



SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA COMO MOTOR DE CAMBIO ECONOMICO-SOCIAL Y EMPRESARIAL

■ **RESUMEN** *La globalización de la economía se ha producido por un conjunto de procesos caracterizados por la caída de barreras políticas, económicas y sociales, los acuerdos internacionales, el desarrollo tecnológico, logístico y de información y comunicación y, en fin, por la transición de la actuación de las empresas en torno a una nueva actividad internacional. El funcionamiento de las empresas en estos contextos globales y en cambio exige el desarrollo de las normas de gobierno de las empresas con respecto a varios aspectos básicos: orientación al futuro de sus decisiones económicas y sociales; una mayor identificación corporativa; orientación a las personas y generación de confianza; fuerte orientación a la institución y desarrollo de ésta; y, por último, necesidad de definir y asumir normativamente los valores y principios sobre los cuales actúa el propio órgano político de la empresa. Estas normas de gobierno determinarán los futuros comportamientos de las empresas con respecto a la configuración de sus relaciones con los accionistas, clientes y directivos. (PALABRAS CLAVE: Globalización. Empresa. Competitividad. Management. Normas de gobierno.)* ■

LA GLOBALIZACION EN LA ECONOMIA Y EN LA SOCIEDAD

Todo intento de querer entender la globalización de la economía sólo

desde la dimensión económica lleva a una interpretación restringida y poco operativa. Globalizar significa una ruptura importante de la división del trabajo tradicional. Lo cual implica romper con los esquemas mentales clásicos sobre la organización de la economía interpretada como economías parciales, vinculadas entre sí por medio del comercio exterior. En la globalización se

Santiago García Echevarría es Profesor Doctor en la Universidad de Alcalá.



Uruguay Round

trata de asumir permanentemente cambios en la división de trabajo de acuerdo con la capacidad innovadora y la disposición de recursos en un espacio planetario, lo que exige de otro tipo de empresa y de otro tipo de desarrollo de los comportamientos humanos. Por tanto, globalizar es otra interpretación, otro *Weltanschauung*, no sólo de la economía sino también de la sociedad. Implica la ruptura de barreras societarias, económicas y sociales, lo que conduce a una mayor aproximación e integración de las personas y de las empresas en una nueva forma de organizar la economía a nivel «global». Es otra forma de entender la disposición de los recursos escasos en un espacio económico y social más amplio que el meramente nacional, es una ruptura espacial de la economía.

La globalización plantea para su realización dos condiciones básicas:

– El desarrollo, de manera creciente, de «capital confianza» para su funcionamiento, esto es, sin confianza, difícilmente puede realizarse la globalización como forma organizativa en la que se entrelazan todos los procesos de transformación y producción.

– Al propio tiempo, exige una gran seguridad en los comportamientos y formas de actuación de «los otros», ya que sin esta seguridad difícilmente puede uno participar en una división de trabajo de la que depende su propia existencia.

No se puede, por tanto, globalizar sin generar las condiciones societarias, políticas y económicas que den un fuerte impulso de confianza y seguridad. Lo cual implica un cambio societario-político basado en la aceptación del «otro», en su sentido amplio. Exige una «cultura de estabilidad».

Puede afirmarse que las condiciones para la globalización de la economía, de la sociedad, no han sido impuestas por condiciones ideológicas o de naturaleza semejante, sino que se han producido por un conjunto de procesos caracterizados por:

– La caída de barreras políticas, económicas y sociales.

– Como consecuencia de acuerdos internacionales, se abren las economías y los países para participar en las nuevas divisiones de trabajo.

– El propio desarrollo tecnológico, logístico, de información y comunicación, facilita la propia dinámica de cambio en la división de trabajo.

– Por la transición de una actuación de las empresas en torno a una actividad internacional caracterizada por el desarrollo de su comercio exterior a una globalización de su propia estructura productiva, esto es, se le amplían los espacios económico-sociales.

Así desde el impacto económico, la globalización trata de lograr una utilización eficiente de los recursos escasos a nivel mundial, planteando la relación precio/coste como una de las referencias más próximas en la búsqueda de las economías de escala correspondientes. Pero, más allá de los propios sistemas de las economías de escala, la globalización trata de fortalecer una dinámica de cambio, de forma que permite reducir los costes unitarios en magnitudes altamente significativas mediante una utilización generalizada de los recursos disponibles, cual-

quiera que sea su localización. Por consiguiente, no se trata tanto de una «deslocalización» de actividades, sino que se trata más bien de una nueva integración, una nueva forma de organizar los recursos disponibles en las más diversas localizaciones.

Desde el impacto social y societario, la globalización implica una internacionalización generalizada de los procesos de desarrollo y una utilización eficiente de los potenciales sociales de cada país. La globalización genera, sin duda, impulsos muy relevantes para el futuro desarrollo social y para la integración de múltiples países en un desarrollo global. Va a cambiar, sin duda, todo el esquema tradicional de las relaciones entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo.

