



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 262

**LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y
SU IMPACTO EN EL DESARROLLO CORPORATIVO
Hacia la búsqueda de un nuevo paradigma
Económico-Empresarial**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-A 99/262

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 262**

DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



**LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y
SU IMPACTO EN EL DESARROLLO CORPORATIVO**

**Hacia la búsqueda de un nuevo paradigma
económico-empresarial**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Noviembre 1999

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.00
e-mail: echevarria.alcala@mad.servicom.es

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 093 - 5

Depósito Legal: M - 47533 - 1999

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - Alcalá de Henares

INDICE

| | <i>Pág.</i> |
|---|-------------|
| <i>I. INTRODUCCION</i> | <i>5</i> |
| <i>II. DE LA PERSPECTIVA HISTÓRICA AL DESARROLLO FUTURO DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO-EMPRESARIAL</i> | <i>8</i> |
| <i>III. LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA COMO RETO ECONÓMICO-SOCIAL</i> | <i>14</i> |
| <i>IV. LA NUEVA DINÁMICA CORPORATIVA Y ORGANIZATIVA COMO RESPUESTA A LA GLOBALIZACIÓN</i> | <i>29</i> |
| <i>V. CONCLUSIÓN</i> | <i>42</i> |
| <i>BIBLIOGRAFÍA</i> | <i>42</i> |

I. INTRODUCCIÓN⁽¹⁾

Estamos viviendo momentos históricos en la realidad económico-social que rompen con las estructuras tradicionales en las que se han desenvuelto hasta nuestros días los planteamientos políticos, sociales, económicos y empresariales. También el pensamiento económico, y, muy en particular, el pensamiento económico-empresarial, se tienen que plantear estos retos desde una nueva perspectiva teniendo en cuenta, por un lado, el amplio desarrollo científico, pero, por otro lado, considerando la necesidad de dar una respuesta eficiente a la configuración de las nuevas instituciones y organizaciones en un contexto de sociedad abierta:

Estamos ante un reto de innovación y de creatividad institucional sin precedentes.

⁽¹⁾. Lección inaugural del Curso 1998-99 de la Universidad de Alcalá dictada el 16 de octubre de 1998.

Esta evolución institucional-organizativa afecta de manera muy concreta, en un primer término, al ámbito socio-económico y empresarial, con consecuencias inmediatas, hoy ya tangibles, pero afecta de manera urgente también a todas las demás instituciones que configuran nuestra sociedad. La mayor urgencia se da en las instituciones generadoras de conocimiento y de su difusión: las universidades y demás instituciones educativas.

El peso de la economía en nuestra sociedad es hoy, sin duda, relevante, y constituye, en una medida significativa, uno de los motores del cambio. El fuerte desarrollo de las tecnologías, de los nuevos sistemas para la realización de los procesos económico-sociales, en particular, en lo que afecta a las tecnologías de comunicación y de transformación de la información, así como también la nueva capacidad de conceptualización económico-social y empresarial, y sus posibilidades de cálculo, permiten configurar los procesos económicos y sociales desde las nuevas perspectivas del conocimiento científico y desde una nueva dinámica organizativa de la propia realidad del desarrollo económico-social y empresarial.

Este rápido cambio de una sociedad cerrada a una sociedad abierta, con lo que ello implica en la dimensión económica y en la empresarial, imprime grandes exigencias y presenta retos, pero también ofrece oportunidades, que tradicionalmente nunca se han conocido.

Quisiera adelantar las dos premisas fundamentales en las que descansa este proceso:

- * *Por primera vez se recupera en la realidad el papel de las instituciones singulares, de sus organizaciones y de su capacidad corporativa y directiva en el contexto de la sociedad, de la economía, de lo social y de todas aquellas otras áreas que conforman nuestra sociedad y*

- * *Por otra parte, la recuperación de la persona, antropológicamente hablando, y del "capital humano", en términos económicos, constituye la clave fundamental del éxito de las instituciones.*

Antes de analizar la situación actual determinada por la globalización en el contexto de una sociedad abierta, permítaseme hacer ahora una breve incursión en la dimensión histórica de la economía empresarial y su desarrollo científico de todo un siglo.

II. DE LA PERSPECTIVA HISTÓRICA AL DESARROLLO FUTURO DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO-EMPRESARIAL

El 15 de mayo de 1998 se celebró un Acto Académico en la Universidad de Leipzig para conmemorar el Centenario de la creación el 25 de abril de 1898 de la primera Escuela Superior de Comercio de Leipzig⁽²⁾, a la que siguieron otras en todas las grandes ciudades europeas, americanas y asiáticas⁽³⁾. Estas nuevas instituciones asumían, como Escuelas Superiores de Comercio, una nueva enseñanza en torno al contexto de la actividad económico-empresarial de aquel entonces.

El motivo más relevante para la creación de todos estos Centros Superiores fue la necesidad de una formación superior, tanto para la praxis empresarial como también para los altos funcionarios de la Administración Pública, y, en aquel entonces, además para el Cuerpo Consular⁽⁴⁾.

⁽²⁾. *Zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, 100 Jahre Handelshochschule Leipzig 1898-1998*, Leipzig 1999. Véase asimismo Gutenberg, E., *Economía de la Empresa - Teoría y práctica de la gestión empresarial*, 5ª ed. Bilbao 1990, así como Albach, H., "La historia de la economía de la empresa. Su desarrollo en países de habla alemana", en Gutenberg, E., ob. cit. pp. 219-238. Previamente se crearon instituciones que se orientaban al desarrollo de estos conocimientos.

⁽³⁾. Véase a este respecto Loitlsberger, E., *100 Jahre Betriebswirtschaftslehre - Vision und Erfüllung*, Conferencia pronunciada en Leipzig el 15 de mayo de 1998 (manuscrito).

⁽⁴⁾. Loitlsberger, E., ob. cit.

Para aquel entonces hacia ya varias décadas que la nueva empresa industrial de finales de siglo era una realidad que había arraigado en la sociedad planteando una nueva división del trabajo, radicalmente distinta, como consecuencia de la mecanización. Por lo que se necesitaba de una formación más amplia de expertos que fuesen capaces de asumir esta nueva división de trabajo.

