Núm. 265

Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.
Cátedra de Política
Económica de la Empresa
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

CONTRIBUCIÓN DE LAS PRIVATIZACIONES A UNA NUEVA DINÁMICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

Impacto sobre la transformación de las empresas y su cambio cultural

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

Doc.
I-A 00/265

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 265
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

UNIVERSIDAD DE ALCALA
5904571017

CONTRIBUCIÓN DE LAS PRIVATIZACIONES A UNA NUEVA DINÁMICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

Impacto sobre la transformación de las empresas y su cambio cultural

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Febrero 2000

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 - 096 - X
Depósito Legal: M - 13603 - 2000

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

Pág.

I. INTRODUCCION *5*

II. OBJETIVOS DE LA PRIVATIZACIÓN Y SUS CONSECUENCIAS *9*

III. LA NUEVA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA COMO CONSECUENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS *12*

IV. PAPEL DE LAS PRIVATIZACIONES EN LOS ACTUALES PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS *15*

V. LAS CLAVES DEL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA PRIVATIZADA *22*

VI. CONCLUSIONES *28*

BIBLIOGRAFÍA *32*

I. INTRODUCCIÓN

En la segunda mitad del Siglo XX se ha producido una creciente aceptación en Europa, así como en otras partes del planeta, de la superioridad de una organización económica a través de los mecanismos del mercado y del precio como instrumento de coordinación entre los partícipes en la vida económica y social. Después de una primera mitad del Siglo XX caracterizada por innumerables ensayos sobre cómo organizar la vida económica y social, los unos aplicados - desgraciadamente para la sociedad -, sobre la propia realidad económico-social, los otros han sido, sin embargo, sólo experimentos intelectuales. Durante muchas décadas la organización económica se ha caracterizado por un fuerte predominio del intervencionismo del Estado en sus más diversas graduaciones. Esta intervención del Estado se ha manifestado muchas veces de forma abierta, otras veces, sin embargo, han sido por intervenciones indirectas con una gran repercusión. Ha sido en las últimas décadas cuando se ha ido aceptando paulatinamente la superioridad del orden de una economía de mercado.

Sin duda, el desarrollo de la Unión Europea ha contribuido de manera significativa a esta amplia aceptación de una economía de

mercado. Sin embargo, todavía hoy en día entre un 40% y un 50% de la actividad económica (PIB) se encuentra regulada en Europa, según

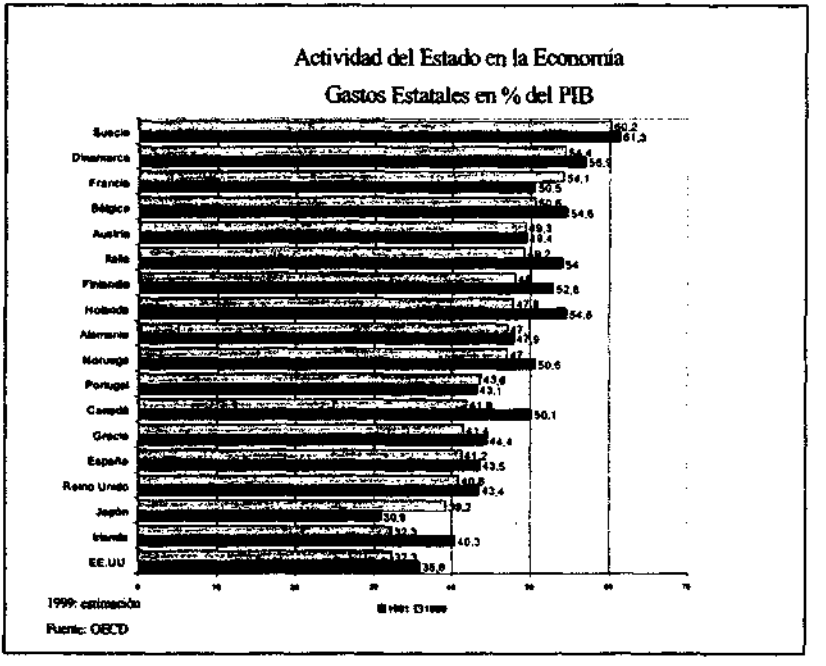

Figura 1: Actividad del Estado en la economía

países, tal y como puede verse en la Figura 1. En su conjunto pueden apreciarse además las amplias diferencias existentes entre los distintos países y la tendencia apreciable a la reducción del papel del Estado. Salvo Japón, que ha experimentado un incremento relativamente alto de la participación del Estado, así como Francia, existen un conjunto de países con ciertas resistencias a la reducción de la actividad estatal (Alemania, Suecia, Austria, etc.).

Un orden económico que organiza la economía en torno al mercado para la asignación más eficiente de los recursos escasos contribuye de la forma más racional y eficiente a la solución satisfactoria de las necesidades de los individuos. Constituye, sin duda, la forma de organización más cercana a la propia realidad humana y, por tanto, su dimensión ética[1], y es, además, la que mejor recoge la manifestación de la capacidad de la persona para la integración de la racionalidad en sus comportamientos.