Desde el impacto de la empresa, como institución productiva y comercial, la globalización exige una orientación de la empresa más a los procesos que a los esquemas funcionales tradicionales, lo que exige una participación en los procesos productivos de las empresas de los distintos países. Con lo cual se da un impulso decisivo a la transnacionalidad como punto de referencia del comportamiento económico. La «deslocalización» de los procesos nacionales y la configuración de procesos internacionales permite desarrollar las actividades con mayor valor añadido. Asimismo, el propio *management* empresarial tiene que orientar su actuación a un cambio permanente e intercultural como consecuencia de las nuevas divisiones de trabajo.

Por último, aunque si bien la globalización es un reto político-societario,

así como económico-social, su impacto más relevante lo ejerce sobre la capacidad directiva de las empresas. Ello impone, hoy en día, una amplia reflexión sobre las normas de gobierno de las empresas, ya que la globalización exige necesariamente mayores niveles de confianza, como ya se ha señalado, para la configuración del diseño organizativo de la economía a través de los procesos interempresariales e interculturales.

Sin duda, la prioridad de los procesos, en lo que concierne a la organización de la actividad productiva, y la prioridad de la institución en lo que afecta a la generación de confianza, constituyen los dos pilares básicos sobre los que se asienta el éxito o el fracaso de la globalización de la economía. Sin una globalización de la economía no será posible disponer de economías de escala eficientes para la optimización de los recursos escasos, y difícilmente podrá darse una respuesta a los fuertes desequilibrios económicos, sociales y políticos entre países desarrollados y países subdesarrollados.

Y, ante esta dimensión que significa la globalización y sus exigencias de confianza, la empresa constituye, como institución, la clave en la generación de esta confianza, por un lado, y es, al propio tiempo, la portadora de los procesos productivos en los que se dispone de los recursos. Por ello, la empresa tiene que asentar cada vez más su legitimación a través de una transparencia como consecuencia de sus normas de gobierno, punto de referencia para garantizar su futuro y dar sustento al actual proceso de globalización de la economía merced a su credibilidad.

CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES Y ECONOMICO-SOCIALES DE LOS PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN

La globalización exige, de manera tanto implícita como explícita, la necesidad de la existencia de un orden económico y social estable y común entre las distintas economías, así como también un ordenamiento económico-social más homogéneo en sus principios entre las distintas instituciones empresariales. La economía de mercado constituye, sin duda, este encuentro común en lo que se refiere a la configuración del ordenamiento económico y social, estableciendo aquellas normas de competencia que deben ser aceptadas por todos los participantes. Pero, al propio tiempo, el ordenamiento empresarial, la «constitución empresarial», debe ser también semejante en cuanto a las características fundamentales para el funcionamiento transparente de sus comportamientos.

Por tanto, el proceso de globalización se manifiesta, básicamente, en la reducción de barreras, de aquellas barreras que repercuten, y han repercutido, permanentemente, de forma negativa, en la eficiencia económica y en la eficiencia social de una empresa, de un sector, región o país. No puede funcionar una economía de mercado con amplias áreas de la economía no sujetas a este ordenamiento económico. Por tanto, constituyen una barrera importante al propio desarrollo de la globalización de la economía los altos niveles de actividad pública en la economía. Sin un fuerte impulso generalizado a la desregulación, difícilmente se desarrollará eficientemente la globalización.

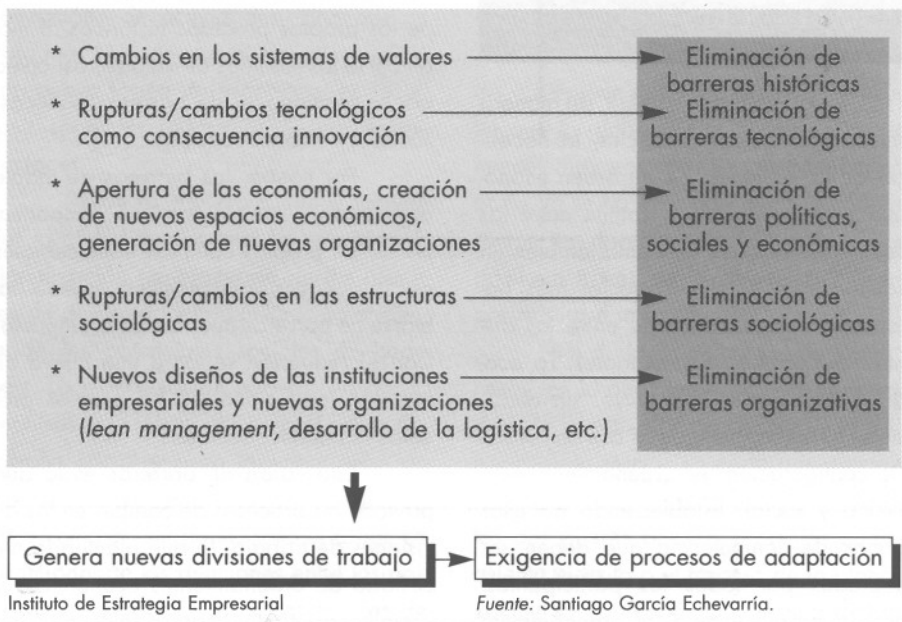
Cabe aquí destacar cómo la reducción de las barreras es consecuencia de los propios procesos históricos al modificarse los sistemas de valores, así como por la eliminación de barreras políticas, sociales y económicas (figura 1).