Un dato significativo de la creación de esta Escuela Superior, así como de otras muchas, fue el gran pragmatismo en el que se basó la creación de esta Escuela Superior de Comercio en una estrecha colaboración entre:

- * La ciudad de Leipzig
- * La Cámara de Comercio de Leipzig y
- * El rector de la Universidad.

Considero que es de interés comparar las causas que llevaron hace 100 años a la creación de las nuevas instituciones en forma de Escuela Superior de Comercio, y tomemos como referencia la de Leipzig.

Cuando se lee el acta constitucional que llevó a la creación de la nueva institución de la Escuela Superior de Comercio de Leipzig se destacan dos aspectos:

- * En primer lugar, el por qué se creó y,
- * En segundo lugar, cómo se creó.

Se creó esta nueva institución porque se tenía el "sentimiento" de que la formación del "Kaufmann" (en el lenguaje actual sería el de economista) no correspondía a las exigencias de la realidad socio-económica y técnica caracterizadas por:

- * Las nuevas situaciones de las comunicaciones y de los transportes
- * Tampoco daba respuesta a las necesidades que planteaba el progreso de las técnicas industriales desde el punto de vista económico-empresarial.
- * Se necesitaba de un mayor conocimiento para poder asumir el creciente peso de las relaciones socio-políticas y laborales.
- * Y, en particular, los sistemas de gestión se hacían más complejos, por lo que había que proceder a diseñar una nueva organización institucional de la empresa para luchar por su propia supervivencia.

De tal manera que se plantearon conjuntamente el desarrollo de una nueva institución para la enseñanza de la economía empresarial y se renunció a la creación de un departamento, en los términos actuales, dentro de las enseñanzas vigentes de la economía política y del derecho. Trataron, eso sí, de que se hiciese este cambio con las mínimas dificultades, aprovechando los conocimientos existentes.

Se trataba de cubrir una necesidad muy urgente que exigía una nueva forma de pensar, ya que no era suficiente con el fuerte desarrollo alcanzado, en aquel entonces, de la disciplina de la *economía política*, sino que era necesario profundizar en el conocimiento económico de las ya desarrolladas empresas industriales. A ello se unía la grave necesidad provocada por la *situación del desempleo*, la larga duración de las *jornadas de trabajo* y de muchos otros aspectos que afectaban a la incipiente configuración de una *política social ordenada y justa*. Fue tal el éxito en su arranque en 1898 que empieza con 304 estudiantes de los cuales 108 eran extranjeros. La *internacionalización* era ya un elemento vital.

Es interesante observar cómo los problemas, naturalmente en otras dimensiones, no se diferencian de los actuales.

Desde el punto de vista científico se puede remarcar que esta nueva institución educativa del ámbito económico-empresarial nace desde la realidad, y a partir de aquí se fue construyendo todo el

desarrollo teórico y el análisis económico-empresarial⁽⁵⁾. La exigencias de una configuración científica a partir de un conjunto de hipótesis sistemáticamente configuradas, así como la capacidad de desarrollo de instrumentos y modelos que permitan la aplicabilidad y operatividad de las mismas, ha constituido el devenir de todo este siglo. En la década de los cincuenta se configura de manera concreta todo un planteamiento de desarrollo económico-empresarial que cubre las exigencias de toda ciencia⁽⁶⁾.

El objeto de la economía empresarial, su objeto de conocimiento formal, no es solamente la empresa, sino como bien señala Witte⁽⁷⁾, lo constituyen todos los procesos económico-sociales que disponen de recursos escasos y que están orientados a dar prestaciones a terceros, bien sea en la actividad económico-empresarial, o bien sea en la actividad de otras instituciones públicas o privadas, económicas y/o sociales.

El hecho económico va más allá ya, desde la perspectiva de la economía empresarial, del propio conglomerado de la empresa. Su objeto de investigación lo constituyen todos los procesos que están

⁽⁵⁾ Albach, Horst (1990), ob. cit. García Echevarría, S., *Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa*, Madrid 1997.

⁽⁶⁾ Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre Bd I: Produktion* (traducción al español: *Fundamentos de la Economía de la empresa*, Buenos Aires 1956) 1ª ed. 1951.

⁽⁷⁾ Witte, E., "Betriebswirtschaftslehre und Staat", en *ZfB*, Jh 67 (1997), núm. 1, pp. 16 y ss.; Witte, E., "Economía de la Empresa y Estado. Relación de interdependencia", en *RIDE*, núm. 1, Marzo 1998, p. 7.

disponiendo de recursos escasos en instituciones económicas y organizaciones sociales, que tratan de alcanzar determinados objetivos. Este cambio radical en la propia orientación actual de la economía empresarial tiene una gran relevancia, sobre todo, en las economías como las europeas donde aproximadamente en torno a un 45/50% del Producto Interior Bruto se configuran y deciden en los procesos estatales o institucionales distintos de los de las economías empresariales. Y, al propio tiempo, su influencia es determinante para el campo de las decisiones empresariales.

El momento actual, cien años después del inicio de una primera forma de organización industrial, está definido por una ruptura sin precedentes de la división del trabajo tradicional, precisamente hacia una nueva división internacional del trabajo en el marco diferenciador de la globalización de la economía y de la sociedad. Esto exige una nueva *orientación* tanto de la actividad económico-empresarial como la de todas las demás instituciones que están directamente implicadas con el ámbito económico, el social y el político, muy en particular, de las instituciones educativas.

Se puede, por tanto, afirmar que el actual momento histórico está caracterizado, lo mismo que lo fue hace 100 años, por una modificación sustancial:

- * En primer lugar, de los entornos económicos, que hoy incluimos bajo el concepto de *globalización* que nos va a ocupar a continuación.
- * En segundo lugar, es consecuencia del rápido y permanente progreso tecnológico.
- * En tercer lugar, se debe al desarrollo de las tecnologías de información y comunicación.
- * Y, por último, tiene una importancia creciente la propia dimensión economicista de la vida.

III. LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA COMO RETO ECONÓMICO-SOCIAL

La globalización es una realidad irreversible. Sin embargo, esta palabra genera en muchas personas una valoración negativa. La mayoría de las empresas, en particular las centroeuropeas, han aprendido su lección en muy pocos años en materia de globalización. Las empresas se están adaptando muy rápidamente al proceso de cambio y la propia economía española, asimismo en muy pocos años, está aprendiendo a globalizarse rompiendo una tradición secular de permanecer orientada a los contextos nacionales.

La globalización, por otra parte, no es un hecho nuevo⁽⁸⁾. La globalización es un hecho humano, de nuestra propia civilización, por lo cual no podemos limitar su conceptualización al mero hecho de la economía. Desde la mera perspectiva económica difícilmente puede conceptuarse la globalización, aunque sea una de las consecuencias del cambio de civilización⁽⁹⁾.

La palabra globalización, como todo slogan, comunica rápidamente una forma de entender determinados procesos. Sin embargo, tiene dificultades importantes a la hora de materializar este concepto en el plano científico e incluso en el político. Por ello considero que es importante que nos detengamos brevemente en lo que es la globalización desde la propia perspectiva filosófica.

Para Lübbe⁽¹⁰⁾ la globalización, que ha estado permanentemente en las distintas civilizaciones, se puede definir como un "*proceso de integración espacial*" y debe, por tanto, interpretarse como la evolución de la civilización que configura una "expansión espacial y social" caracterizada por una *creciente interacción*, tanto en los planos políticos, así como económicos y culturales. La globalización es, por

⁽⁸⁾. Sin embargo, ha sido muy lento el proceso de internacionalización. Ha sido en 1980 cuando por primera vez se han recuperado los niveles de internacionalización que se tuvieron antes de la I Guerra Mundial. Köster, W., *The Euro in the globalization of the economy*, (Manuscrito), Bochum 1998.

⁽⁹⁾. Lübbe, H., "Globalisierung - Zur Theorie der Zivilisatorischen Evolution", en: *Globalisierung und Wettbewerb* ed. p. Biskup R., Berna Stuttgart 1996, p. 41.

⁽¹⁰⁾. Lübbe, H., *Globalisierung*, ob. cit. p. 41.

tanto, un "proceso histórico de la civilización". Corresponde al proceso de integración humana.

La globalización implica en sí misma una *intensificación de las interdependencias* mutuas que lleva necesariamente a la creación de instituciones con competencias globales⁽¹¹⁾. Lo que sucede es que el empuje actual de la globalización en la economía ha roto toda la dinámica tradicional y alcanza rápidamente dimensiones muy amplias en nuestra Sociedad. La discusión sobre la globalización, como señala Rappe⁽¹²⁾, es "un ámbito muy importante en el contexto de nuestro momento histórico actual, es una realidad y además se seguirá desarrollando". Ya no existen las economías nacionales y no se puede dar marcha atrás en este proceso. Es más no se puede y no se debe dar marcha atrás.

La *dinámica* actual de la globalización se produce básicamente como consecuencia de la apertura de los mercados⁽¹³⁾, del avance tecnológico y de la comercialización de productos y servicios a nivel global que hasta estos momentos no se comercializaban.

⁽¹¹⁾. García Echevarría, S., Competitiveness and changing process in a global economy, en *International Management*, Effects of global changes on competitions, corporate strategies and markets, en Honor de Klaus Macharzina, Gabler, Wiesbaden 1999.

⁽¹²⁾. Rappe, H., *Soziale Marktwirtschaft - unsere gemeinsame Grundlage*, ob. cit. p. 48.

⁽¹³⁾. García Echevarría, S., Voraussetzungen für das entstehen neuer Märkte in Europa, en:

Las *causas* que en el momento actual han dinamizado el proceso de globalización de la economía son:

- * La *caída de las barreras políticas, económicas y sociales*, fundamentalmente aquellas que afectan al ámbito comercial, al mercado financiero y a todos los demás ámbitos que competen al mundo industrial. Esta caída de las barreras y obstáculos del comercio, lo que a su vez se ha institucionalizado en el WTO como institución sucesora del GATT, abre los mercados y genera una nueva división internacional del trabajo.

- * En segundo lugar, el *progreso técnico*, principalmente el desarrollo de las comunicaciones y de los transportes y, en particular, la enorme capacidad conceptual y tecnológica de transformación de la información, constituyen la clave, lo mismo hoy que hace 100 años que lleva a una nueva división internacional del trabajo. *Cambio* no es otra cosa, en términos económicos y sociales, que la *dinámica creadora* de nuevas divisiones de trabajo permanentemente. Ésta sería la interpretación schumpeteriana de la creación destructiva.

- * En tercer lugar, la globalización se percibe de forma intensa tanto en lo que afecta a la producción de bienes y servicios,

como a la dinámica creciente de la inversión directa en otros países, y, muy en particular, a la amplia difusión del conocimiento.

Para Lübbe⁽¹⁴⁾ globalización es un "*proceso histórico de la civilización*" que pudiera también entenderse como un proceso de la "*integración espacial de la tierra*". Esta globalización o la "*Räumliche Schliessung*" de la tierra debe entenderse como una evolución de la civilización caracterizada por un proceso de expansión progresiva, espacial y social, de interacciones políticas, económicas y culturales.

La *globalización*, en su expresión real y tangible, se manifiesta en nuestra civilización en la medida en que se articulan *redes* que son, al propio tiempo, lo suficientemente amplias para alcanzar dimensiones globales. La condición técnico-organizativa de esta evolución hacia la globalización de nuestra civilización está, sin duda, caracterizada por la *intensificación de las relaciones de intercambio en forma de redes*. Puede decirse que la *red* constituye el *proceso organizativo de la globalización* por lo que los procesos de globalización son procesos que caracterizan la creación de redes a nivel mundial.

