecnológica**, sino que tienen que introducir la **lógica social**, esto es, la **lógica intercultural**, la relación entre **personas con distintos valores**. Solamente en esa dimensión de **liderazgo** se hace posible que se compartan objetivos y proyectos.

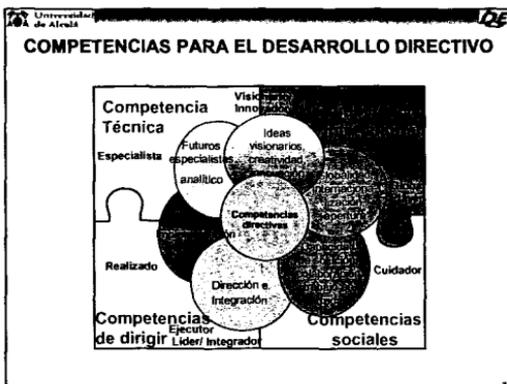


Figura 18

Pero condición *sine qua non* para compartir valores a través de "organizaciones en redes" es la de disponer de los espacios adecuadamente calculados desde el punto de vista de la *lógica económica* para que sea posible ese *diálogo social* que permita la asunción de **responsabilidad** y la asunción de la contribución que se realiza a la competitividad institucional como **marco ético del comportamiento de la institución** y de las personas. Con ello se reducen radicalmente los *costes de coordinación*, ya que se coordina en función de los niveles de **confianza**.

Y este *liderazgo transformacional* implica un nuevo **estilo de dirección** y una diferente manera de entender los procesos de dirigir orientándose a las personas y no a las cosas, esto es, las personas son las que disponen de los recursos y de las capacidades de manera compartida. La orientación del sistema de *management* es al **desarrollo de la persona** como criterio para la utilización de los potenciales de todos los partícipes, internos y externos, que hagan posible el incremento del **valor individual y social** del conjunto.

Solamente en una interpretación de la economía de *win to win* es posible el desarrollo de organizaciones orientadas a la persona y economías que permitan compartir valores, lo que exige una mentalidad de *trabajo en redes*, de *espacios compartidos* y, al propio tiempo, **confianza** como función clave.

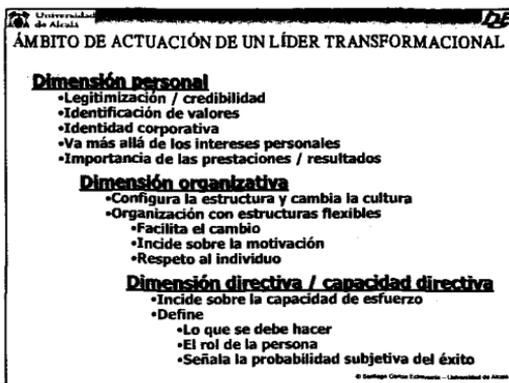


Figura 19

El papel de la persona es, por tanto, la **clave** del éxito de las instituciones, pero la persona solamente tendrá éxito si las instituciones le conceden espacio que le permita orientar a la competitividad los potenciales de los que dispone la persona y los pueda desarrollar dentro de organizaciones eficientes. Hay que dar **libertad** para que esos espacios puedan ser, a través de redes, el **hábitat** en el cual la **descentralización** es posible y la asunción de **delegación** permita el desarrollo de la persona. El problema de la **coordinación**, soportado sobre las modernas tecnologías de la información, constituye la base de ese diálogo económico que delimita el espacio dentro del cual pueden orientarse los valores, sobre los que descansa el diseño de esa institución.

La clave corresponde a **compartir conocimientos**. Si no se produce ese compartir conocimientos con el cliente, con el proveedor, con el colega o con el directivo, difícilmente habrá **innovación** y, por lo tanto, será imposible, salvo que modifiquemos el denominador transitoriamente, dar una respuesta de competitividad, lograr el cubrimiento adecuado de las necesidades individuales, tanto vitales como culturales, así como las del conjunto del grupo social. **La persona y no las cosas son la clave fundamental del uso racional de los recursos.**

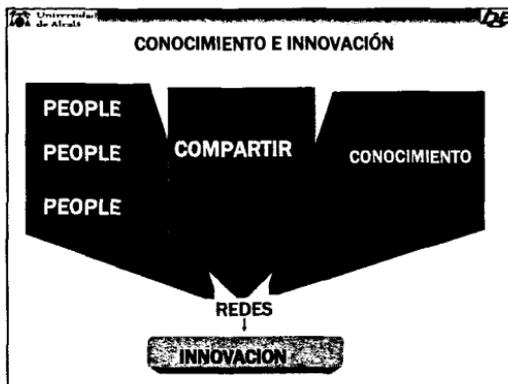


Figura 20

5. Conclusiones

1. La **participación** no puede orientarse meramente a la utilización de técnicas sociales, financieras u organizativas, sino que tiene que arraigarse en la persona, en su sistema de valores y en la institución con una filosofía empresarial que encarne la participación como elemento constitutivo de la misma.
2. Se precisa de un **orden económico y social**, de una organización que no marque fronteras o límites, sino que genere un marco abierto competitivo. No es posible la participación, en su orientación a la persona, si no se favorece un ambiente de competitividad que ofrezca un reto humano. Y ello tanto para el desarrollo de la persona como de las instituciones.
3. La **participación**, como expresión de la **dimensión social de la persona**, solo arraiga en un ambiente de **libertad** cuya respuesta se realiza vía **innovación y creatividad**. Participación sin innovación y sin creatividad no desarrolla una cultura empresarial que haga **sostenible la participación** consolidando el sistema de valores que exige.