Por contra, las barreras de índole organizativa, sociológica, son componentes de los propios cambios institucionales por lo que, consiguientemente, puede hablarse de barreras internas de la empresa. Con su reducción se logra una nueva dimensión institucional en los propios procesos económico-sociales.

Esta caída de barreras es la que provoca los procesos de cambio en las divisiones de trabajo, lo que plantea la necesidad de ordenamientos económicos y sociales, así como empresariales, transparentes y generadores de confianza como base fundamental para la nueva organización de la economía. Una «cultura común de estabilidad» y una «cultura de competitividad» son la clave de la globalización. De ahí el esfuerzo de la Unión Europea en búsqueda de un amplio espacio económico-social, así como su ordenamiento económico-social.

El logro de una «cultura de competitividad», como consecuencia de la globalización, exige de una mayor transparencia en los procesos económicos y sociales y, por tanto, de un mayor compromiso de la persona, de sus instituciones con el fin de poder realizar los procesos de adaptación, de manera rápida y eficiente. Lo cual exige, por parte de las personas, en su diferente posicionamiento social, de una fuerte predisposición al cambio. Aquí el factor tiempo se configura como la variable básica de todo el proce-

Figura 1
LOS PROCESOS DE CAMBIO SE DEBEN



so de cambio. La reducción de los ciclos de vida, no sólo de los productos, sino también de los procedimientos, así como de los diseños organizativos y las formas de conceptualizar los procesos de comercialización, es un factor económico nuevo, que es consecuencia de la globalización. El factor tiempo se configura como el factor económico fundamental.

Así la globalización exige la priorización de la persona frente a los siste-

El factor tiempo se configura como el factor económico fundamental

mas, esto es, no se pueden realizar los procesos de adaptación, a través de la reducción de barreras, si no se dispone de capacidad de adaptación de las personas, directivos

y de los recursos humanos, si no se genera una visión global y de futuro, con clara percepción de las interdependencias y de

la flexibilidad que se necesita para poder realizar los procesos de adaptación.

Por tanto, la globalización va a conducir a nuevos diseños de organización económica:

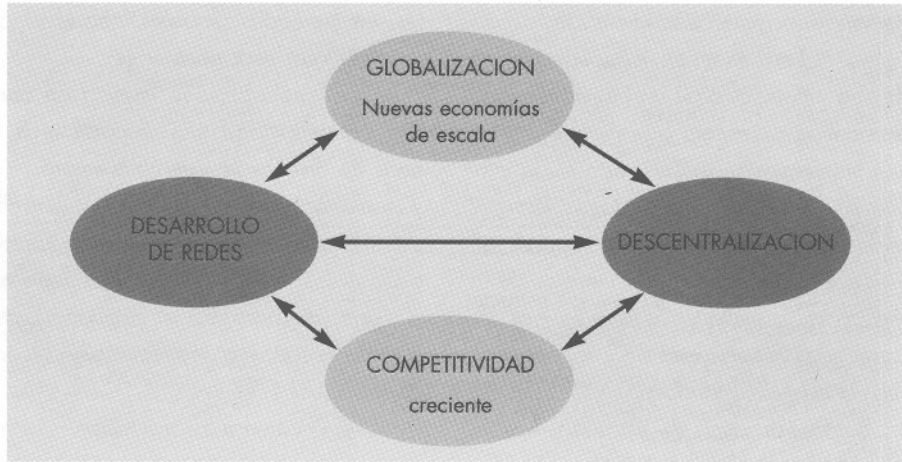
– Al pasar de unos espacios económicos cerrados, nacionales o sectoriales, monopolios o duopolios estrechos, a unos espacios económicos abiertos, mundiales y competitivos, se están configurando espacios económicos más complejos. Esta complejidad de la globalización obliga a nuevas formas organizativas que implica:

- La búsqueda de un desarrollo de redes.
- Una fuerte descentralización, no funcional, de la economía, sino institucional, espacial.

Ambos elementos exigen necesariamente de una mayor confianza para su

Figura 2

IMPACTO DE LA GLOBALIZACION



Instituto de Estrategia Empresarial

Fuente: Santiago García Echevarría.

desarrollo, puesto que se pierde la función de control jerárquico clásica, y es necesario confiar en «el otro» para el funcionamiento de las redes y para el desarrollo de la descentralización, pero, al mismo tiempo, es necesario el desarrollo de nuevas tecnologías de coordinación y control como el «controlling estratégico».

Todo ello conduce a un incremento de la competitividad y a que se desarrolle una «cultura de reducción de costes» como referencia para el comportamiento económico, y con lo cual se logra una «cultura de la estabilidad», generando seguridad.

– El comportamiento tradicional de nuestras economías, los comportamientos de empresarios, sindicatos y personal, se caracteriza por una orientación a los precios, generando así una «cultura de precios». Con una trayectoria siempre de crecimiento de precios, con la globalización se debe dar paso a una «cultura de costes», esto es, a una cultura en la

cual el comportamiento de las partes sociales, empresarios, sindicatos, personas, tendrá que orientarse más a la posibilidad de la reducción de costes, y con lo cual se mejorará el bienestar y la contribución al desarrollo de los pueblos y de los problemas sociales de forma más eficiente.