Esta evolución de la globalización y su materialización organizativa en forma de *redes*, repercute básicamente en tres ámbitos:

⁽¹⁴⁾ Lübbe, H., *Globalisierung*, ob. cit., p. 45.

- * En primer lugar, la creciente densidad de las redes desarrolla una *homogeneización cultural*.
- * En segundo lugar, estos procesos de homogeneización de la civilización provocan movimientos que llevan a una seria reflexión y preocupación sobre cómo conservar el *origen cultural*, la identificación diferenciada de los miembros componentes de la red.
- * Y, en tercer lugar, la creciente densidad de las redes obliga necesariamente a una *creciente descentralización* de la dirección y organización de las instituciones y organizaciones en todos los ámbitos políticos, económicos y sociales.

Ahora bien, la dinámica actual de la globalización repercute en su forma organizativa, las *redes*, de manera muy acentuada:

- * En primer lugar, se *amplían e intensifican las redes*, con lo que se integra rápidamente esta nueva dinámica globalizadora en la moderna civilización.
- * En segundo lugar, porque la *velocidad* con la que se realizan los procesos dentro de las redes lleva a reducir

radicalmente tanto la distancia en el espacio como en el tiempo, reduciendo ampliamente los costes unitarios.

- * Y, en tercer lugar, se incrementa, de manera exponencial, la densidad de las redes, esto es, el número de participantes en la misma.

Es por lo que Lübke⁽¹⁵⁾ afirma con razón, que "con la densidad de las redes se incrementa notablemente la desventaja que significa el no estar integrado en la red". Esto es, el gran riesgo de la exclusión y marginación a todos los niveles políticos, económicos y sociales.

Esta evolución de la globalización y su materialización organizativa en forma de redes, incide básicamente en tres aspectos:

- * En primer lugar, la creciente densidad de las redes desarrolla una *homogeneización cultural*.
- * En segundo lugar, estos procesos de homogeneización de la civilización provocan hundimientos que llevan a una reflexión con el fin de conservar el origen cultural, la identificación de los miembros componentes de la red.

⁽¹⁵⁾ Lübke, H., *Globalisierung*, ob. cit. p. 50.

- * En tercer lugar, la densidad de las redes obliga necesariamente a una *creciente descentralización* en todos los ámbitos políticos, económicos y sociales.

A la hora de diseñar y organizar las *redes* deben tenerse en cuenta aquellos aspectos que determinan su éxito o fracaso, tanto por lo que afecta a su forma organizativa, como asimismo a la relación cultural:

- * En primer término, debe darse una respuesta adecuada a la configuración de las interdependencias en sus aspectos técnicos y organizativos.
- * Deben suponer la existencia de ventajas mutuas.
- * Supone la pérdida de la autarquía social y económica clásica, se abandonan las posiciones "*patrimonialistas*".
- * Significa, fundamentalmente, un incremento de la velocidad de intercambio dentro de la red.

Dentro del pragmatismo económico y social se están fomentando las *redes*, lo que permite apreciar las grandes desventajas para los que permanecen fuera de las mismas. Puede, por tanto, señalarse que la

creciente densidad de las redes, como forma organizativa y nueva institucionalización, genera *efectos de homogeneización*, por un lado, y de *descentralización*, por el otro, así como produce, efectos de "disolución" de poderes en las unidades centrales de las organizaciones, diluye estructuras centralizadoras. Esa es la nueva institucionalización de las dimensiones económicas, sociales, empresariales y políticas.

La globalización solamente tiene sentido si aporta:

- * En primer lugar, mayores oportunidades y mayor bienestar como consecuencia del progreso técnico y la permanente intensificación de los intercambios en la división del trabajo y,
- * En segundo lugar, una mejor distribución del bienestar a través de la participación en el intercambio internacional.

Las consecuencias de globalización de la economía y de la sociedad y su manifestación organizativa en redes, son, fundamentalmente, las siguientes:

- 1°. La globalización intensifica la *competitividad*, y no sólo entre las empresas, sino entre todas las instituciones implicadas en una sociedad abierta. Esta competitividad generada por la globalización no es meramente económica, sino

que implica también la competitividad entre regiones y sistemas. Un ejemplo actual es el debate sobre la competencia entre los sistemas fiscales o los sistemas sociales, en cuanto a las reglas sobre las que funcionan los mercados de trabajo, esto es, afecta a todo el orden económico y social.

- 2°. Cuando hablamos de *competencia* se está hablando de competencia de acuerdo con unas determinadas reglas, de una lucha humanista en la que competencia no significa un juego de suma cero. Todos tienen que ganar en la globalización, pues en otro caso su funcionamiento como red deja de existir.

- 3°. La globalización implica *cambios estructurales*, que son además inevitables. Afecta a todas las instituciones y procesos. Aquellos países o instituciones que sean inflexibles, y no acierten a modificar sus estructuras tendrán serios problemas. Lo cual no sólo afecta a los mercados de trabajo y a sus repercusiones serias en el contexto del empleo, sino que afecta a las instituciones del sistema educativo o sanitario, sistemas fiscales y sociales, entre otros.

- 4°. El mundo vive en un desarrollo creciente de una *mutua interdependencia*. Lo que se aprecia de manera drástica últimamente en el entorno específico de los mercados

financieros. Puede apreciarse cómo la crisis de confianza en un país económicamente importante puede hacer temblar al conjunto del sistema monetario. Incluso una crisis en un país económicamente menos relevantes puede tener consecuencias muy serias para el conjunto de la red.

La globalización aporta, además de oportunidades y ventajas, también nuevas áreas de actividad consecuencia de la *mayor competencia* en las políticas nacionales, de un cambio estructural más rápido y de una creciente interdependencia económica. Éstas son las reglas sobre las que se desenvuelve nuestra civilización actual.

Pero se debe ser consciente de que no hay marcha atrás en el ámbito de la globalización y que no puede cambiarse su sustancia⁽¹⁶⁾. Ni las nuevas tecnologías, ni los valores existentes permiten una marcha atrás, o un parón en la dinámica de cambio de la división internacional de trabajo. Las voces que se alzan frecuentemente de volver a implantar las reglas clásicas de intervención y otras de nuevo corte, están condenadas al fracaso. La globalización no es otra cosa, en el contexto de toda la sociedad, que una intensificación de las "*competencias*", el desarrollo de las "*competencias*" de la persona, de las instituciones, con el fin de mejorar la eficiencia y el bienestar.