Por consiguiente, tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista ético, el orden económico-social más próximo a la realidad de la naturaleza humana lo constituye la economía de mercado[2]. Existen, sin embargo, barreras, intervenciones e injerencias organizativas, así como comportamientos que dificultan y trastocan frecuentemente el funcionamiento de la economía de mercado.

Los *procesos de desregulación* y de *privatización* deben perseguir, por tanto, como objetivo, en primer término, ampliar sistemáticamente el funcionamiento de la economía de mercado fortaleciendo un orden económico y social basado en la actuación eficiente de los mercados y la máxima simetría posible en las relaciones entre todos los partícipes. El pilar básico para que funcione una economía de mercado es la existencia institucionalizada de los mercados, como amplios *espacios reguladores* de la racionalidad económica y social, con su impacto en la racionalidad de todos los

[1] . Utz, F.: *Ética Económica*, Madrid 1998, pp. 89 ss.
[2] . Utz, F.: *Ética Económica*, ob. cit.

comportamientos humanos, tanto en sus dimensiones económicas como sociales.

Uno de los actores relevantes en la configuración del mercado es la empresa. Sin empresa no hay mercado y sin mercado no hay empresas eficientes, ni, por tanto, comportamientos racionales en el uso de los recursos, ni se genera un eficiente cubrimiento de las necesidades humanas.

La racionalidad económica y social se desarrolla en una sociedad a través del orden económico y social que establece el espacio, así como sus condicionantes, para que surjan los mercados, para que éstos sean abiertos y competitivos, e induzcan a la racionalidad en todos los aspectos económicos y sociales. Con esta racionalidad deberá operarse por parte de todos los individuos si se quieren satisfacer las necesidades en el marco de una contribución de todos al bien común de una sociedad[3].

En el momento actual los *procesos de privatización* deben encuadrarse en el marco del desarrollo de un orden económico y social que dé la respuesta de eficiencia económica y resuelva socialmente las necesidades existentes. Ésta debe ser la gran contribución en Europa de los procesos de desregulación y privatización: lograr una mayor eficiencia económica y social a través del *cambio de las culturas empresariales* y de las *instituciones de su entorno*. Aquí es donde se

[3]. Utz, F.: *Ética Económica*, ob. cit. p. 25

centra esta aportación sobre el principal impacto de los procesos de privatización: el cambio de la cultura empresarial.

II. OBJETIVOS DE LA PRIVATIZACIÓN Y SUS CONSECUENCIAS

Independientemente de la importancia que poseen los procesos de privatización en los objetivos societario-políticos, la aceptación de una economía de mercado permite impulsar valores económico-sociales cada vez más aceptados por las sociedades europeas, lo que afianza la economía de mercado como la forma común del ordenamiento económico-social. Dentro de este marco pueden destacarse prioritariamente cuatro objetivos en los procesos de privatización:

- Impulsar una respuesta de eficiencia económica y social a través de los procesos empresariales privatizados dentro del ámbito de una economía global y crecientemente competitiva. Esto es, asegurar la existencia de la actividad económica y empresarial merced a su capacidad competitiva y asegurar los puestos de trabajo bajo un sistema económico de economía de mercado.

- Contribuir a crear y dinamizar los mercados, abriéndolos y obligando a una mayor eficiencia económica que sirva para

cubrir las necesidades de las personas en mejores condiciones y a su satisfacción.

- Para lo que deben transformarse las empresas, tanto en lo que concierne a la configuración de sus órganos de gobierno, como a su capacidad directiva, modernizando tanto sus estructuras como cambiando los sistemas de valores de todos los partícipes y, en particular, sus sistemas de dirección y comportamientos de directivos y personal.

- Contribuir al cambio de valores y de los comportamientos como respuesta a la globalización de la economía[4], lo que facilita el acercamiento entre las personas, los mercados y las actividades. Se trata de romper con una racionalidad económica *"estrecha"*, típica de espacios económicos reducidos, de baja competitividad, esto es, salir de economías cerradas, para pasar a espacios abiertos, más amplios, generadores de nuevas economías de escala y de nuevas economías de diferenciación. Lo que contribuye a una mejor satisfacción de las necesidades materiales e inmateriales, con

[4] García Echevarría, S., del Val Núñez, M.T.: "La empresa española ante la globalización de la economía" en *Grandes Cuestiones de la Economía*, Madrid 1997 núm. 17, Fundación Argentaria. Lübbe, H.: "Globalisierung. Zur Theorie des zivilisatorischen Evolution", en *Globalisierung und Wettbewerb*, Berna, Stuttgart, Viena, 1996, pp. 39-65. García Echevarría, S.: "La globalización de la economía y su impacto en el desarrollo corporativo. Hacia la búsqueda de una nuevo paradigma económico-empresarial" en *Working Paper número 262, Serie Azul*. IDOE, Alcalá de Henares 1999.

menos costes, gracias a una mayor racionalidad económica, consecuencia de una mayor "productividad global"[5].