– La búsqueda y el logro de las economías de escala en sistemas económicos más abiertos, sin barreras, lo cual implica que, tanto para la institución empresarial como para la persona, estas economías de escala y, por tanto, las productividades que generan, sean el resultado de dos componentes:

- Las economías de escala que logra directamente la empresa, o el individuo, basándose en su propio hecho diferencial, esto es, cada empresa y cada individuo desarrolla una estrategia basada en aquellos elementos en los cuales es diferente a los demás y, consecuentemente, en lo que es mejor que los demás, dónde dispone de sus puntos fuertes. En

esa diferencia asigna los recursos. El mercado asume esa diferencia y, por tanto, la demanda incrementa la eficiencia.

- Pero también la productividad de una empresa, o de un individuo, y las economías de escala que genera contienen un elemento «virtual», esto es, la economía de escala que se logra «con el otro». Esto es, en la participación en «redes» cada uno de los miembros de la red aporta aquello en lo que es más eficiente y, por tanto, está aportando los resultados de sus «economías de escala» a los demás. La suma de estas dos economías de escala, la propia y la virtual, la realizada «con el otro», es, al fin y al cabo, la gran aportación de la globalización, a través de la creciente mundialización de la división del trabajo.

Por tanto, la institución empresarial, como cualquier otra institución, deberá actuar cada vez más en red, y deberá tener siempre mucho cuidado para disponer de una capacidad diferencial, positiva y más favorable que los restantes miembros de la red. Lo que tiene que hacer la empresa es aflorar ese potencial propio y específico mediante una dirección estratégica de la misma, con el fin de que los otros miembros de la red contribuyan al desarrollo de esa «su» economía de escala.

El impacto de la globalización implica, por consiguiente, una dualidad en todo comportamiento empresarial:

- En primer lugar, la necesidad de descubrir y de definir, como empresario, aquella parte de la división de trabajo en la que presenta ventajas competitivas a través de su fuerte especialización y, consecuentemente, el logro de economías de escala a través de la red.

- La necesidad de poder posicionarse estratégicamente en términos globales, en mercados globales, con el fin de poder aflorar esos potenciales.

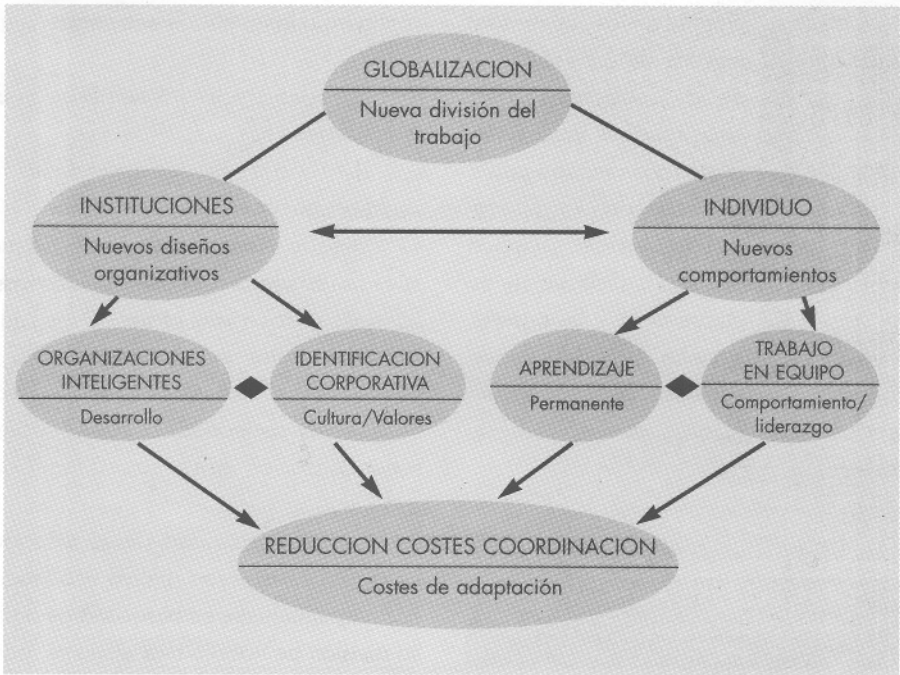
La globalización implica un cambio de mentalidad muy importante a la hora de diseñar la actividad empresarial y su *management*. Ello exige el desarrollo de instituciones que de manera rápida asuman los nuevos diseños organizativos, y exige, de personas e individuos, que estén dispuestas a realizar nuevos comportamientos.

En cuanto a las instituciones es necesario que desarrollen una capacidad de aprendizaje permanente, pero, sobre todo, es condición *sine qua non* la identificación de la cultura y los valores de esa empresa como base de la generación de confianza.

En cuanto al individuo, es necesaria su predisposición al cambio, la asunción de nuevos comportamientos y la salida de los «atrincheramientos». Exige de un nuevo aprendizaje permanente y de un trabajo en equipo.

Estos nuevos diseños institucionales, junto con los nuevos comportamientos empresariales, conducen, sin duda, a esa reducción de costes que contribuye al logro de una nueva «cultura de costes decrecientes» en lugar de la «cultura de precios» tradicional, con lo cual se genera una «cultura de la estabilidad», dado que se logra mayor eficiencia y mejor utilización de los recursos económicos. Lo cual no quiere decir que la estrategia empresarial se vaya a basar solamente en costes, sino que la estrategia empresarial tendrá que basarse básicamente en sus tres claves fundamentales:

Figura 3
INCIDENCIA DE LA GLOBALIZACION EN LA EMPRESA



Instituto de Estrategia Empresarial

Fuente: Santiago García Echevarría.