⁽¹⁶⁾ Issing, O. (1998) señala "todo intento de retener la globalización está condenado al fracaso", ob. cit., p. 6.

La globalización y su reflejo real en el desarrollo de redes supone asumir un conjunto de valores que pueden centrarse en los siguientes:

1. *Competir, competencia*, en los términos asumidos, no es otra cosa que la forma de la interacción entre personas dentro del ámbito de libertad en que se manifiesta y que garantiza sus posibilidades. Constituye una expresión de vitalidad y, muy en particular, no se trata de ser el primero para gozar de las ventajas de la globalización. Ésa es la antigua conceptualización de la competencia⁽¹⁷⁾. Se trata de formas "amistosas", de rivalidades abiertas en la competencia entre personas y empresas.

Las limitaciones a la competencia, que son típicas de sociedades cerradas, generan situaciones de inseguridad y disminuyen las posibilidades y oportunidades. La eliminación de estas barreras constituye, sin duda, una de las claves fundamentales de la globalización, intensificando la competencia en nuevas áreas y rompiendo la homogeneidad, con lo que se libera la fuerza creativa e innovadora de las personas y de las instituciones.

Las instituciones y las personas nos debemos enfrentar a la globalización desarrollando las oportunidades de una nueva

⁽¹⁷⁾ García Echevarría, S., *Competitiveness and changing process ...*, ob. cit., p.

configuración institucional y de su propio desarrollo. Para ello se precisa, por un lado, de reglas válidas internacionalmente para hacer más eficiente la competitividad en niveles internacionales. Ello conlleva el desarrollo de una nueva institucionalización, nuevos "interfaces" como ya se ha mencionado, a nivel de coordinación de esas redes. Ejemplo de ello son las distintas instituciones en el ámbito comercial como la WTO, o en el ámbito del trabajo como ILO, o también las grandes críticas actuales, en nuestros días, al propio Fondo Monetario Internacional. Esta última precisa de una nueva conceptualización que sustituya la centralidad del sistema con la creación de nuevas formas y nuevas dimensiones institucionales y organizativas. Un buen ejemplo hoy es el diseño corporativo, ya mencionado, del banco emisor europeo.

2. La *cooperación* constituye uno de los valores singulares de todo el proceso de globalización. Sin hacerse ninguna ilusión utópica se precisa, sin embargo, de procesos de cooperación que no deben identificarse con la igualación de los sistemas. No se trata de hacer sistemas únicos, fiscales y sociales, educativos y sanitarios, etc., sino que se trata básicamente de que arrancando de las diferencias en los valores y en las estructuras sociales, así como de los propios intereses singulares, se configuren instituciones y

procesos que faciliten una posición estratégica con sus ventajas competitivas. La heterogeneidad dinamiza las redes y polariza los procesos de cambio.

La *cooperación global*, dentro de la economía, o dentro de la empresa, o dentro de cualquier institución, como puede ser la propia universidad, no debe eliminar la competencia entre las distintas áreas o unidades que disponen de recursos escasos, sino que se trata de desarrollarla para lograr una utilización más eficiente de los potenciales singulares y diferenciados que existen en cada una de ellas.

Solamente el mantenimiento de la cooperación global, dentro de la competitividad, constituye la clave del éxito. La globalización exige competitividad, pero en ninguno de los casos exige uniformidad.

3. No se precisa romper con sus *tradiciones*, con sus valores, sino que deben considerarse éstos como sus fundamentos y deben permitir un ordenamiento económico y social en el que descansa ese valor cultural de nuestra civilización. En el contexto europeo un ordenamiento de una "economía de mercado", basada en la competencia con la cooperación del diálogo social y la compensación social, constituye uno de sus valores constitutivos.

4. La *autorresponsabilidad* en todos los ámbitos de la vida de las instituciones y de las personas, en el mercado de trabajo, en las exigencias de previsión y de todo aquello que configura los distintos procesos de vida. La asunción de una nueva *autorresponsabilidad* constituye uno de los valores decisivos en la configuración institucional de la nueva dimensión de la globalización.

5. La *creciente complejidad de las redes* incrementa la necesidad de una nueva *capacidad de dirección* centralizada, que vamos a denominar a continuación como "*la dimensión corporativa*", para dar respuesta a las necesidades de dirección y coordinación. Simultáneamente, y de forma complementaria, se incrementan, sin duda, las exigencias que impone la necesidad de descentralizar y asumir una creciente autonomía en las unidades que configuran cada una de esas instituciones.

Esta *tendencia descentralizadora* de las organizaciones no debe ser considerada como una mera escapada a la modernidad, para ir a un "*pseudo idilio*" de los espacios pequeños, el que lo "*pequeño es hermoso*", sino que se trata básicamente de exigencias organizativas que nos impone la propia experiencia. El mayor grado de descentralización y de libertad en las unidades descentralizadas constituye el

mayor reto en los momentos actuales al diseño de las corporaciones y de sus organizaciones. Al propio tiempo, es el gran peligro por los elevados costes de coordinación si no se producen los cambios de cultura.

Puede concluirse que la globalización aporta dos realidades:

- * En primer lugar, mayores oportunidades y mayor bienestar como consecuencia del progreso técnico y la permanente intensificación de los cambios en la división del trabajo y,**
- * En segundo lugar, una mejor distribución del bienestar a través de la participación en el intercambio internacional.**

IV. LA NUEVA DINÁMICA CORPORATIVA Y ORGANIZATIVA COMO RESPUESTA A LA GLOBALIZACIÓN

Y ¿cuáles son las consecuencias corporativas y organizativas que provoca la globalización sobre cada una de las instituciones, en los más diversos niveles políticos, sociales y empresariales?

