



Instituto de Dirección y
Organización de Empresa

Orden Económico-Social como marco de la Transnacionalidad Empresarial

(The Socio-Economic Order as the
framework for Business Transnationality)

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



POC.
1-A 05/293

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904624370

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS / Núm. 293
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**



**Orden Económico-Social como marco
de la Transnacionalidad Empresarial**
**(The Socio-Economic Order as the
framework for Business Transnationality)**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Alcalá de Henares, Marzo 2006

Autor / Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Abstract:

La relación entre el orden económico-social de cada país, no solo en su dimensión normativa sino también en lo que afecta a su cultura económica y social, y la fuerza de la necesaria transnacionalidad de la empresa ha constituido durante década la clave del desarrollo de los pueblos. Los procesos de cambio empresarial, que se suceden en el marco de cada país, buscan en la transnacionalidad su futuro y su desarrollo. Antes y ahora la apertura es, sin duda, la referencia empresarial. La interrelación entre la empresa y su entorno, cada vez más abierto y global, se intensifica merced a la permeabilización tanto de la empresa como del entorno. Una empresa hoy y en el futuro se confunde e integra de forma creciente los elementos determinantes del entorno transnacional. La acentuación del "Gobierno de las Empresas" en sus más diversas acepciones constituye la manifestación clara de esta rápida tendencia del cambio y de la transformación empresarial. Lo que implica la necesaria orientación de la empresa a la persona a un "change management" constante. A lo que ha contribuido todo el proceso de privatización y de desregularización de la economía, aun pendiente de complejas tareas de transformación ("reformas") de las instituciones.

The relationship between each country's socio-economic order, not only in its regulatory dimension but also in terms of how it affects its economic and social culture and the thrust of a business' indispensable transnationality, has for decades been the key to the development of nations. Openness was, and is, the undisputed business reference. The increasingly open and global inter-relationship between a business and its environment is intensified due to the permeabilisation of both the business and its environment. Today and in the future a business increasingly blends into and integrates the determining elements of the transnational environment. The emphasis upon "Business Governance" in its most diverse meanings is the clearest illustration of this rapid trend towards business change and transformation. This necessarily involves a constant "change management" of the business' orientation towards the individual. The privatisation and deregulation of the economy have contributed to the whole of the above, although the complex tasks of institutional transformation ("reforms") are still to be addressed.

Palabras clave / Keywords: Empresa, Orden Económico-Social, Transnacionalidad, Desregulación / Business, Socio-Economic Order, Transnationality, Desregulation.

Clasificación / Classification: Jel F02, G34, G38, M10, M20.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)

María Teresa del Val (Coordinación)

Carolina Menor Navarro

Yolanda María Sánchez Jiménez

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

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

28802 - Alcalá de Henares

MADRID - ESPAÑA

Teléfono: 91. 885.42.00

Fax: 91. 885.51.57

E-mail: idoe@uah.es

<http://idoe.qioupm.com> / www.idoe.org

ISBN: 84 - 8187 - 136-2

Depósito Legal: M- 18138 - 2006

Índice

| | Página |
|--|---------------|
| 1. Orden económico y empresa: Proceso de cambio empresarial | 1 |
| 2. Evolución de la empresa en el marco del orden Económico-Social: Una aproximación teórica | 3 |
| 3. ¿Cuál es la realidad actual de la transnacionalidad empresarial? | 5 |
| 4. Las nuevas orientaciones dominantes en esta relación empresa-orden económico | 6 |
| 5. Orden Económico-Social: Procesos de Desregularización y Privatización | 9 |
| 6. Impacto del Orden Económico-Social para impulsar la Transnacionalidad de la Empresa | 16 |
| 7. La transformación Empresarial hacia la transnacionalidad: Retos constitutivos, organizativos y directivos | 19 |
| 8. Conclusiones | 21 |
| 9. Bibliografía | 22 |

1. Orden económico y empresa: Proceso de cambio empresarial

Antes de plantearnos la situación actual, dominante y compleja, de la estrecha interdependencia existente entre el ordenamiento económico y social en cada uno de los países o de la propia Unión Europea, muy en particular, y su impacto en el desarrollo de la transnacionalidad empresarial, quisiera resaltar algunos aspectos que, sin duda, debieran recordarse.

Durante la larga trayectoria de 130 años de desarrollo industrial se han producido permanentemente cambios significativos en los procesos de transnacionalidad de las diferentes actividades empresariales, aunque si bien con ciclos de vida relativamente largos. Lo cual no ha sido debido solamente a modificaciones sustanciales en las relaciones internacionales, como pueden ser las distintas conflagraciones, sino también por lo que afecta a la relación entre el ordenamiento económico-social y la propia empresa, así como el impacto del permanente desarrollo tecnológico.

Meissner, (Meissner, H. G.; García Echevarría, S., 1988, p. 86) describe de manera muy singular las diferentes formas de transnacionalidad en su obra de finales de los años ochenta.

La observación de toda la larga trayectoria de la época industrial, que es la que aquí nos interesa, permite apreciar cómo el marco económico-social y político ha impulsado los cambios en las dimensiones de la transnacionalidad de la empresa. Independientemente de este proceso, el propio concepto de transnacionalidad asume muy distintas formas corporativas y organizativas (Meissner, H. G.; García Echevarría, S., 1988).

Hasta prácticamente la década de los años ochenta la "transnacionalidad" corresponde a economías cerradas, que se relacionaban entre ellas dentro de un proceso caracterizado por barreras que tenían que salvarse con elevados costes de coordinación. La transnacionalidad conllevaba, por ejemplo, en Europa, el que las empresas transnacionales tenían que disponer de

una fábrica o sede en cada uno de los países como consecuencia de las restricciones cuantitativas y, muy en particular, de las aduaneras, junto al amplio despliegue de normas reguladoras restrictivas de toda actividad internacionalizadora.