Las consecuencias de los procesos de privatización, procesos anclados en la desregularización y en una nueva configuración de las normas de competencia que garanticen el funcionamiento de los mercados, constituyen el mayor logro para una mayor racionalidad económica de las organizaciones empresariales, para un cambio en su sistema de valores. Por esta vía se generan las bases necesarias para la integración en economías más amplias, lo que crea nuevas oportunidades por la utilización de las capacidades disponibles. Solamente con esta actuación económica de utilizar y desarrollar eficientemente las capacidades disponibles se reducen radicalmente los costes unitarios, y se contribuye al bienestar por la vía de la creación de empleo.

En una sociedad como la nuestra, caracterizada por una profunda y cambiante división del trabajo, el cambio permanente constituye el criterio clave para su integración en economías más amplias. La racionalidad económica y social la *"imprime"* el orden económico y social elegido, pero la racionalidad se *"realiza"* en las empresas y en las instituciones de su entorno mediante un *cambio en su cultura empresarial*, la cual, a su vez, contribuye al cambio de los valores de la sociedad. El orden económico y social constituye la plataforma operativa.

---

[5] . Utz, F.: *Ética Económica*, ob. cit. pp. 89 ss.

III. LA NUEVA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA COMO CONSECUENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

El cambio de los valores y de las normas que regulan los comportamientos en una empresa, esto es, su *cultura empresarial*[6], no se produce de forma inmediata por el mero hecho de su privatización. Lo que sí genera es un amplio impacto cambiando expectativas y provocando una mayor disposición al cambio. Pero éste no es, sin embargo, el detonante inmediato del cambio en sus estructuras empresariales y en los comportamientos de sus directivos y del personal.

El cambio real de la *cultura corporativa* de una empresa privatizada se genera por un impacto indirecto. Esto es, a través de la dinamización del mercado en el que opera la empresa. De ahí la necesidad de abrir con urgencia los mercados, de salir de oligopolios estrechos, de evitar concentración de poder, que impida los impulsos determinantes del cambio en la cultura empresarial, en sus estructuras y en sus sistemas de dirección y de organización. Ésta es una de las

---

[6] . Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Cultura Empresarial*. Madrid 1988. Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Dinámica Empresarial – Una nueva cultura para el éxito de la empresa*. Madrid 1990.

tareas básicas del propio ordenamiento económico-social de la Unión Europea, tal como se diseña en la Agenda 2000[7].

Los procesos de transformación o cambio en las empresas obligan, en primer término, a la definición de nuevas normas de gobierno de las empresas[8] y de nuevas orientaciones en la configuración y funcionamiento de su capacidad directiva. Pero esta transformación de la empresa, y lo que hoy es más importante, su velocidad de cambio, sólo se produce con la dinamización de sus mercados específicos de bienes y/o servicios, con la globalización de la economía. Ésta constituye el motor del cambio empresarial.

Ha sido, sin duda, en primer término, la dinámica de los mercados de capitales lo que ha impulsado de manera significativa el proceso de transformación. La globalización de los mercados de capitales y el creciente peso del papel del inversor, con el fuerte impacto del inversor institucional, ha generado una nueva dinámica en la orientación de las empresas y de su management.

El mercado de capitales, y el amplio debate generado en torno a una orientación de *shareholder value* versus *stakeholder value (!)*, se plantea la valoración de la empresa según sus expectativas de *creación de valor* y la estimación de los riesgos que implica. Desde la

---

[7] . García Echevarría, S.: "Las reformas de las políticas de la Unión Europea. Integración de lo económico y de lo social", en *Working Paper núm. 259, Serie Azul, IDOE*, Alcalá de Henares 1999.

[8] Cadbury, A.: "Tendencias en el Gobierno de las empresas", en *Globalización y Gobierno de las empresas*, Situación, núm. 3, Madrid 1996, p. 56-69. García

perspectiva del mercado de capitales se emiten las referencias con las que se valora la empresa y su capacidad de transformación. Los indicadores para conocer el listón de *"creación de valor"* que debe alcanzar una empresa los emite hoy el mercado de capitales. Ya no es la mera medición interna de la empresa, socio-técnica, la que evalúa la racionalidad con que se dirige una empresa, sino que la *racionalidad económica* relativa la valora el mercado de capitales como órgano externo a la empresa. Este cambio en la valoración de la empresa refleja el proceso de transformación que se le exige a la empresa.