- En la diferenciación dentro de la red.
- En el coste.
- En la aceleración del factor tiempo.

Puede afirmarse que la globalización genera y, al propio tiempo, descansa, en la intensificación de la competencia, en el sentido del desarrollo de economías de escala a través de redes que asumen los nuevos diseños de la división del trabajo. No tiene contenido la globalización de la economía, si no se produce una intensificación de la competencia en búsqueda de esa reducción de barreras, y que esta competencia sea una competencia real y leal, esto es, una competencia basada en las diferencias naturales de

cada una de las empresas e individuos que aportan ese potencial diferencial al resto de la red. Todos los miembros de la red deben tener capacidad y disposición para posicionarse permanentemente en los nuevos procesos de adaptación que se originan. La primacía de las barreras naturales sobre las barreras artificiales constituye, sin duda, la base de una nueva dinámica empresarial.

Asimismo, las normas de comportamiento en la competencia, tanto legales como sociales, tendrán que modificarse en los próximos tiempos, lo cual significa que el paso de economías de espacios cerrados a economías en espacios abiertos, y el cambio de una «cultura de precios» a una «cultura del coste» implica otra forma

La globalización es una de las fuerzas motrices que configura a la institución «empresa»

de entender, incluso, el diseño de las normas de competencia y todo lo que concierne a los comportamientos de los Tribunales de la Competencia. Por otro lado, el «comportamiento competitivo» desde el plano del «comportamiento social», implica una clara disposición de empresarios y de agentes sociales a modificar la «cultura tradicional del precio» para pasar a una «cultura de coste».

CONSECUENCIAS PARA LAS NORMAS DE GOBIERNO DE LAS EMPRESAS

La dinámica de cambio conlleva la ampliación del campo de actuación económico y social, esto es, abrir el espacio económico y social debido a la reducción de las barreras al cambio. Consiguientemente, este mayor espacio económico y social abre nuevas posibilidades para buscar la combinación de factores más eficiente.

Esta dinámica de cambio implica, como se ha mencionado, tres grandes dimensiones:

– La globalización, esto es, la utilización de los potenciales disponibles en cada empresa o individuo, de manera global, para lo que se precisa de nuevas formas corporativas, esto es, de otro tipo de empresa anclada en un sistema de valores que genere confianza y fortalezca la institución empresarial.

Puede afirmarse que la globalización es una de las fuerzas motrices que configura a la institución «empresa», e implica:

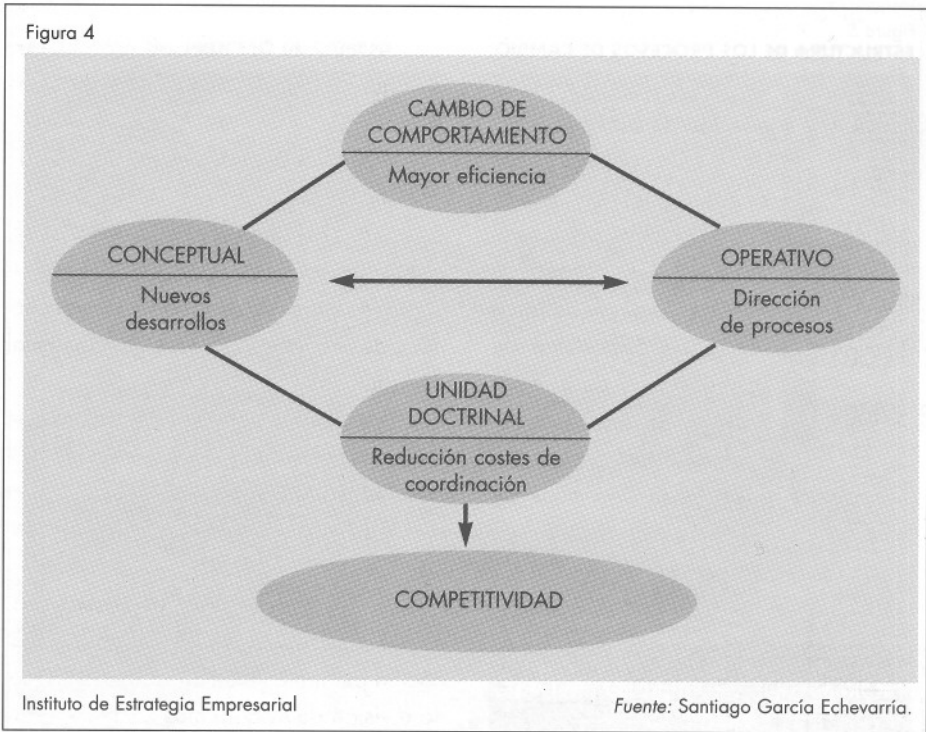
- Una creciente intensificación de la competencia.
- Una mejor utilización de los recursos disponibles.
- Un desarrollo de nuevas economías de escala con la clave fundamental de la integración «del otro».
- Costes unitarios decrecientes y, por tanto, una «cultura de la estabilidad» de nuestras sociedades a través de una mejor utilización de las capacidades disponibles.