Este ha sido uno de los problemas permanentes durante muchos periodos en todos los procesos de industrialización, siendo, desde sus principios, la preocupación por la "Unión Aduanera" una constante de la evolución de los órdenes económicos y sociales con ideas controvertidas sobre el papel del proteccionismo para el desarrollo de los países (Véase la doctrina de la CEPAL).

Este tipo de "*transnacionalidad*" cerrada, altamente costosa, se abre hacia una nueva forma, más abierta, en los años ochenta y noventa, con la caída de las barreras aduaneras y contingentes en muchos países, en particular, en la Unión Europea, creando y planteando un nuevo tipo de empresa que modifica sustancialmente las relaciones de transnacionalidad inmediatamente anteriores.

En los comienzos de los años 2000, con la caída radical de las barreras de todo tipo, en el ámbito de las tecnologías, en el ámbito de las transacciones financieras y comerciales, y considerando el mayor espacio de apertura que ofrecen los órdenes económicos y sociales, se genera un nuevo tipo de "*transnacionalidad*" empresarial. Ésta adquiere, en los últimos años, una gran velocidad de cambio impensable pocos años antes, llegando a comprenderse bajo el concepto de *globalización* toda una nueva conceptualización, tanto de la empresa como del propio ordenamiento económico y social, en el que, sin duda, existe aún un déficit muy importante en su institucionalización. Este proceso imparable de transición plantea nuevas exigencias institucionales no resueltas.

Este es el proceso de la creciente relación existente entre el ordenamiento económico y social de un país, o de Europa, o a nivel mundial, con respecto a la forma en la que la empresa se impulsa, desarrolla y crea valor en base precisamente de su transnacionalidad.

2. Evolución de la Empresa en el marco del orden Económico-Social: Una aproximación teórica

La relación entre la economía de la empresa y su entorno, el ordenamiento económico y social de la empresa, ha sido, sin duda, el pilar básico del desarrollo de la visión científica de la economía de la empresa como ciencia (Gutenberg, E., 1951) y también ha constituido la base de la propia *praxis* empresarial, económica y política.

Existen dos orientaciones a partir de los años cincuenta en la manera de interpretar, desde el punto de vista científico, esta relación entre el entorno, el ordenamiento económico-social y la economía de la empresa:

- a) En primer lugar, la "Escuela Alemana" que integra todo el ámbito científico centroeuropeo, genera, por parte de la obra de Gutenberg (Gutenberg, E., 1951) y Grochla (Grochla, E., 1952), todo un amplio desarrollo en esta relación entre orden económico-social y empresa, lo que permite analizar de manera muy concreta esta interrelación. Lleva a la generación de normativas muy específicas como es el propio Derecho Laboral Alemán (Beck, C. H. (Ed.), 1978), la Ley de Cogestión Alemana (Fitting, K., et al., 1976) que se deriva de esta interrelación entre el orden económico-social-político y la empresa.

No es sólo una construcción teórica, sino que es la construcción normativa en la *praxis* legal, tanto en la norma empresarial como en la definición del orden económico-social.

- b) En la línea anglosajona el impulso se inicia a partir de los años sesenta, fundamentalmente, impulsando la microeconomía con nuevas dimensiones institucionalizadoras, independientemente de las aportaciones de los años treinta, en particular de Coase, con el objeto de dar respuesta al análisis de los comportamientos macroeconómicos, lo que pudiera interpretarse como si se relacionase con el entorno, dando a

la Macroeconomía el valor de entorno y a la Microeconomía la explicación del comportamiento de las unidades singulares para ese fenómeno macroeconómico.

No se desarrolla la economía de la empresa como ciencia, sino que a esta se la relega, también hasta nuestros días, con un carácter mucho más de tipo instrumental, "tools" y "arte", en gran medida, así mismo como un conjunto de disciplinas como la psicología o la sociología a la hora de ir configurando problemas tan específicos como la dirección de personas, el liderazgo, la organización y otros elementos tradicionales (García Echevarría, S., 1980; Gutenberg, E., 1957), quedando relegado el hecho económico e incluso el social.

Hay dos autores singulares y clave en el desarrollo europeo, en la cultura europea, en su plano científico de esta relación entre el orden económico-social y político con respecto al desarrollo de la empresa y de sus resultados. Nace con las obras mencionadas de los años cincuenta de Gutenberg (Gutenberg, E., 1951) que trata de ayudar a construir los "escenarios" de la empresa dentro de los cuales la empresa tiene que configurarse y realizar los procesos de adaptación. Ésta es la forma cómo la empresa responde e incide en el ordenamiento económico y social, esto es, el proceso de apertura o cierre del orden económico, que se manifiesta en la normativa legal, laboral, fiscal, competencia, etcétera y sus consecuencias tanto corporativas como organizativas, así como la orientación del management de las empresas (García Echevarría, S., 1996).

La aportación fundamental de Gutenberg radica en el hecho de diferenciar dos tipos de factores determinantes del *Gobierno y estructura de la empresa*, factores que pueden ser relevantes, tanto desde un punto de vista teórico como también práctico, en la construcción del análisis de estas interdependencias entre el ordenamiento económico y social y la empresa:

- Aquellos factores determinantes que son, en principio, *independientes* para el funcionamiento de la empresa (equilibrio financiero, economicidad y productividad).
- Aquellos otros factores que son dependientes del orden económico-social, que dependen de la manera como se abra

o se cierre la normativa legal que está *regulando* el ordenamiento económico-social de un país, o de un sector, e, incluso, de una propia empresa (autodeterminación, coestión, cumplimiento del plan o por resultados).