Por tanto, los procesos de privatización facilitan a las empresas un nuevo referente económico que debe orientar e impulsar su capacidad directiva. Si las empresas no están situadas en el mercado de capitales, o próximas al mismo, se encuentran sin orientación económica y social, y, por consiguiente, sin criterios relativos de racionalidad económica. La privatización obliga a la empresa a impulsar de forma mutativa su propia dinámica económica de transformación y cambio, y obliga al Estado a abrir y dinamizar los mercados por la vía de la desregulación e intensificación de la competencia. Las consecuencias son *"otra"* empresa, *"otra"* forma de dirigir la empresa, y obliga al Estado a constituirse en el garante de que se mantengan abiertos y competitivos los mercados. Esta nueva orientación provoca la ruptura frente a décadas de un ordenamiento económico y social altamente "restringido".

Echevarría, S.: "La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial", en: *Situación*, núm. 3, Madrid 1996 pp. 5-21

Éstos son los dos impactos más relevantes que garantizan la viabilidad o no de la empresa en función de su contribución real para cubrir las necesidades de la Sociedad de la forma más eficiente posible.

IV. PAPEL DE LAS PRIVATIZACIONES EN LOS ACTUALES PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS

El éxito o fracaso de una empresa depende de múltiples factores, así como de sus interdependencias. El momento actual está caracterizado por una fuerte dinámica de cambio en la división internacional del trabajo, lo que exige, por supervivencia, que la transformación de la empresa sea asumida por la realidad empresarial. Dirigir una empresa es dirigirla en un cambio permanente de su división del trabajo con el fin de adaptarse eficientemente a los cambios. En la mayoría de los casos, estos cambios tienen hoy más el carácter de rupturas o discontinuidades que de procesos de adaptación evolutiva. Un *"change management"* constituye la base del proceso de transformación, con su fuerte impacto en la capacidad directiva.

Esta situación se agrava aún más en las empresas que por su posición monopolista, o bien por una posición oligopolista, o bien por una posición privilegiada, pública o privada, han generado una fuerte cultura empresarial jerárquico-burocrática. Su resistencia al cambio llega a ser "heroica".

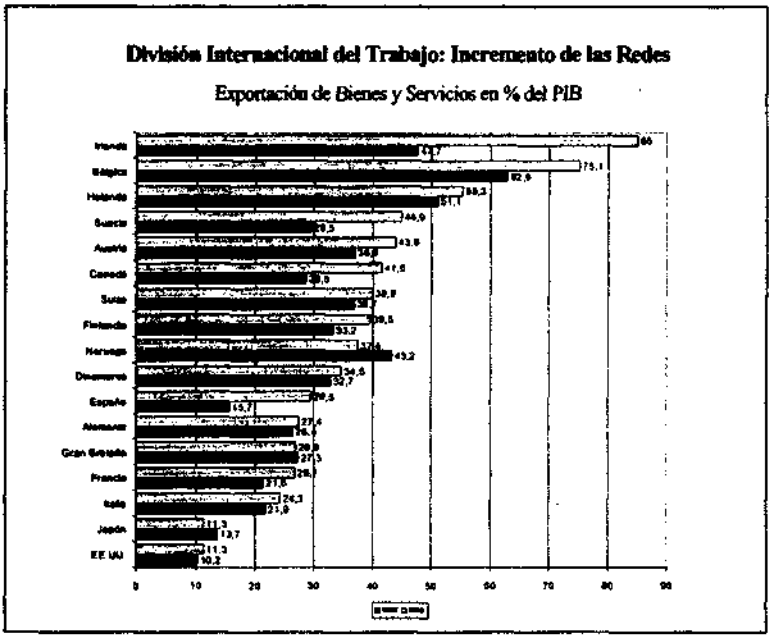

Figura 2: División del trabajo internacional: la sociedad abierta

Veamos, en primer lugar, en síntesis, la realidad del proceso de apertura de los mercados y su reflejo en los cambios de la división del trabajo, motor del cambio, describiéndolo desde el desarrollo de los intercambios comerciales.

En la Figura 2 se puede apreciar la intensificación de las importaciones durante casi dos décadas. Las fuertes diferencias entre los países manifiestan la diferente participación en la división del trabajo. La Unión Europea construye su propia dinámica con una fuerte participación en la división del trabajo.

El incremento de las redes, esto es, de la organización en red de la economía[9] dentro de esta cambiante división del trabajo se refleja en el desarrollo de las exportaciones, donde la tendencia a la globalización queda particularmente reflejada en la Unión Europea. La fuerte variación en la participación mundial de cada país refleja el impacto que origina en la división del trabajo en cada país y en sus empresas.