4. El desarrollo de una **cultura empresarial** que genere la **dimensión social de la participación** exige, necesariamente, de una constitución corporativa que imprima confianza. Sin **confianza** ni hay economía, ni hay grupo social que haga **sostenible la participación** en su seno.
5. La **globalización**, la reducción de barreras es una gran oportunidad para asumir el **reto de la competitividad**. Pero no una competitividad basada en normas, protección o funcionalidades, sino que descansa **en la persona**, en sus valores, en la confianza y en el conocimiento compartido para incrementar la creación de valor económico y social, en sus competencias.
6. La **participación**, el compartir conocimientos, se convierte en economías avanzadas, con altos niveles de costes, en la única respuesta para el incremento de la **productividad** y de la **competitividad**. Un ejemplo es la economía alemana con los costes más elevados de Europa en personal siendo el país con las mayores exportaciones mundiales. Sin duda, ha sabido integrar además la nueva división internacional del trabajo que ofrece la globalización.
7. En los últimos dos años se han desarrollado, en miles de empresas alemanas, los **"acuerdos empresariales"** entre empresarios y personas que han dado un gran soporte al éxito empresarial y, consecuentemente, al desarrollo del empleo por la vía del desarrollo de la persona. Se ha entrado en una nueva dinámica empresarial basada en una **participación** orientada a la persona y a su desarrollo.
8. Lo cual no sólo obliga a cancelar **mayor libertad a empresas y personas** en las formas de ordenar **lo económico y lo social**, sino a generar nuevas formas de configurar los sistemas de dirección y de organización de las empresas. La innovación en los sistemas y procesos de *management* son la clave.
9. La **lógica económica** y la **lógica social** son partes inseparables del desarrollo empresarial y de las personas,

facilitando un diálogo compartido que conlleva a la asunción de los dos pilares básicos: la **responsabilidad** y la **competitividad**.

10. La **formación**, en particular, constituye el fundamento generador de **confianza** como base de la participación, junto con el desarrollo de las competencias económicas, técnicas y sociales, que configuran la garantía del **éxito sostenible de la participación**.

6. Bibliografía

- ALBACH, H., "Do we need a Code of Corporate Ethics? ", en: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Número monográfico, Wiesbaden 1/2006.
- ALBACH, H., "*Unternehmenstheorie und Unternehmensethik*", Conferencia pronunciada en la Universidad Humboldt, 7 de julio, Berlín 2006 (Manuscrito).
- ALBACH, H., "*The Economics of Friendship among Scientist*", Working Paper núm. 310, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 2007.
- DEUTSCHER INDUSTRIEVERLAG (Ed.), "*Mitarbeiterbeteiligung-Ein Leitfaden für kleine und mittlere Betriebe*", Colonia 2006.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; VAL NÚÑEZ, M^a T. (del), "*Cultura Corporativa y competitividad de la Empresa Española*", Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1993.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; VAL NÚÑEZ, M^a T. (del), "*Das spanische Profil*", en: Institut der Deutschen Wirtschaft, núm. 34, Colonia 1993.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S., "*Impacto de las tecnologías de la información en los nuevos diseños empresariales*:"

Una aproximación empírica y propuesta de cambio”, Working Paper núm. 295, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 2006.

- GARCÍA ECHEVARRÍA, S., *"Ética y Globalización: Su integración e institucionalización. Problemas éticos en torno a la globalización"*, Working Paper núm. 304, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 2006.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S., *"Economía de mercado y desarrollo de la persona: La gobernabilidad de las instituciones empresariales"*, Working Paper núm. 306, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 2006.
- HERZOG, R., *"Was die Experten sagen"*, en: Argumente, Institut der Deutschen Wirtschaft, Colonia 4/2000.
- HOMMAN, K., *"Marktwirtschaftliche Ordnung und Unternehmensethik"*, en: Unternehmensethik, ed. por Albach, H., Wiesbaden 1992.
- HOMMAN, K., *"Das ethische Programm der Marktwirtschaft"*, en: Forum, Institut der Deutschen Wirtschaft, Nr. 4, febrero, Colonia 2007.
- KÖHLER, H., *"El empresario en la sociedad"*, en: Documentos a Debate, IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 5, febrero, Alcalá de Henares 2007.
- LÜBBE, H., *"Globalisierung. Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution"*, en: Globalisierung und Wettbewerb, ed. R. Biskup, Haupt Verlag, 2ª ed., Berna 1996, pp. 39/64.
- MOHN, R., *"Führungsmethoden und Unternehmergeist in der Zeit globalen Wettbewerb"*, en: Globalisierung und Wettbewerb, ed. R. Biskup, Haupt Verlag, 2ª ed., Berna 1996, pp. 65-80.