Las diferentes formas de ordenamiento económico y social, en un amplio espectro regulador, vienen a incidir de manera muy diversa sobre cada uno de estos factores que determinan la configuración y los comportamientos de la empresa y la de sus distintos grupos de interés. (García Echevarría, S., 1994).

3. ¿Cuál es la realidad actual de la transnacionalidad empresarial?

La situación actual, predominantemente en Europa, viene determinada por el gran debate de los últimos años sobre cómo acometer las "*reformas estructurales del ordenamiento económico y social europeo*", sobre todo, en lo que se refiere a la normativa vigente en ámbitos cruciales del desenvolvimiento de las empresas, tales como los ordenamientos laborales, fiscales, educativos, innovación, etcétera. Todo lo cual repercute en el éxito o fracaso de una economía que se manifiesta, tanto en los diseños y comportamientos corporativos como en los individuales, en el funcionamiento de la empresa.

Las reformas "estructurales" de la empresa no pueden considerarse como meras reformas del entramado legal de los entornos económicos y sociales, sino que las verdaderas "*reformas*" tienen lugar en la propia *constitución empresarial*, en el *gobierno de las empresas*, en la forma según la cual se realiza el *performance* y también la manera de cómo se dirigen y se desarrollan las personas. (Tuchtfeld, E., 1973).

El éxito o fracaso, la velocidad o la lentitud de las *reformas estructurales* no se encuentran en la mera reforma legal, aun siendo ésta necesaria, como condición *sine qua non*. El éxito se manifiesta en las consecuencias que se producen en las empresas, reflejadas en sus correspondientes cambios de comportamiento, en las actitudes corporativas e individuales. Éste es un problema que tiene poco que ver con la microeconomía; tiene que ver con la economía

de la empresa como ciencia, por su propia identidad con los problemas específicos de todas y de cada una de las instituciones, no sólo de las empresas productivas, sino de "empresas" como la universidad, los hospitales y cualquier tipo de "empresa" con naturaleza institucional. La "empresa" que tiene que disponer crecientemente de recursos, las personas son las que dan la "orientación" al uso de estos recursos, con acierto o sin acierto, impactando en los resultados, que nunca son sólo económicos, sino sociales en el amplio sentido de este concepto de la actividad.

Las bases teóricas de la doctrina alemana en el ámbito de la economía de la empresa hacen mucho más factible y más eficiente la actuación sobre los entornos del ordenamiento económico y social incidiendo en el diseño de los *escenarios* que mejor explican, en una orientación institucionalista, la manera en la que se pueden generar recomendaciones para los cambios normativos (desregularización) y la definición de los "espacios" dentro de los cuales se derruyen las barreras que hacen inviable los procesos de transformación de las instituciones. En especial las que afectan a los intangibles.

Ésta es la realidad y la misión de la economía de la empresa. Es, por lo tanto, el planteamiento centroeuropeo, una manera más eficiente de concebir la relación entre el orden económico-social y la empresa que es precisamente la que debe dar la respuesta más adecuada.

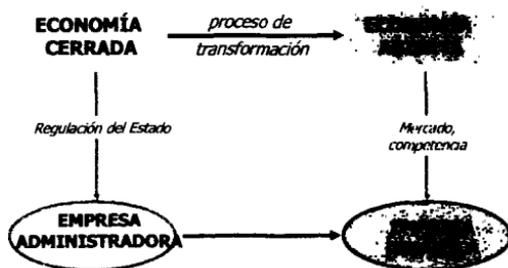
4. Las nuevas orientaciones dominantes en esta relación empresa-orden económico

Los debates actuales, por seleccionar aquí solamente dos aspectos, se centran, en todos los países, en dos claves cada vez más significativas:

- a) La creciente importancia del "*gobierno de las empresas*", lo que debiéramos ampliar al *gobierno de las instituciones*, no sólo desde una mera visión microeconómica, sino desde una visión empresarial. Esto quiere decir el impacto que repercute en los procesos de cambio de las corporaciones, de sus organizaciones, y en la manera de realizar los procesos y la manera de entender la dirección de personas

para orientarse todas ellas a los resultados, al *output* y no al *input*.

- b) La segunda clave corresponde a los últimos meses, y es la propuesta de un "*Business Impact Assessment*" (Voscheran, Eg., 2004), que significa que toda norma reguladora incidente en el "*Gobierno de la Empresa*" que se establezca por parte del entorno de una región, de un sector o de una economía, o del contexto de la Unión Europea, debiera presentar, al mismo tiempo para su aceptación, cual es el *impacto* de esa norma en la realidad empresarial, tanto su repercusión en el entorno como en el mundo empresarial. Se debieran valorar los impactos sobre los recursos y capacidades necesarias, el impacto en la realidad de los procesos de management, de la competitividad y, muy en particular, el impacto en la velocidad del proceso de cambio transformador para garantizar a las personas, no sólo empleo, sino para crear el valor que permita la generación de nuevo empleo.
- c) Pudiéramos sintetizar este proceso en el sentido de lo que en la literatura constituye hoy y, desde hace unos años, una clave fundamental que es el "*Change Management*" (Thom, N., 2003), que es el paso de una economía, de una organización, de una corporación cerrada a una economía, una organización o corporación abierta.



Fuente: Neaenge, García Echevarría



Figura 1

Todo proceso de cambio supone que, por muy distintos motivos, una organización, una corporación, el propio marco económico-social de una región, de un país, o de Europa, se va cerrando, va agotando sus potenciales (Pümpin, C.; García Echevarría, S., 1990) y automáticamente se está generando un tipo de *empresa administradora*, burocrática, en la cual las personas ajustan sus comportamientos a las *normas y reglas reguladoras* que definen hasta el propio puesto de trabajo generando un fuerte vacío en su propio liderazgo.