• Una actividad de la empresa, de sus procesos, orientados a una modificación permanente en búsqueda de aquella división de trabajo más eficiente, para aportar su especialización.

– La división de trabajo, la especialización que la empresa o el individuo asume dentro de la nueva división de trabajo internacional exige de nuevas formas organizativas, esto es, se exige a la empresa una gran capacidad de cambio en los diseños organizativos y, consiguientemente, una mayor eficiencia para poder aflorar con flexibilidad y rapidez las economías de escala «propias» y las «virtuales».

– La competitividad, donde la empresa asume su papel a través de su diseño estratégico, esto es, basado, por un lado, en sus diferencias, en lo que se refiere a la dimensión institucional de la empresa, pero, por el otro lado, la especialización a través de nuevos diseños, de la reingeniería, en su sentido actual. Así, la competitividad es el resultado de:

Figura 4



Instituto de Estrategia Empresarial

Fuente: Santiago García Echevarría.

- La dinámica de cambio que abre los espacios económicos y sociales a nuevas formas y oportunidades.

- Es resultado de la estrategia de ese diseño institucional de la empresa, consecuencia de las exigencias de la globalización.

- Los nuevos diseños organizativos de la empresa.

Y, es aquí, cuando se precisa de forma generalizada de un empresario «schumpeteriano» que sepa interpretar y desarrollar correctamente:

- La evolución de la sociedad y del entorno.

- Los nuevos diseños institucionales de la empresa y su capacidad estratégica.

- Los nuevos diseños organizativos de la empresa y su capacidad de reinventoría.

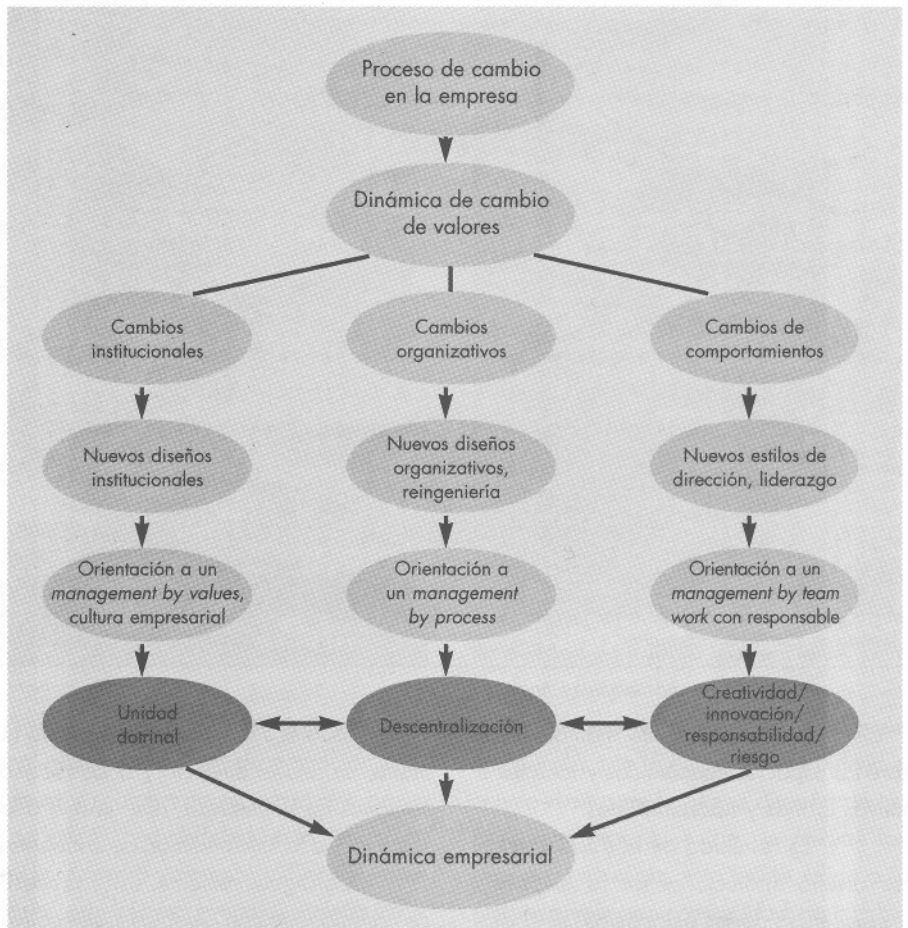
Todo ello constituye más un reto humano, un reto al directivo y a los recursos humanos de la empresa, que un reto a los sistemas y a la funcionalidad de los mismos.

Consiguientemente, estos procesos de cambio implican cambios significativos en tres ámbitos:

- En el ámbito institucional: se trata de generar una unidad doctrinal de manera que las formas «corporativas» permitan identificar muy claramente y de forma diferenciada a cada una de las instituciones. La clave fundamental es el desarrollo de una «cultura empresarial» que conduzca a una unidad doctrinal, y con lo cual se reducen los costes de coordinación.

- En el ámbito organizativo, se trata básicamente de lograr una orientación a procesos. Esto es, por la vía de la

Figura 5
ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS DE CAMBIO



Instituto de Estrategia Empresarial

Fuente: Santiago García Echevarría.