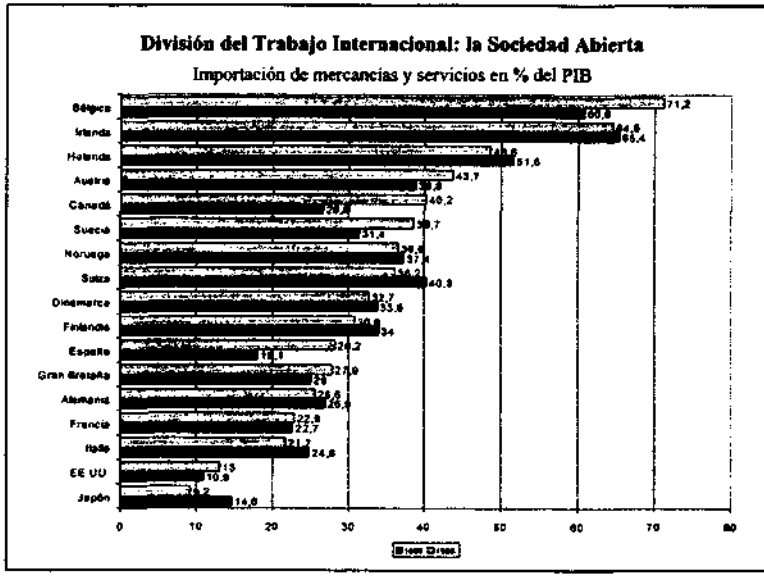

Figura 3: División internacional del trabajo: incremento de las redes

El potencial de dinamización de los mercados en la Unión Europea puede observarse en la fuerte diferenciación de precios existentes, lo que hace prever de inmediato una creciente incidencia en

Un ejemplo del diferencial de precios reales en la UE
(en $ USA)

Levis, 501 32 x 32	45.46	67.89	59.69	68.11	72.90	74.20	78.34	31%
Mariah Carey CD	16,22	16.09	17.82	15.31	22.66	20.67	23.39	53%
Pasta dientes 75 ml.	2.26	1.55	2.14	2.11	2.68	2.09	1.81	73%
Barra Mars	0.55	0.47	0.71	0.53	0.63	0.53	0.79	68%
Whiskey 1 litro	20.59	12.75	44.26	17.95	31.57	17.41	12.98	247%
Pollo 2 kg.	3.92	6.14	7.63	7.91	8.73	5.83	6.06	50%

Cuadro 1: Un ejemplo del diferencial de precios reales en la Unión Europea

[9]. García Echevarría, S.: *"La globalización de la economía ....."*, *ob. cit. pp. 20 ss.*

la división internacional del trabajo. Las diferencias son tan significativas que en un mercado único, con una moneda única, se acelerarán los procesos de transformación de las empresas europeas.

Esta dinámica de los entornos constituye, dentro del ordenamiento de una economía de mercado, el impulso para la transformación de las empresas. El predominio de una orientación al logro de una mayor eficiencia económica, medida en la contribución a la *creación de valor*, fija las exigencias para la transformación de la capacidad empresarial, de sus expectativas de adaptación al cambio, en el menor tiempo posible. Lo cual obliga a fijar criterios económicos, como, por ejemplo, el "coste de capital", como indicador que muestran la utilización que se realiza por los directivos de los patrimonios en las empresas y demuestra la capacidad para dirigir personas. Aquí es precisamente donde se encuentra el gran cambio cultural, cambio que sólo se produce si la empresa se ve obligada a contribuir eficientemente a la solución de las necesidades, tanto económicas (utilizar los recursos escasos eficientemente) como sociales, por ejemplo, crear empleo.

El proceso de privatización de las empresas se encuentra en estos últimos años en el contexto más adecuado para que pueda realizarse un cambio cultural de estas empresas con éxito, ya que sin una desregulación y apertura de los mercados se puede cuestionar claramente la capacidad de cambio cultural y el propio éxito de la privatización. Una privatización sin una fuerte dinámica de mercados, junto con una fuerte competitividad, no puede alcanzar el cambio

cultural preciso para asegurar su supervivencia y su éxito en una economía abierta y globalizada.

Las empresas públicas, como también sucede en más de una empresa privada, con una fuerte *cultura burocrática,* presentan serias dificultades para realizar un cambio cultural con carácter de ruptura. Las *fuertes culturas corporativas* de más de una empresa, como IBM o la BP británica[10], con una posición dominante, lleva a que sus directivos y su personal equivoquen totalmente la dirección que deben adoptar. Una fuerte cultura corporativa puede ser la gran barrera al cambio, en particular, en organizaciones burocratizantes.

Los diferentes análisis realizados demuestran que aquellas empresas orientadas a los *stakeholders*, esto es, a los tres grupos constitutivos de la empresa: clientes, personal y accionistas, son las que logran los cambios culturales y los mejores resultados. Así lo demuestran Kotte y Heskett con el grupo de empresas, analizado durante 11 años, que se identifican con los tres grupos de referencia mencionados. Estas empresas logran, frente a las empresas cuya orientación es a sus propios directivos y al personal, diferencias que se sitúan en un incremento de las ventas de cuatro veces, aumentan la plantilla en ocho veces, se incrementa su cotización bursátil en doce veces (901% frente al 74%) y, lo más llamativo, es que los beneficios del primer grupo se disparan como media con un incremento del 756% frente al 1% de las empresas del segundo grupo.