Es curioso observar que hoy algunos autores tratan el liderazgo, el hecho de dirigir estas personas en organizaciones estructuradas cerradas, esperando que sean capaces de realizar sus cometidos con "entusiasmo", dentro del marco de ese puesto de trabajo regulado, con lo cual la persona, como tal, queda "neutralizada" desde el punto de vista de su capacidad de innovación y creatividad.

En cualquiera de los niveles mencionados del puesto de trabajo, de la organización, de la corporación, de la economía, se genera un "*hombre pasivo*", no creativo y menos innovador. El "*Change Management*" es el que tiene que provocar el cambio hacia una economía abierta, hacia una organización o corporación abierta, a un puesto de trabajo abierto. Hoy debemos interpretar este cambio como procesos en los que se precisan de personas que dispongan sobre el conocimiento de los demás con su capacidad de innovación, al objeto de responder al reto de ser competitivos para crear valor y competencias.

En la parte superior de la Figura 1 se refleja el ordenamiento económico y social a nivel de país, o de región, como Europa, pero así mismo puede representar el nivel de una corporación o el nivel de unidades operativas en cada uno de los casos, así como el comportamiento de los sujetos (Dürr, E., 1977).

Toda transformación, a este nivel, obliga a modificar los instrumentos usados para la transformación, esto es, la generación de las normas.

La norma puede definirse cerrando "espacio", con un ordenamiento económico y social que desconoce el papel del "hombre" mas allá del cumplimiento de la norma, que en el esquema de Gutenberg (Gutenberg, E., 1951) está perfectamente definido dentro de los esquemas de los factores determinantes del ordenamiento económico-social (Müller-Armack, A., 1981). Lo que se plantea es el sustituir esa "norma reguladora", que cierra espacios, por un "Space Management" que permita a las personas, conforme a sus competencias, y con otros instrumentos de coordinación, tales como la satisfacción de los clientes, desarrollar la capacidad de liderazgo.

La organización en sus distintos tipos de agrupaciones o niveles trata de buscar formas de coordinación eficientes que se orienten a los resultados, y repito, no sólo económicos, sino resultados en base a las prestaciones que hacen posible responder tanto a las exigencias de una Sociedad como a las propias exigencias del desarrollo de cada una de las personas, tanto en su valor como en su autoestima, lo que constituye la clave fundamentalmente del liderazgo.

Liderar personas no es crear mediante un "reduccionismo" espacios normativos cerrados, sino abrir los espacios a principios que los amplíen.

Esta es la realidad y tenemos que recuperar el pensamiento científico de la cultura europea en el ámbito de la economía de la empresa que ha generado amplios conocimientos que pueden dar respuesta más eficiente en torno a la propia praxis empresarial como a la política.

5. Orden Económico - Social: Procesos de Desregularización y Privatización

Los procesos de transformación de la empresa están caracterizados, en el momento actual, por una transnacionalidad universalizada, generalizada, desconocida en el desarrollo industrial. En la actualidad, la transnacionalidad de la empresa rompe con los esquemas corporativos y organizativos de todas y de cada una de las instituciones, empresas grandes, medianas o pequeñas, y, por otra parte, rompe también con toda la orientación empresarial

clásica del management, esto es, la vigente hasta mediados los años noventa, por ejemplo, en el caso español.

Hasta esa época, la empresa española, a título de ejemplo, actuaba en torno a dos orientaciones en su gestión claramente definidas:

- a) Por un lado, un ordenamiento económico-social de la actividad empresarial orientada, de manera directa, a los mercados nacionales, protegidos, en diferentes niveles, del contexto internacional.
- b) Una segunda orientación, que en el caso español llega hasta el año 1986, donde la empresa mantiene unas relaciones internacionales en base a formas organizativas altamente ineficientes y, sobre todo, con enormes costes de coordinación como consecuencia de las barreras estructurales de todo tipo vigentes.

No hay más que ver las formas organizativas internacionales de la empresa española, o de cualquiera de las empresas en las que hasta 1986 exportar era una actividad subsidiaria y fuertemente subvencionada. La orientación del management de la empresa era precisamente nacional y su transnacionalidad era sencillamente una forma pobre y altamente costosa de relacionarse con otras economías. De esta forma se desarrolló la transnacionalidad empresarial española hasta mediados de los años noventa.

La situación española, su orden económico-social, hacía prácticamente imposible la transnacionalidad de sus empresas, lo cual puede también extrapolarse a los demás países, en semejantes circunstancias, por ejemplo, en la actualidad, la integración de los países del Este Europeo. Se tarda, prácticamente, casi una década, hasta mediados de los años noventa, para abrir el ámbito empresarial a la transnacionalidad de la empresa. En 1994 eran aún insignificantes las inversiones exteriores de las empresas españolas.

Con el proceso de apertura que se inicia en los años noventa a través de la política de privatizaciones (Consejo Consultivo de Privatizaciones (CCP), 2004), así como con los procesos de desregularización se inicia el proceso de transnacionalidad de la empresa española, sorprendente e inesperado para muchos, y con

una gran eficacia en la transformación durante apenas una década. Sin la privatización hubiera sido imposible lograr, en periodo tan breve, una transformación tan radical de la empresa de estructuras nacionales a estructuras transnacionales de la empresa.