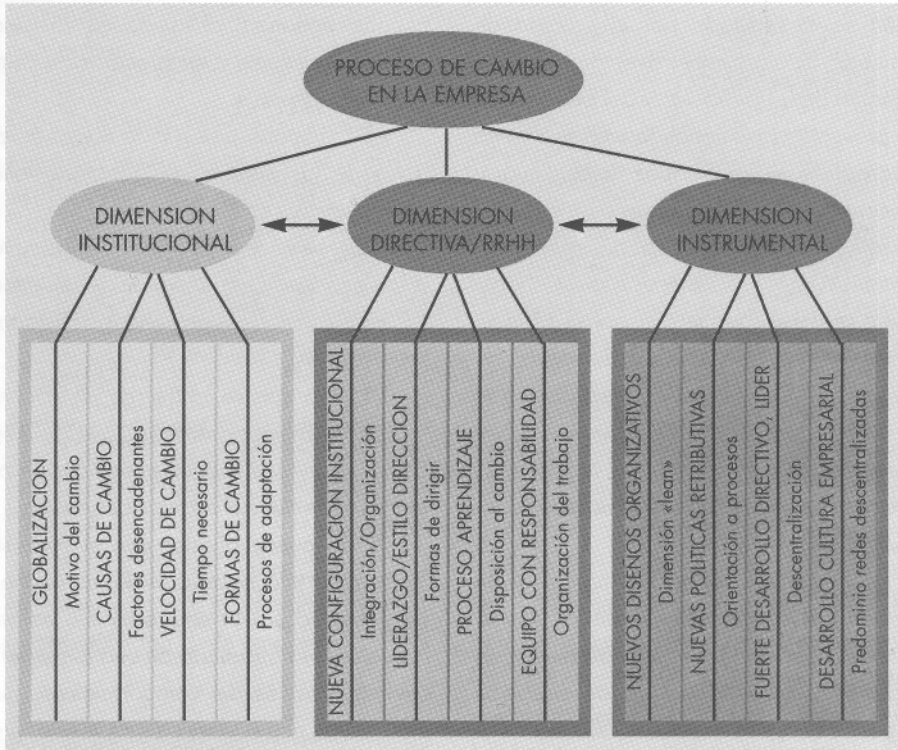
descentralización derriuir barreras organizativas en la empresa y ampliar las posibilidades de colaboración entre los recursos humanos.

– En el ámbito de los comportamientos directivos y recursos humanos se trata de la búsqueda de una nueva forma de liderazgo en lo que concierne al desarrollo de creatividad e innovación como clave fundamental de los procesos de cambio.

Consiguientemente, todo proceso de cambio implica, por un lado, la recuperación de la institución desde la perspectiva de su identificación corporativa y, por otro lado, los diseños organizativos basados en un amplio proceso descentralizador. La coordinación de la descentralización no puede realizarse con los sistemas clásicos, sino que tiene que realizarse a través de una unidad doctrinal. Con lo cual la clave fundamental es el com-

Figura 6

ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CAMBIO



Instituto de Estrategia Empresarial

Fuente: Santiago García Echevarría.

portamiento humano, quiere decir, la capacidad de las personas, directivos y personal, para que asumiendo las responsabilidades y riesgos correspondientes sean capaces de descubrir, innovar e implementar nuevos procesos que mejoren la posición competitiva de la empresa en el contexto general.

Puede, por consiguiente, afirmarse que en estos procesos de cambio la empresa tiene que resolver:

- La dimensión institucional, dado que se ve directamente impactada por la globalización de la economía. Por tanto, debe diseñar la institución conforme a esa dinámica de cambio de valores

de forma que la institución sea capaz de desarrollar los procesos de adaptación necesarios y a la velocidad conveniente. Esta dimensión institucional es la que exige de normas de gobierno que permitan generar transparencia y confianza cara al futuro.

Es el paso de una interpretación institucional orientada al pasado, basada en la presentación de cuentas, auditorías o en la valoración de los factores relevantes del pasado, a una orientación de futuro, basada en la confianza de que en esa institución se dan las condiciones para generar y participar en los procesos de cambio de manera eficiente.

- La dimensión de los recursos humanos y de la capacidad directiva también se ve afectada por el proceso de cambio. Solamente a través de una integración de los directivos y del personal en el proyecto institucional, la empresa como «corporación», será capaz de continuar y encontrar la solución al proceso de aprendizaje que implica toda disposición al cambio. Así, todo proceso de *management* se debe caracterizar por la búsqueda de estilos de dirección, de formas de dirigir que integren a las personas en el proyecto, y que sean capaces de organizar el trabajo en forma de *teams* reduciendo radicalmente los procesos jerárquicos.

Para ello se precisa naturalmente de normas de gobierno sobre las que la empresa genere la credibilidad necesaria para la asunción, por parte de directivos y personal, de la capacidad de la institución empresarial para adaptarse al cambio, así como, por tanto, la seguridad que necesitan cara al futuro el directivo y el personal.