---

[10]. Kotter, J., Heskett, J.: *Corporate culture and performance,* Free Press, 1999

Estas profundas diferencias son la realidad resultante de una forma distinta de dirigir las empresas. Una empresa pública que posea una fuerte cultura corporativa burocrática y que se haya desarrollado sin mercados competitivos y sin una orientación al cliente, no dispone de capacidad de transformación. Y si no se encuentra confrontada con el mercado de capitales no tienen ninguna posibilidad de realizar un profundo cambio cultural.

La orientación a los mercados supone que se asume el mercado de capitales para la medición del management y la utilización que se hace de su patrimonio; el mercado de trabajo valora la atractividad de la mejor capacidad directiva y de los recursos humanos; los mercados competitivos obligan a descubrir al cliente. Estos tres pilares sólo se dan cuando se actúa en mercados abiertos y competitivos.

Pero es que además, la privatización de las empresas, bajo la condición de generar mercados abiertos, no sólo dinamiza la ruptura interna de las empresas públicas y la búsqueda de un management eficiente para las mismas, sino que crea e impulsa los mercados específicos de su área de actividad e, impacta, por las características de su actividad, en el resto de los mercados. Téngase presente que una parte relevante de los procesos de privatización afecta a empresas que actúan en las áreas de infraestructuras y servicios, lo que repercute no sólo en los costes de las mismas, sino en la dinámica de cambio que genera en el conjunto de la economía.

UNIVERSIDAD DE ALICANTE BIBLIOTECA

V. LAS CLAVES DEL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA PRIVATIZADA

La clave básica de la transformación de una empresa en el proceso de privatización la constituye si logra o no un cambio rupturista en su cultura empresarial. Esto es, en los valores y normas de comportamiento que afectan tanto al management como a todos los recursos humanos de la empresa. Desde el propio diseño del Gobierno de una empresa pública en proceso de privatización, la exigencia de transformación involucra tanto los aspectos corporativos como los que afectan a los procesos de implementación del cambio. En primer lugar, exige la definición de una *visión estratégica* que configure y legitime los criterios económicos para dirigir la empresa y conocer sus potenciales externos e internos[11]; en segundo lugar, plantea la definición de su *filosofía empresarial,* de forma que facilite la orientación del cambio que debe darse a la cultura empresarial y la aceptación, en tercer lugar, de una *estrategia empresarial* que sitúe eficientemente a la empresa. Todo lo cual exige necesariamente el que la empresa esté situada en mercados competitivos.

No es posible el desarrollo de una dirección estratégica de la empresa, ni se puede desarrollar su capacidad institucional y directiva, si no existe una clara orientación de la actividad de la empresa a dar respuesta a los tres grupos constitutivos ya mencionados de la empresa: a los clientes, logrando niveles de satisfacción que permitan su fidelización, al personal por su integración y por su capacidad de

adaptación a las nuevas estructuras competitivas, y al accionista, dándole respuesta a las expectativas generadas de creación de valor.

Las dimensiones que deben considerarse como clave para el éxito del proceso de transformación de una empresa privatizada son las siguientes:

1. *Dimensión societario-política*: busca la respuesta más eficiente para satisfacer las necesidades de la sociedad y la integración del *"cliente"* interno y externo en el diseño empresarial: la creación de valor global como consecuencia de una mayor productividad global en la disposición de los recursos escasos.

   En este proceso el fortalecimiento del papel del Estado en su misión de configurar espacios amplios y establecer las reglas de juego para crear una nueva dinámica entre los actores económicos y sociales es cada vez más prioritaria, tanto a nivel nacional como internacional.

2. *Dimensión económico-social*: plantea la exigencia de un incremento de la competencia a través de mercados abiertos que permitan aprovechar las oportunidades de economías de escala y de economías de diferenciación en espacios más amplios. Se trata de lograr la eficiencia económica a través de la utilización de capacidades y competencias.

---

[11] . Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Dinámica Empresarial*, ob.cit., pp. 21 ss.

Pero el verdadero cambio se encuentra en las oportunidades sociales para el desarrollo de las personas, pues de ellas depende el éxito empresarial. Lo que obliga a una revisión de los criterios tradicionales de la política social, ya que la exclusión de individuos e instituciones en la globalización es más rápida y se precisa de actuaciones integradoras inmediatas. Se reduce el tiempo disponible

3. *Dimensión corporativa*: para el logro de un nuevo desarrollo corporativo se debe dar en los mercados de la empresa privatizada un incremento de la competencia, tanto en cuanto a su orientación como en cuanto a la definición de los sistemas de valores, así como de la estrategia de la empresa, lo que exige el desarrollo de los principios rectores del gobierno de la empresa. La nueva función empresarial se concibe y se desarrolla en esta dirección corporativa. En particular, por lo que afecta a la capacidad empresarial para definir la *visión estratégica*. Aquí se encuentra la ruptura clave para la transformación de la empresa. La velocidad de este cambio depende de la intensificación de la competencia y de la apertura de los mercados.