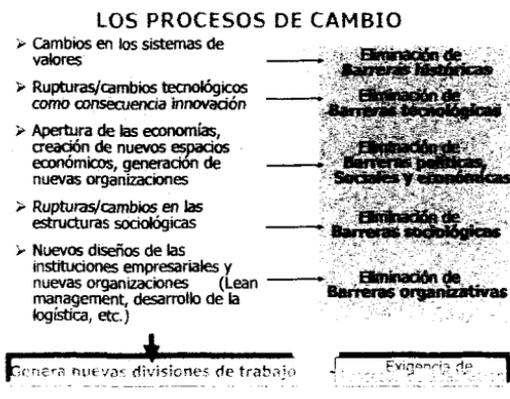


Figura 2

La privatización se genera necesariamente como consecuencia de la *globalización de la economía* (García Echevarría, S., 1996) que no es otra cosa que la caída de aquellas barreras que afectan a los costes de ineficiencia e impulsar nuevas formas de realizar la transformación de la empresa hacia la multinacionalidad.

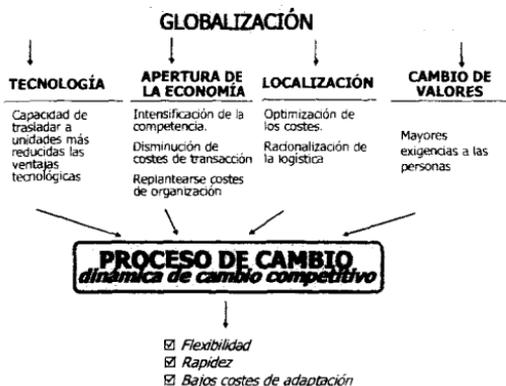


Figura 3

El proceso de globalización se dinamiza como consecuencia de cuatro impulsores de cambio que lo hacen factible e irreversible:

El *desarrollo tecnológico*, la *apertura de las economías*, la disponibilidad de *nuevas localizaciones* económicas e industriales, nuevos espacios y, muy en particular, un cambio significativo en los *sistemas de valores* que afectan a todo el ámbito societario.

Estos cuatro impulsores inducen a un proceso de cambio que busca un management capaz de transformar las empresas hacia la transnacionalidad con el menor coste posible.

Esta globalización no tiene sentido como elemento interrelacionado con la privatización, si no se genera, al propio tiempo, un orden económico y social desregulador. "*Regular*" significa la creación de barreras y reducción de espacios; desregular implica la reducción o anulación de estas barreras, que es lo que exige siempre todo proceso de cambio, tanto dentro del contexto global del ordenamiento económico y social, como en el contexto de los propios diseños corporativos y organizativos de las empresas.

Todo proceso de cambio y, muy en particular, los procesos dominantes de los años noventa, suponen una caída de barreras tecnológicas, históricas, políticas y sociales, cuando no también

sociológicas, pero, muy en particular, la necesaria realización de cambios organizativos en las instituciones empresariales, con todo lo que ello supone en las maneras de entender el propio *gobierno de las empresas* y la orientación de las mismas (Véase Figura 2).



Figura 4

Este proceso es el que conlleva en si la exigencia de generación de nuevas instituciones que son consecuencia de la nueva dinámica económica y social.

Es cierto que este proceso de cambio, en el actual periodo de transición en el que nos encontramos, presenta grandes "déficits" institucionales, muy en particular, en el nuevo orden económico global, pero también en cada país, ya que más del 50% del PIB corresponde a instituciones públicas y privadas que tienen pendiente de integrar en sus procesos de transformación el impacto de la transnacionalidad.

En lo que concierne a áreas geográficas como la Unión Europea el esfuerzo de institucionalización ha sido relevante y, en gran medida, bien llevado, desde el punto de vista de centrar y generar la nueva Institución del Banco Central Europeo. Así mismo lo sucedido con todo lo que constituye la fijación de principios relevantes para definir el orden económico-social, desde los establecidos en Maastricht, Ámsterdam, y todos aquellos nuevos planteamientos, incluso el

déficit en aplicación de los criterios sociales de Lisboa. Este proceso constituye el nuevo orden económico y social europeo, el nuevo marco empresarial, necesitando de una creciente desregularización que de mayores espacios (Voscheran, Eg., 2004).

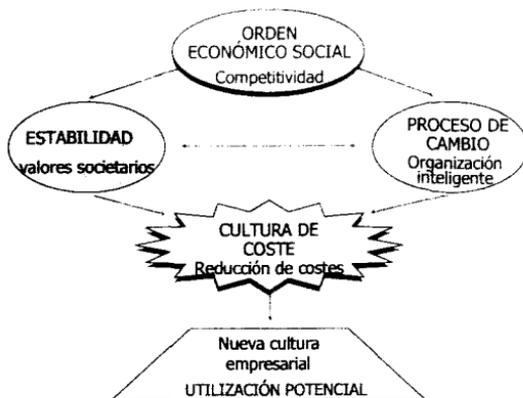


Figura 5

En este sentido la *privatización* sólo tiene contenido si constituye, al propio tiempo, y en paralelo, un proceso de *desregularización*, de *reducción de barreras*, que permita configurar una nueva institucionalización empresarial que favorezca la transaccionalidad de la empresa, reduciendo sus costes de coordinación dentro de la propia economía de la empresa y entre las diferentes economías.

La nueva institucionalización del ordenamiento económico-social persigue como objetivo la estabilidad de los procesos de adaptación, de los comportamientos de las personas implicadas en el ámbito de las empresas, de lo económico y de lo social. Este proceso de adaptación busca una adaptabilidad que genere las bases para la seguridad en el futuro y, por lo tanto, una orientación más estratégica y menos administrativa (menos reguladora) de los procesos económicos y sociales (Müller-Armack, A., 1965). La privatización tiene sentido cuando su objetivo es un cambio de comportamiento basado fundamentalmente en la eficiencia económica y social como función básica de las transformaciones empresariales.