Es un hecho que la creciente complejidad, derivada de la globalización, exige otra forma de configurar organizativamente tanto las instituciones como la forma de dirigir las.

Se puede decir que la dinámica de cambio de 1998 posee la misma trascendencia histórica que tuvo la mencionada de 1898, naturalmente en otras dimensiones. La economía, en aquel entonces, era abierta y la gran innovación técnica generó una nueva forma empresarial y organizativa que precisaba fundamentalmente de *expertos* para poder dominar la realidad en la cual ya estaban inmersos. Las comunicaciones y el transporte fueron otras innovaciones de la nueva división de trabajo y, muy en particular, y para aquel entonces muy grave, la necesidad de un nuevo ordenamiento social en una sociedad socialmente en evolución.

En la actualidad nos encontramos con cambios históricamente trascendentales que coinciden con una sociedad anclada en los países desarrollados en un alto nivel de bienestar y con una sociedad abierta caracterizada por una fuerte dinámica de cambio de valores. Es una sociedad en la que todos los países están involucrados en este desarrollo de la globalización, dentro de esta red y, consiguientemente, no es excluyente. Ésta es, precisamente, una de sus características fundamentales frente a las formas de plantearse la ayuda a los países emergentes en el contexto de los años 60 y 70.

La nueva institucionalización de las actividades económicas y sociales, empresariales y políticas, se manifiesta por el paso de una "cultura de la cosificación" a una "cultura de la persona", de una "cultura de la igualación" a una "cultura de la diferenciación", de una "cultura de la burocratización" a una "cultura de la orientación a la persona".

Esta dinámica de cambio, permanente y rápida de la división internacional de trabajo, no solamente se manifiesta todos los días en el contexto de las grandes megafusiones, recientemente en los ámbitos del automóvil, aviación, banca, etc., sino que tiene lugar, principalmente, desde hace algunos años, como realidad plausible, en la globalización de los procesos, esto es, en una división del trabajo en red.

Independientemente de los pros y contras de las fusiones o megafusiones, así como de sus consecuencias, de su mayor eficiencia por su dimensión y economías de escala, el problema se centra en cómo gobiernan estas instituciones y cómo pueden organizarse.

El nuevo entorno globalizado de todas las instituciones se dinamiza dentro de un determinado sistema de valores:

1. Se desarrolla una "*cultura de la estabilidad*" en todos los ámbitos.

- (a) En lo económico se acentúa el predominio de la acción del hombre y de sus instituciones al pasar de una *"cultura del precio"* de los factores a una *"cultura de la utilización de las capacidades"* y su desarrollo.

Lo económico no es ya prioritariamente el precio de los factores, sino la utilización y desarrollo de las capacidades disponibles, en las personas, en las instituciones, en los procesos.

- (b) Cuando se habla de una *"cultura de la estabilidad"* no significa una *"cultura del equilibrio"*, ni es una cultura del logro de un estado equilibrado, sino que supone una *"cultura del cambio permanente"*. Y este cambio se refleja:

- * En la adaptación constante y permanente de las organizaciones.
- * En la actualización constante de conocimientos y su desarrollo.
- * En la cultura del desarrollo permanente de la persona.

- * En la cultura de la creatividad y de la innovación innata a la capacidad humana.

2. Se trata del paso de una "*cultura del mando*" a una "*cultura de dirigir*", que es una cultura de dirección de personas que son las que disponen de las capacidades .

En toda Europa se está ahora aprendiendo a "dirigir personas", puesto que en la globalización no cabe una capacidad de dirigir "cosas", "funciones", sino la capacidad de dar una respuesta rápida y flexible a la permanente modificación de la división de trabajo.

3. Una "*cultura de la diferenciación*" y de la identificación de las personas con los valores institucionales significa que:

No es una cultura económica en el sentido de que la acción debe implicar siempre "suma cero", esto es, uno gana y otro pierde, sino que es necesariamente una cultura en la que todos ganan dentro de las organizaciones, esto es, si se consigue aportar las capacidades de cada uno, o de cada empresa, a la red en la que se está involucrado ganarán todos y con ello

se consolidará la dinámica de cambio de toda la red.
Es otra interpretación del hecho económico y social.

4. Se trata de una "*cultura de la competencia*" para desarrollar las "*competencias*" de las personas y ponerlas al servicio de la comunidad con la compensación correspondiente al individuo y a las organizaciones.

5. Los diseños corporativos y organizativos dentro de la globalización de nuestra civilización afectan tanto a los niveles empresariales como a las instituciones sociales, educativas y políticas.
 - (a) No se puede seguir con las grandes asimetrías existentes.

La globalización, la discutamos o no, es una realidad de nuestra civilización y es una realidad tangible, política, económica y social. Pero, sin embargo, existen demasiadas asimetrías entre esta realidad globalizadora y la realidad de muchas de las instituciones que están integradas en nuestra sociedad.

- (b) Cuando estamos hablando de reformas estructurales, debiéramos estar hablando de una nueva

institucionalización que permita aprovechar, dentro del bienestar de nuestra sociedad, los grandes retos y oportunidades de la globalización, no solo para las sociedades industriales, sino también para las sociedades en vías de desarrollo.

Desde la perspectiva corporativa y desde el propio diseño organizativo la globalización implica, como ya se ha mencionado, el desarrollo de interdependencias que suponen básicamente:

- * Una disminución de la capacidad centralizadora para dirigir instituciones. Se reducen las estructuras centrales y desaparece en sus cometidos funcionales clásicos "lo corporativo"; el "Gobierno de las empresas" adquiere una nueva dimensión.

- * Una creciente *descentralización y autorresponsabilidad* de las unidades descentralizadas como la única manera de responder a la complejidad de los procesos de cambio.

La primera forma de organizar la red es a través de la configuración corporativa en la cual se deben diferenciar dos dimensiones:

- * La *dimensión corporativa*, que constituye el *núcleo central* de la red que asume funciones de dirección y coordinación de carácter configurador de la red, quiere decir, define, desarrolla y cultiva los valores, el sistema de valores, de esa institución, así como la forma con la cual se realizan los procesos de coordinación y se resuelven los problemas existentes. Contiene un carácter *constitutivo* de la propia institución, de su propia identificación que genera credibilidad por su legitimación y da seguridad. Esto es "lo corporativo".