4. *Dimensión de la capacidad directiva*: La dinámica del cambio afecta prioritariamente a la *capacidad directiva* para asumir una respuesta estratégica para adaptarse a las situaciones competitivas. Implica la constante adaptación de

los portafolios de sus actividades y de sus negocios, entrando y saliendo estratégicamente en nuevas áreas de negocios y abandonando otras. Lo que exige una clara visión estratégica y su reflejo en la estrategia de los negocios.

Pero el cambio fundamental en la capacidad directiva afecta a las exigencias básicas de realizar el aprendizaje para dirigir personas y no para *"administrar"* funciones. Las *exigencias de liderazgo,* basado en la integración y motivación del personal, constituyen el núcleo del proceso de transformación.

Se trata de la ruptura básica del *management "administrador"* que caracteriza a toda empresa pública, como le afecta también a toda empresa o institución que no encuentre su desarrollo en mercados competitivos.

Es por lo que la aplicación de los criterios económicos que miden la "*creación de valor*" para los diferentes componentes del *stakeholder* conlleva nuevas formas de la valoración del directivo y del personal, lo que afecta de forma radical a la nueva capacidad de estructurar, organizar e implementar los sistemas de dirección.

Se trata de nuevos referentes económicos que permiten medir las contribuciones directivas que exigen otra *"cultura*

empresarial" para poder asumirlas y poder operar con las mismas.

5. *Dimensión organizativa/estructural*: La competencia en los mercados obliga a un cambio permanente de los esquemas organizativos. El cambio afecta seriamente a la organización empresarial en la transformación de sus estructuras jerárquico-funcionales, o bien matriciales, a organizaciones *"lean"*, por procesos y equipos de trabajo altamente diferenciados. La exigencia de una adaptación permanente de las estructuras a las necesidades estratégicas rompe con los esquemas tradicionales de jerarquía y poder para entrar en el ámbito de la responsabilidad y riesgo, esto es, en el ámbito de la persona.

   Si este proceso de cambio se produce de forma inadecuada o inapropiada en el tiempo necesario para el cambio cultural, se pondrá en serias dificultades la supervivencia y desarrollo de la empresa.

6. *Dimensión humana*: La radicalidad de todo proceso de transformación de esta naturaleza incide de manera clave en el ámbito humano. Este cambio solamente puede lograrse con las personas, pero éstas tienen que modificar sus valores y normas de comportamiento, además de las exigencias de nuevos conocimientos, lo que constituye todo un reto humano, a veces, de difícil superación.

Los procesos de adaptación de las personas es la clave del éxito de las transformaciones empresariales. La exigencia del desarrollo de una nueva capacidad para dirigir personal, en base al diálogo, sobre los negocios y los objetivos a fijar para cada uno, constituye un vuelco en la forma de entender los recursos humanos en la empresa.

La necesidad de una nueva política retributiva orientada a prestaciones y de una política de promoción orientada a competencias, supone otra forma de dirigir personas en una empresa competitiva y una nueva forma de entender el desarrollo de la persona y de la empresa.

7. *Dimensión de implementación*: Las mayores dificultades de los procesos de transformación de las empresas privatizadas se encuentran en el momento de la aplicación de los planes de acción para el cambio. Difícilmente puede realizarse el cambio si no se desarrolla una capacidad de aprendizaje para el cambio en todas las personas involucradas, de forma que se hayan integrado en la transformación como participantes, y no como observadores del cambio.

Lo que significa, por tanto, haber desarrollado un amplio espectro de *"capital confianza"* que permita hacer del personal de espectador del cambio su "protagonista". No es

tarea fácil en estructuras empresariales consolidadas durante décadas como culturas burocráticas.

Las dimensiones señaladas constituyen la clave de los procesos de transformación empresarial, siendo el impulsor básico el desarrollo de mercados competitivos. En el caso que no se logre desarrollar este *"driver"* no se producirá el cambio de la cultura empresarial e intentará cerrar los mercados para ralentizar los procesos de transformación de las empresas privatizadas.

Es por lo que las empresas que no se privatizan estarán lejos de estos procesos de transformación y su supervivencia será muy difícil en la creciente globalización.

VI. CONCLUSIONES

1. El éxito de todo proceso de transformación de la empresa, como de cualquier otra institución, depende de múltiples factores que determinan los resultados. La privatización de una empresa constituye uno de los procesos de transformación más complejos, tal como lo ha demostrado la propia experiencia de las empresas de la Alemania Oriental

2. La privatización, como proceso societario-político, ha constituido frecuentemente motivo de amplias controversias. En el momento histórico actual, caracterizado por la apertura

de la economía como consecuencia de la globalización, y la necesaria y consecuente intensificación de la competencia, los procesos de privatización se tienen que considerar como la clave del cambio en los procesos económico-sociales. Hoy el éxito de toda privatización, esto es, la supervivencia y éxito de la empresa, depende de su integración en la nueva dinámica económica y social.