Figura 6

La *desregularización* y la *privatización*, entendidas tal y como se recoge en la Figura 6, constituyen las dos piezas fundamentales, tanto de un ordenamiento económico y social como de un ordenamiento en el ámbito de la empresa, contribuyendo ambas a la generación de nuevos valores económicos que dinamicen la competitividad como base del proceso de cambio socioeconómico. La capacidad de este ordenamiento económico y empresarial que permita generar una nueva *cultura empresarial* en la que las empresas se dirijan y actúen dentro de procesos de transformación permanente.

Lo cual exige nuevos diseños corporativos y organizativos y, muy en particular, nuevas formas de dirigir personas, siendo cada vez mayor el peso de la persona dentro del contexto económico y empresarial.

La respuesta institucional y los comportamientos de los directivos y del personal se manifiestan a través de una nueva forma de dirigir los procesos de cambio en las instituciones, ya que dirigir es cambiar permanentemente con el objetivo de generar estabilidad y futuro. *Sin cambio no hay estabilidad posible.*

Esta nueva *dimensión empresarial en la transnacionalidad* obliga, necesariamente, a que las empresas sepan adaptarse en cada

momento, eligiendo aquella *forma de adaptación* más adecuada, dominando, en los momentos actuales, los tipos de transformación mutativa o cambios de ruptura, tanto corporativa como organizativa en búsqueda de nuevas formas de *management*.

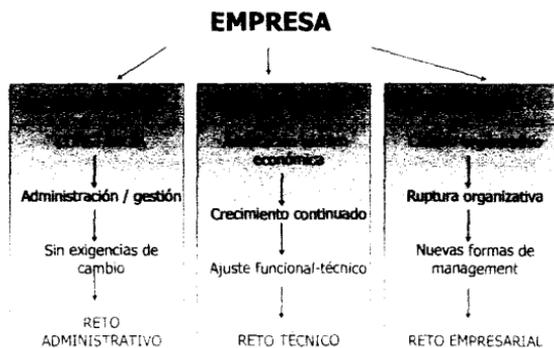


Figura 7

6. Impacto del Orden Económico-Social para impulsar la Transnacionalidad de la Empresa.

Este nuevo ordenamiento económico y social se está apuntalando sobre dos columnas vertebradoras:

- eficiencia económica y social,
- a través de las nuevas formas corporativas y organizativas que generan nuevos comportamientos, tanto en el ámbito de los directivos como de los RR.HH.

Puede apreciarse como en los últimos ocho años se han producido transformaciones corporativas, que incluso salpicadas por algunos escándalos minoritarios, son, sin duda, el referente básico en esta nueva orientación del management empresarial. La gran *desorientación* en el ámbito del management empresarial se debe a que en este periodo de transición a la transnacionalidad abierta,



tanto del ordenamiento económico y social, como en todas las manifestaciones en los distintos órdenes funcionales, por ejemplo, el fiscal, el financiero, el ámbito de los RR.HH., la competencia, etcétera se han producido situaciones asíncronas con la empresa. Se hace cada vez más compleja y difícil la fijación, por parte de los máximos responsables empresariales, el dar orientación a la empresa, lo que ha llevado, en algunos de los casos, a grandes dificultades.

Tal como puede apreciarse en la Figura 5 en este Orden Económico y Social que impulsa la transnacionalidad se trata del desarrollo de la capacidad directiva que ponga en juego las competencias de que disponen las personas en el contexto europeo y las competencias de sus instituciones. Estas instituciones son en las que se integran estas personas y son las que deben generar un sistema de valores sociales que aporten estabilidad, *confianza* en las instituciones, a través de la transparencia y de la reputación. Estas exigencias implican el que todos los responsables a niveles directivos y de RR.HH., y demás agentes sociales, se involucren permanentemente en los procesos de cambio y transformación, en organizaciones en continuo proceso de aprendizaje, que son, en suma, la capacidad humana de responder a los retos de los entornos generando una específica *cultura de coste*.

Esta *cultura de coste* tiene que romper totalmente con la tradicional interpretación de la reducción de costes unitarios basados en la reducción del *precio de los factores*, y, muy en particular, en torno a los mercados laborales y el "precio" de los "recursos humanos".

Los costes unitarios deben calcularse bajo la perspectiva de su reducción permanente, pero no precisamente tal como se acaba de mencionar, con la reducción del precio de los factores – lo cual no quiere decir que se descuide este ámbito de gestión como elemento determinante del coste unitario –, si no que debe gestionarse desde el punto de vista económico y social, que persiga la reducción de costes unitarios por una mejor utilización de las capacidades disponibles, mejor utilización de las competencias de que disponen todas y cada una de las personas en la vida económica y social, y todas y cada una de las instituciones. Lo cual implica y exige nuevas formas corporativas y organizativas, nuevas formas de management, con el fin de generar una nueva *cultura empresarial*

que use eficientemente los potenciales disponibles, en particular, los humanos, los cuales obligan a cambios trascendentales en los ámbitos de los RR.HH., en sus formas organizativas, en la actuación en redes, etcétera.

El desplome del marco empresarial tradicional y su orientación, así como el impulso arrollador del nuevo orden económico y social transnacional, obliga a un cambio radical en la manera de cómo se dirigen y estructuran las empresas y las demás instituciones de su entorno.

Esta evolución descansa básicamente en el desarrollo de las personas que son los portadores de las competencias y, por tanto, de la competitividad.

Se trata, por tanto, de la búsqueda de aquel *sistema de valores sociales* que pueda estabilizar los procesos de cambio en las *reformas*, que es el problema que tienen hoy muchos países europeos, al generarse en este proceso de transnacionalización transitoriamente elementos desestabilizadores, tanto en el ámbito económico, social como político.