Esta dimensión corporativa de las instituciones configura, sin duda, los valores y normas que deben regir en toda la red, y se reserva, fundamentalmente, aquellas decisiones constitutivas con el fin de asegurar la dinámica de cambio de toda la red y en cada una de las unidades. La dimensión "funcional" de esta unidad central, reducida en su importancia operativa, pero incrementada en su poder corporativo corresponde a los nuevos diseños que se están desarrollando.

- * La segunda dimensión es la que podemos denominar la "*dimensión operativa o en línea*", en la que operan las unidades descentralizadas que asumen las *responsabilidades* de la ejecución y de la disposición de los recursos

escasos, dentro de la singularidad y especificidad de cada una de ellas, midiendo con precisión su contribución al conjunto de la red. Estas unidades en línea poseen cada vez mayor autonomía y autorresponsabilidad dentro de los espacios definidos por la dimensión corporativa. Hoy se dispone de capacidad de medición eficiente para conocer su contribución a la dinámica de cambio. De ahí el gran esfuerzo para diseñar nuevos sistemas de dirección e información⁽¹⁸⁾.

Hay una segunda forma de organizar la empresa o la institución. Está caracterizada por prescindir de una significativa "unidad central corporativa", esto es, sin estructura tangible o con una mínima expresión organizativa. Se trata de organizaciones por procesos. Ahora bien, toda red necesita de una estructura que puede ser, bien física, como la anteriormente mencionada, esto es, personas y recursos que organizan las funciones de coordinación, o bien, la estructura puede estar basada en las modernas tecnologías de información y en la capacidad de su transformación, esto es, virtual. El gran peso de estas organizaciones radica en la capacidad de información, y son precisamente muchas de estas organizaciones las que contribuyen eficientemente a la globalización de los

⁽¹⁸⁾. Lübke, H., Netzverdichtung zur Theorie industriegesellschaftlicher Entwicklung, en:

procesos. Son, en términos generales, "interfaces" en los diseños de "redes" internas y externas.

Ésta es la otra realidad organizativa de las instituciones que, de manera muy rápida, asumen los cambios en la división de trabajo internacional, manteniendo, sin embargo, su independencia jurídico-económica, así como la capacidad de autorresponsabilidad y gestión, fomentando las exigencias de diferenciación como base de su contribución a la red. La gran aportación de esta forma organizativa es su gran flexibilidad al cambio, ya que logra economías de escala con un mínimo de "costes de coordinación".

Ambas formas organizativas en red, como respuesta al reto de la globalización, necesitan, desde el punto de vista económico e institucional de *capacidad directiva* para "dirigir personas". A través de la "*capacidad directiva*" es como se coordinan las redes, es como se afloran las capacidades disponibles y, consecuentemente, se logran las economías de escala. Precisan de nuevas dimensiones de "capital humano", en términos económicos, como portadores de conocimiento.

El desarrollo de la "*capacidad directiva*" significa, en sí mismo, una nueva *capacidad de dirigir personas*, lo que plantea amplias exigencias a todos los partícipes en las empresas, en todos sus procesos, desde los ingenieros a los economistas, desde de los químicos a los

matemáticos, desde los obreros a los supervisores, desde los accionistas al conjunto de los equipos directivos. Toda persona, cualquiera que sea su función, tiene que aprender a dirigir los procesos de cambio, individuales e institucionales.

Este gran peso de la persona en el desarrollo de estas nuevas organizaciones obliga a impulsar en la empresa, y en todas las instituciones, un *conjunto de valores básicos* para su funcionamiento:

- * En primer lugar, la *identificación de las personas* con los valores de la corporación, esto es, la coordinación está basada en la generación de *capital confianza* a través de la identificación con la corporación. Sin esta unidad doctrinal difícilmente se pueden dirigir personas.

- * En segundo lugar, se precisa de *capacidad directiva* para integrar y motivar a las personas.

- * En tercer lugar, la *comunicación* se convierte, en su sentido más amplio, en la clave del éxito de las corporaciones. Se necesitan personas cuyos valores de asunción de riesgo y responsabilidades, de flexibilidad y de movilidad sean valores permanentes.

- * En cuarto lugar, una de las claves fundamentales de la globalización de la economía radica en el desarrollo del valor "*seguridad*"⁽¹⁹⁾. La persona, en nuestra civilización, busca una respuesta a su inseguridad ante el hecho concreto de la globalización al cambio. La "*seguridad contractual*" ha sido una experiencia que no ha logrado dar una respuesta satisfactoria a las situaciones de cambio a esa seguridad que se anhela. La "*seguridad*" es un componente vital, existencial y, por ello, debe asumirse por la "*corporación*", o institución, con lo que se garantiza la necesaria capacidad de adaptación de forma que la persona se encuentre "*segura*" en esa institución. Pero, al propio tiempo, la "*seguridad*" se encuentra en la propia persona y en su capacidad de desarrollo.

En el transcurso de cien años hemos pasado de los paradigmas del beneficio y de la productividad, entre otros, al paradigma del desarrollo de las "*capacidades directivas*" y al actual debate sobre la "*creación de valor*" como criterio económico y como criterio de comportamiento humano, en los procesos de dirección. El "*capital humano*" como portador de conocimiento y actitudes se constituye en la clave del éxito de la empresa. Ambos criterios son la base de la generación de bienestar a través del desarrollo de las capacidades de las

⁽¹⁹⁾. Lübke, H., Akzeptanz und Risikoerfahrung, en: *Universitas*, num. 1, año 23, febrero 1993, p. 6.

personas y de su identificación corporativa. Ésta es la actual orientación que está definiendo hoy el nuevo reto tanto científico como de la realidad económico-social.