- SACKMANN, S. A., "*Toyota Motor Corporation-Eine Fallstudie aus Unternehmenskultureller Perspektive*", Bertelsmann Stiftung, Gutersloh 2005.
- UTZ, A. F., "*Ética Económica*", Unión Editorial, Madrid 1998.

ÍNDICE DE WORKING PAPERS
– SERIE POLÍTICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL –

302 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Ajuste del Sistema de Educación Superior Español a las exigencias comunitarias"*, Alcalá de Henares, 33 págs.

303 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Responsabilidad Social Corporativa: La Responsabilidad Social Corporativa como orientación del management empresarial", Alcalá de Henares, 33 págs.

304 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Ética y Globalización: Su integración e institucionalización (Problemas éticos en torno a la globalización)", Alcalá de Henares, 44 págs.

305 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Liderazgo y estrategia en la empresa: Los nuevos enfoques profesionales", Alcalá de Henares, 38 págs.

306 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Economía de Mercado y Desarrollo de la Persona: La gobernabilidad de las Instituciones Empresariales", Alcalá de Henares, 20 págs.

307 / FRÜHWALD, W. (2006): "Mercados de la educación con la Universidad en la trampa de la globalización", Alcalá de Henares, 27 págs.

308 / LASKE, S.; MEISTER-SCHEYTT, C. (2006): "In Search of the FFF (Fit for the Future) University: Corporate and organisational demands for the efficient and effective development of universities", Alcalá de Henares, 21 págs.

309 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "¿Dónde se encuentra la persona en nuestro ordenamiento económico-social?", Alcalá de Henares, 35 págs.

310 / ALBACH, H. (2007): "The Economist of Friendship among Scientists", Alcalá de Henares, 13 págs.

El IDOE (Instituto de Dirección y Organización de Empresas) de la Universidad de Alcalá fue creado en el año 1979. En sus más de 27 años de trayectoria, este Instituto perteneciente a la Universidad de Alcalá, se ha configurado como:

- Un centro dedicado a la formación continúa de directivos.
- Una unidad de colaboración con empresas en materias de asesoramiento, gestión y dirección.
- Centro impulsor de proyectos de investigación en estrecha colaboración con el sector empresarial.
- Entidad organizadora de conferencias y congresos tanto nacionales como internacionales.
- Promotor en la edición de publicaciones, con un número superior a 400, siempre dentro del campo de la economía y de la dirección empresarial.

La filosofía y los objetivos del IDOE se desarrollan en actividades que se apoyan en la colaboración internacional y el mundo empresarial con el ámbito universitario, sirviendo de engranaje entre el ámbito científico universitario y el mundo directivo-empresarial.

El IDOE imparte programas de postgrado en colaboración con empresas e instituciones internacionales de reconocido prestigio. Desarrolla proyectos de investigación en materias de economía, dirección empresarial y dirección de comunicación. Así mismo imparte programas de pregrado con el fin de acercar el conocimiento empresarial a los estudiantes además de desarrollar programas de formación para jóvenes directivos.

El objetivo que pretende con sus publicaciones es difundir, en un lenguaje sencillo, los nuevos conocimientos y desarrollos entre el mundo empresarial y el mundo universitario, a nivel nacional como internacional.

Para ello el IDOE ha desarrollado sus publicaciones dentro de las siguientes colecciones cuyas aportaciones provienen del entorno académico y del mundo empresarial:

- Working Papers:
 - Serie Azul (Política y Estrategia Empresarial): 311 números.
 - Serie Roja (Documentos Docentes): 104 números.
 - Serie Marrón (Conferencias): 5 números.
- Informes y Dictámenes: 18 números.
- Documentos a Debate: 10 números.
- Libros.
 - Serie Política Empresarial.
 - Serie Management.
 - Serie Universitaria.
- Revistas.

Dirección:

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Coordinación:

Prof. Dr. María Teresa del Val Núñez

Para más información:

Prof. Yolanda M^a Sánchez Jiménez

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

Plaza de la Victoria, 3

28802 - Alcalá de Henares

MADRID - ESPAÑA

Teléfono: + 34 91. 885.42.00

Fax: + 34 91. 885.51.57

E-mail: idoe@uah.es

<http://idoe.gioupm.com> / www2.uah.es/idoe

Alcalá de Henares, 10 de julio de 2007.



Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)

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