Se trata de una nueva orientación del management mucho más cercana al proceso de generación de nuevas formas organizativas y del desarrollo de las personas con un mayor peso de los intangibles, esto es, el valor corporativo:

- Un *creciente peso de lo corporativo*: el intangible y la recuperación de la *confianza* y la *reputación* como elementos fundamentales del comportamiento económico abriendo nuevos ámbitos de responsabilidad corporativa a las empresas. Las reglas de juego de la nueva interrelación del orden económico-social y el corporativo de las empresas pasan por nuevas formas de "*gobierno de las empresas*" (Bernhardt, W., 2004). Esto es lo que en estos momentos preocupa seriamente en esta nueva interrelación entre el ordenamiento económico y social transnacional y la dimensión de transnacionalidad de la empresa. Ambos elementos, son cada vez más interdependientes, por lo que exigen llenar el vacío institucional existente.

7. La transformación Empresarial hacia la transnacionalidad: Retos constitutivos, organizativos y directivos

Puede brevemente señalarse que la transformación empresarial hacia su transnacionalidad, en su interrelación con los ordenamientos económicos y sociales transnacionales, obliga a construir de forma multidimensional la misma realidad sobre cuatro pilares fundamentales:

- La *dimensión humana*. Esto es el hecho de que la *racionalidad*, que en términos económicos denominamos *productividad*, con todas las dificultades interpretativas y semánticas que se originan, constituye la base, tanto de las medidas que se quieran utilizar en el ordenamiento económico como también en el ámbito del ordenamiento corporativo y organizativo de las empresas. La dimensión económica y ética coinciden (Utz, A. F., 2002).

La racionalidad tiene que ver siempre con el resultado, y nunca con el recurso, esto es, tiene que relacionarse con el cliente y el uso que el cliente hace de los potenciales que se le ofrecen, lo que modifica sustancialmente el propio cálculo económico.

CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD INTEGRADORA

- * **INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**
 - En base a nuevos conceptos
 - En base a nuevas formas de pensar
 - Mentalidad cliente/coste
- * **ACELERAR LA INNOVACIÓN**
 - Recurso económico decisivo
 - Focalizar "core competences"
- * **ACELERAR EL CRECIMIENTO**
 - Globalización de la actuación
 - Base de procesos eficientes de cambio
 - Posicionamientos con el cliente
- * **IMPULSAR EL CAMBIO CULTURAL**
 - Nueva forma de pensar
 - Nueva forma de dirigir personas
 - Primacía dinámica organizativa
 - Responsabilidad, riesgo y capacidad crítica

Fuente: Santiago García Robledo

Figura 8

- *La dimensión del conocimiento:* Esto implica la puesta en marcha de nuevas formas estructurales que obliguen a que el *conocimiento* se vea transformado en *innovación* (García Echevarría, S., 2001), lo cual exige una modificación corporativa y organizativa radical del ámbito de las instituciones del conocimiento, como son las universidades, los centros de investigación y su articulación corporativo-organizativa con el mundo de las empresas. La empresa es la *innovadora*, la que tiene capacidad de innovación, basándose en el conocimiento de las diferentes instituciones. Todo ello requiere de nuevas estructuras de coordinación, eliminando las múltiples barreras que existen en la relación entre las instituciones, lo que genera los bajos niveles actuales de innovación y, consecuentemente, la baja racionalidad (productividad), en el uso de las competencias disponibles. El asincronismo en la transnacionalidad de estas instituciones generan esta dificultad o imposibilidad de coordinación.
- *La dimensión económica:* Tiene que ver con que toda persona o individuo, como toda institución singular o en grupo, necesita del *crecimiento* para poder lograr una respuesta eficiente en los procesos de adaptación, independientemente del cómo se ha de transformar una parte del ordenamiento económico y social, por ejemplo, el mercado laboral o la transformación de cada una de las instituciones, tal como puede ser la empresa o la propia Universidad.
- *La dimensión cultural:* Afecta al *sistema de valores* en el que descansa la transnacionalidad generando un amplio enriquecimiento por su gran diversidad y, al propio tiempo, por los diferentes *Weltanschauungen*, de tal manera que este cambio cultural permita asumir en el sistema de valores las claves correspondientes a la responsabilidad de las personas e instituciones dentro de su marco de referencia económico-social. La *responsabilidad*, el *riesgo* y la *habilidad* para poder cambiar, no se puede nunca situar en el plano del

ordenamiento económico y social, dado que es un hecho específico y constitutivo de cada una de las instituciones singulares, Empresa, Universidad u Hospital por ejemplo, o cualquiera de las otras instituciones.

8. Conclusiones

1. La transnacionalidad empresarial constituye la base para una utilización eficiente a nivel universal de los recursos escasos.
2. La empresa transnacional se integra de forma creciente en el entorno económico y social. La empresa es parte constitutiva del propio entorno económico y social y este, a su vez, tiene que acercarse a la realidad empresarial.
3. La exigencia de una mayor sincronización entre el entorno *económico* y la empresa es la condición básica para reducir los costes de coordinación e impulsar una mayor integración y acercamiento de todas las instituciones a la realidad del hombre y de sus necesidades.
4. Este proceso de transnacionalidad obliga a un cambio total en las dimensiones corporativas y organizativas, con grandes exigencias en competencias y ética a los responsables de dirigir el *performance* de estas instituciones. La persona como directivo o como miembro de los procesos de transformación empresarial se sitúa en el primer plano de la realidad de la actividad económico-social.
5. El orden económico-social transnacional debe descansar cada vez más en principios compartidos que permitan delegar más espacio de actuación para lograr las aportaciones diferenciadas de individuos y de organizaciones al conjunto de la Sociedad. La necesidad de una fuerte tendencia desregularizadora abriendo espacios a la creatividad e innovación en las instituciones y en el ordenamiento económico-social es uno de los principios básicos a institucionalizar.