La persona y las instituciones singulares, sus "*competencias*" y su credibilidad, base del "*capital confianza*", son la clave y la respuesta de nuestra evolución actual, de lo que debemos congratularnos. Hoy se dispone de conocimientos científicos y de comportamientos caracterizados por una creciente disposición al cambio, lo que le permite dirigir una aceleración de la dinámica de los entornos que ofrecen nuevas oportunidades y retos. Para asumir este reto y generar nueva "*seguridad*" en las personas se precisa del desarrollo permanente de las capacidades humanas, culturales, éticas y técnicas. La nueva dimensión de "*lo social*" en un contexto globalizado se constituye en el núcleo del éxito de este proceso.

Hay que *generar capital confianza* en la empresa, o en una universidad, a través de los valores de las instituciones, por un lado, y a través del desarrollo y difusión del conocimiento como base del proceso de cambio, por el otro. En otro caso será tarea imposible la de dirigir la institución desde el paradigma de la "*dirección de personas*". Puede ser que se administren los recursos escasos, pero no se sabrá dirigir la institución de forma que se aprovechen los retos y las grandes oportunidades de la globalización, ya que estas organizaciones serán

poco competitivas y no aflorarán las competencias de sus capacidades humanas a través del desarrollo de sus competencias.

V. CONCLUSIÓN

Permítanme, para concluir, expresar mi agradecimiento por esta cordial invitación y confío que esta pequeña aportación les haya servido para percibir el gran reto y la gran oportunidad que se abre a nuestra sociedad y, en particular, a la Universidad como generadora y difusora del conocimiento, que hoy constituye la clave del éxito económico, social y cultural. De su esfuerzo y de su cambio organizativo, de la identificación de todos sus miembros con la institución, dependerá su capacidad de respuesta en la que espera y confía nuestra sociedad.

He dicho

BIBLIOGRAFÍA

Globalisierung und Wettbewerb, ed. por *Biskup, R.*, Berna Stuttgart 1996.

Facing global competition, German Council of Economics Experts, *Annual Report 1995/96*, Wiesbaden 1997.

Globalisierung, en: *Argumente zu Unternehmensfragen*, idw, Colonia 1997, núm. 11

Globalisierte Wettbewerb - Schicksal und Chance, ed. por C. Donges y otros, tomo 32, enero 1998.

Globalisierung - Die große unbekannte, ed. por *iwd*, número VI, 8 de octubre de 1998, pp. 4-5.

Globalisierter Wettbewerb - Schicksal und Chance, ed. por *Frankfurter Institut*, Kronbergerkreis, Bad Homburg, 1998.

Albach, H., *Global competition among the few*, (Manuscrito), 1997.

Gaugler, E., *Hundert Jahre Betriebswirtschaftslehre*, Mannheim 1998.

García Echevarría, S., La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial, en: *Working Paper IDOE Serie Azul*, núm. 237, 1997.

García Echevarría, S., Impacto de la globalización en los nuevos diseños empresariales, en: *Working Paper IDOE Serie Azul*, núm. 246, 1998.

Issing, O., Interview - Wir sind vorbereitet - Gefahr eine Weltwirtschaftskrise, die Risiken der Globalisierung und die Vorteile der Euro, en Auszüge Presseartikel, ed. por *Deutsche Bundesbank*, núm. 57 del 23 de septiembre de 1998, pp. 6-8.

Kösters, W., *The Euro in the globalization of the Economy*, (Manuscrito), Bochum 1998.

Lübbe, H., Mobilität - vorerst unaufhaltsam, en: *Universitas*, núm. 11, 1993, pp. 1043 ss.

Lübbe, H., Akzeptanz und Risikoerfahrung, en: *Biologie in unserer Zeit*, núm. 1, año 23, febrero 1993, pp. 6 ss.

Lübbe, H., Globalisierung - Zur Theorie der zivilisatorische Evolution, en *Globalisierung und Wettbewerb*, ed. p. Biskup, R., Berna Stuttgart 1996, pp. 39-65.

Lübbe, H., Globalisierung der Wirtschaft - Das Ende der Demokratie, der sozialen Marktwirtschaft und des nachhaltigen Wirtschaften?, ed. por *IHK Industrie und Handesammer*, St. Gallen 1997.

Lübbe, H., Netzverdichtung zur Theorie industriegesellschaftlicher Entwicklung, en: *Globalisierung der Wirtschaft*, IHK, St. Gallen 1997.

Mohn, R., Führungsmethoden und Unternehmergeist in der Zeit globalen Wettbewerbs, en: *Globalisierung und Wettbewerb*, ob. cit., pp. 65-81.

Mugler, J., Die Wiener Schule der Betriebswirtschaftslehre, en: *Journal für Betriebswirtschaft*, núm. 2, 1998, pp. 45 ss.

Rappe, H., Soziale Marktwirtschaft - unsere gemeinsame Grundlage", discurso con motivo de la concesión del Premio Hans Martin Schleyer 1996/97, 25 de abril 1997, tomo 48, *Serie Hans Martin Schleyer Stiftung*, Colonia 1997 pp. 45-53

Steinmann, H.: "Freiheit und Verantwortung in einer globalisierte Wirtschaft" (manuscrito) 1998

Tietmeyer, H.: "Wirtschaft und Gesellschaft vor neuen Herausforderungen - Mehr Raum für Eigenverantwortung" en Deutsche Bundesbank: *Auszüge aus Presseartikeln*, núm. 54, 11 de septiembre 1998 pp 1-5

Tietmeyer, H.: "Aspekte der Integration in die Weltwirtschaft" en Deutsche Bundesbank: *Auszüge aus Presseartikeln*, núm. 55, 16 de septiembre 1998 pp 1-2

Witte, E., *Entwicklungslinie der Betriebswirtschaftslehre: Was hat Bestand?* Manuscrito conferencia pronunciada en Leipzig 15 mayo 1998.

Witte, E.: "Economía de la Empresa y Estado. Relación de interdependencia", en *RIDE*, núm. 1, Marzo 1998.

Wolff, G.: "Brauchen wir eine weitere Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre?" en *Discussion Papers - Universität Leipzig*, núm. 5 enero 1999.