3. No tendrá nunca éxito un proceso de privatización si no se dan las condiciones de apertura y dinamización de los mercados que obliguen a la empresa a una ruptura profunda de su tradicional cultura empresarial. Y cuanto más reducido sea el tiempo de adaptación mayores serán las posibilidades del éxito. La generación de una nueva dinámica de mercado es, en parte, consecuencia de la privatización, pero, al propio tiempo, no se puede garantizar el éxito de una privatización si no se desregularizan los mercados y se intensifica la competencia. De ahí la problemática actual que plantea los "oligopolios estrechos" y las posibles consecuencias de los procesos de "fusiones" que no contribuyan a la dinamización de los mercados.

4. Las actuales condiciones de una creciente globalización de la economía permiten, sin duda, lograr mayores éxitos en los procesos de privatización que en economías cerradas. La posibilidad de entrar las empresas privatizadas en un nuevo contexto de división del trabajo les garantiza un rápido

incremento de valor y su rápida transformación empresarial. Sin esta participación de la empresa privatizada en la división del trabajo más global difícilmente asumirá el proceso de transformación.

Las actuales condiciones son el factor determinante del amplio éxito de las privatizaciones. Nunca se habían dado antes estas situaciones.

5. La privatización solamente tiene sentido cuando se generan las condiciones para que se produzca la transformación de la empresa, lo que exige una ruptura profunda de su cultura empresarial. Esta transformación de la empresa se produce exclusivamente cuando la empresa, de forma directa o bien indirecta, se enfrenta a los mercados globalizados. Así la confrontación creciente de la empresa en los mercados de capitales constituye el mayor revulsivo para una creciente orientación a la eficiencia económica y también social de la empresa, desde sus órganos de Gobierno, al management y al personal.

6. La clave de toda transformación empresarial, su cambio de cultura, sí bien se provoca desde los mercados abiertos competitivos, su realización, su éxito, depende de su capacidad directiva para adaptarse con su personal a las situaciones cambiantes de los nuevos entornos y el desarrollo de una nueva forma de dirigir la empresa orientándose a las

personas como clientes, como personal y como accionistas. Se trata de acercar personas, identificar sus preferencias e intereses, e involucrarlas en la empresa. Este cambio cultural en las empresas públicas sólo se logra en los procesos de privatización.

7. El análisis de los procesos de privatización, por su contribución a los cambios culturales de estas empresas al integrarse en los procesos de globalización, aproximándose a los mercados, constituye la nueva forma de medir la realidad del éxito de la privatización. Y éste es el proceso que en la Unión Europea puede dar respuesta, como se ha señalado en la Agenda 2000, a una mayor convergencia entre lo económico y lo social. Aquí se encuentran los grandes potenciales para el desarrollo competitivo de la Unión Europea.

8. El asegurar el desarrollo de las empresas privatizadas, bajo los criterios de eficiencia económica y social, constituye la mejor garantía de su supervivencia integrándose en los mercados globales. Este proceso de transformación es viable si se logran acelerar las rupturas en la *cultura empresarial* de forma que facilite la integración de las modernas formas de dirigir personas y sistemas. El aprendizaje de un nuevo estilo de dirigir es la gran aportación de la dinámica globalizadora de la economía.

BIBLIOGRAFÍA

- Cadbury, A.: "Tendencias en el Gobierno de las empresas", en *Globalización y Gobierno de las empresas"*, Situación, núm. 3, Madrid 1996
- García Echevarría, S.: "La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial", en: *Situación*, núm. 3, Madrid 1996.
- García Echevarría, S.: "Las reformas de las políticas de la Unión Europea. Integración de lo económico y de lo social", en *Working Paper núm. 259, Serie Azul, IDOE*, Alcalá de Henares 1999.
- García Echevarría, S.: "La globalización de la economía y su impacto en el desarrollo corporativo. Hacia la búsqueda de una nuevo paradigma económico-empresarial" en *Working Paper número 262, Serie Azul,* IDOE, Alcalá de Henares 1999.
- García Echevarría, S., del Val Núñez, M.T.: "La empresa española ante la globalización de la economía" en *Grandes Cuestiones de la Economía,* Madrid 1997 núm. 17, Fundación Argentaria.
- Kotter, J, Heskett, J.: *Corporate culture and performance,* Free Press, 1999
- Lübbe, H.: "Globalisierung. Zur Theorie des zivilisatorischen Evolution", en *Globalisierung und Wettbewerb*, Berna, Stuttgart, Viena, 1996 39-65.
- Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Cultura Empresarial,* Madrid 1988.

- Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Dinámica Empresarial – Una nueva cultura para el éxito de la empresa*. Madrid 1990.
- Utz, F.: *Ética Económica*, Madrid 1998