6. La actuación con mayores niveles de libertad debe facilitar una mayor flexibilidad para la transversabilidad entre las instituciones facilitando la actuación en redes con nuevas estructuras flexibles y rápidas en los procesos de adaptación a los cambios. Esto plantea al orden económico y social un cambio de orientación hacia el descubrimiento de los potenciales de las personas y de las instituciones.
7. El camino recorrido en los últimos años ha permitido la nueva orientación a la transnacionalidad y a la transversabilidad, el impulso de redes, pero, sin embargo, es necesario impulsar una mayor desregularización para acelerar estos procesos dentro de un ordenamiento que recoja el sistema de valores de la Sociedad.
8. Faltan instituciones de coordinación, menos burocráticas, más impulsoras de la transversabilidad entre personas e instituciones que faciliten la utilización eficiente de las competencias y recursos, ya que cada vez son más de carácter intangible que tangible. La reducción de estas barreras reguladoras exige, por otro lado, de nuevas instituciones orientadas a coordinar conforme a los principios que faciliten espacios más abiertos al management.
9. Se genera una nueva cultura corporativa institucional e individual, que exigen mayores cotas de transparencia al objeto de facilitar niveles de confianza y reputación que hagan posible la coordinación eficiente. El debate sobre los valores como proceso de coordinación exige en los individuos y en las instituciones la asunción de responsabilidad y riesgo junto con una mayor orientación al "bien común" como reflejo de la dimensión social de la persona como individuo y como grupo social.

9. Bibliografía

- Beck, C. H. (Ed.) (1978): "*Betriebsverfassungsgesetz*", 27 ed., Munich.

- Bernhardt, W. (2003): "*Corporate Governance Staff Unternehmensführung*" (Versión en inglés: "Corporate Governance instead of Business Management? An Objection"), Working Paper num. 285, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Consejo Consultivo de Privatizaciones (CCP) (2004): "*Informe de Actividades-CCP 2003*", Madrid, 4 de mayo 2004.
- Dürr, E. (1977): "*Wachstumspolitik*", Berna.
- Fitting, K., et al. (1976): "*Mitbestimmungsgesetz*", Munich.
- García Echevarría, S. (1980): "*Empresa y Orden Económico: Investigación sobre las interdependencias entre empresa y orden económico*", Ed. ESIC, Madrid.
- García Echevarría, S. (1994): "*Introducción a la Economía de la Empresa*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- García Echevarría, S. (1996): "*Globalización de la Economía como motor de cambio Económico-Social y Empresarial*", en: Situación, Madrid.
- García Echevarría, S. (2001): "*Ciencia y Tecnología de la Sociedad y el Empresa Española*", Serie Dictámenes, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Grochla, E. (1954): "*Betrieb-und Wirtschaftsordnung aus betriebswirtschaftliche Sicht*", Berlín.
- Gutenberg, E. (1951): "*Betriebswirtschaftslehre*", Tomo I: Produktion, Heidelberg.
- Gutenberg, E. (1957): "*Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft*", Krefeld.
- Meissner, H. G., García Echevarría, S. (1988): "*Estrategia de Marketing Internacional*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

- Müller-Armack, A. (1965): "Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik", Berna.
- Müller-Armack, A. (1981): "*Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft*", Ed. Haupt, Berna.
- Pümpin, C., García Echevarría, S. (1990): "*Dinámica Empresarial - Una nueva Cultura para el Éxito de la Empresa*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Thom, N. (2000): "*Management del Cambio, Elementos básicos para un change management integrado y diferenciado*", Working Paper 266, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Tuchtfeldt, E. (Ed.) (1973): "*Soziale Marktwirtschaft in Wandel*", Ed. Rombach, Freiburg.
- Utz, A. F. (1998): "*Ética Económica*", Unión Editorial, Madrid.
- Voscherau, Eg. (2004): "*Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Industrie in Europa*", en: FORUM, Institut der deutschen Industrie, Colonia, 12 de octubre 2004.

ÍNDICE DE WORKING PAPERS – SERIE POLÍTICA EMPRESARIAL

290 / BISKUP, R. (2005): "*El deterioro de la Unión Europea por afanes de gran potencia*", Alcalá de Henares, 31 págs.

291 / CASTAÑO, R. (2005): "*La gestión integral de Recursos Humanos*", Alcalá de Henares, 183 págs.

292 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): "*La empresa en un entorno macroeconómico*", Alcalá de Henares, 24 págs.

293 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Orden Económico-Social como marco de la Transnacionalidad Empresarial*", Alcalá de Henares, 23 págs.

294 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): "*Gobierno corporativo y dirección de la empresa*", Alcalá de Henares, 31 págs.

295 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Impacto de las tecnologías de la información en los nuevos diseños empresariales*", Alcalá de Henares, 20 págs.

296 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Exigencias corporativas y estratégicas de la Empresa en la conciliación de la vida laboral y familiar*", Alcalá de Henares, 28 págs.

297 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Entwicklung der Spanischen Gesellschaft vor und nach dem beitritt zur Europäischen Union*", Alcalá de Henares, 26 págs.

298 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*Does the Lisbon strategy demand a cultural transformation un european business?*", Alcalá de Henares, 41 págs.

299 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*The impact of globalisation on the configuration of business institutions: From corporate design to leadership*", Alcalá de Henares, 34 págs.

300 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "*La empresa y su entorno*", Alcalá de Henares, 49 págs.

301 / BROCKOFF, K. (2005): "*Technological Change and Corporate Governance*", Alcalá de Henares, 30 págs.

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

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

Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)

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