- La dimensión instrumental, que corresponde, en su aceptación genérica, a sistemas, en el sentido de las nuevas formas de diseños instrumentales en el plano organizativo, fuertemente orientadas a procesos, y a una creciente descentralización. Lo cual provoca necesariamente la necesidad de una cultura empresarial basada en un dominio de redes descentralizadas dentro de la propia empresa.

Son, sin duda, las normas de gobierno de las empresas, tal como las plantea Cadbury, una de las exigencias prioritarias en cuanto a hacer transparente el comportamiento de los órganos de go-

bierno de la empresa, cara al futuro, preferentemente, y con ello la generación de capital confianza, al objeto de dar una respuesta eficiente a los procesos de cambio en la empresa.

El impulso que puede dar el desarrollo de las normas de gobierno tiene consecuencias en:

- La dimensión externa, en cuanto a la generación de confianza en el entorno, con los clientes, proveedores, Estado, sociedad, etc.

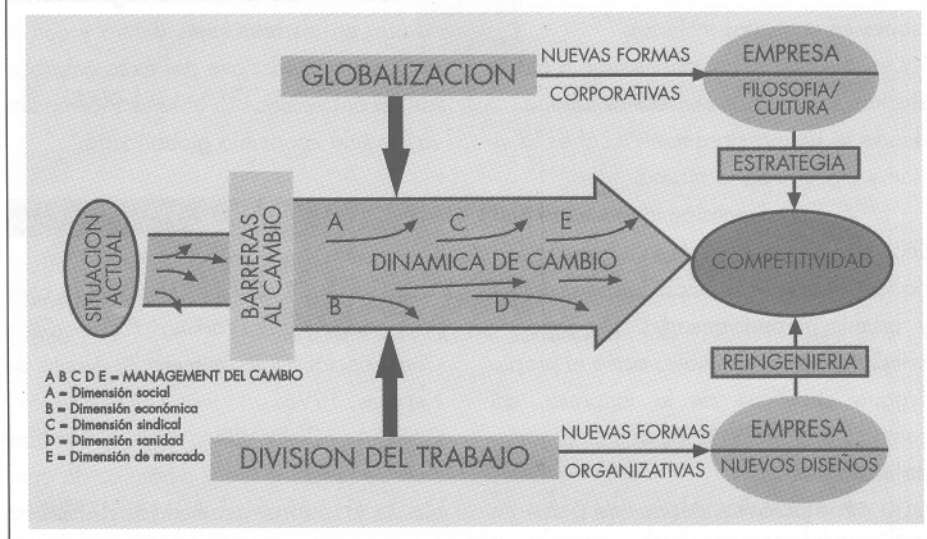
- La dimensión interna, en cuanto a generar la unidad doctrinal que permita a los directivos y recursos humanos buscar la mayor eficiencia económica y social.

Se puede afirmar que el proceso de cambio y la necesidad de las normas de gobierno en las empresas son consecuencia de la búsqueda de una mayor eficiencia a través del comportamiento humano, más que a través de los nuevos sistemas. Para ello se necesita de nuevos desarrollos conceptuales que den consistencia a la propia institución, orientándola al futuro, en lugar de orientarla al pasado. Esa mayor eficiencia como consecuencia de una unidad doctrinal lograda a través de la generación de normas de gobierno, de los cambios de comportamientos, de sistemas de dirección y de procesos, o sistemas, conduce a una reducción de costes. La «cultura de costes» de la futura sociedad significa básicamente una «cultura de mayor eficiencia» en la disposición de los recursos, una «cultura de apertura» y de la «integración», y una cultura de una «mayor integración de lo económico y de lo social».

Y, con lo cual la unidad doctrinal institucional proviene de la fuerte orienta-

Figura 7

PROCESO DE CAMBIO Y COMPETITIVIDAD



ción a costes, lo que va a marcar el nivel de competitividad de la empresa.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Sin unas normas de gobierno de las empresas difícilmente se generan las condiciones de transparencia y confianza que se precisan para el funcionamiento de las instituciones empresariales en contextos globales y permanentemente en cambio. Y este desarrollo de las normas de gobierno de las empresas no es sólo consecuencia de la desconfianza que se ha generado en las últimas décadas, en torno a comportamientos directivos inaceptables, desde el punto de vista ético e incluso legal, sino que esta demanda de normas de gobierno de las empresas proviene de seis aspectos básicos:

1. La necesidad de una orientación al futuro de las decisiones económi-

cas y sociales de las empresas, para lo que se necesita conocer qué valores son los que constituyen las referencias del comportamiento de todos los miembros de los órganos de gobierno de las empresas.

2. La intensificación de la competencia obliga necesariamente a una mayor identificación corporativa y, consecuentemente, sólo puede lograrse esta identificación basándose en el conocimiento de los valores que rigen comportamientos y actitudes en el futuro.

3. Una creciente complejidad de los procesos económicos y sociales, como consecuencia de una globalización de la economía y una creciente apertura de los sistemas, lo que genera una notable incertidumbre.

4. La orientación a las personas y la consiguiente generación de «certidumbre» dentro de sistemas abiertos complejos. La confianza es consecuencia de comportamientos y actitudes de personas que

han desarrollado una credibilidad institucional que sirve de base para las actuaciones en contextos inciertos.

5. Una fuerte orientación a la institución y al desarrollo de la misma. Y donde se defina claramente cuál es la visión y filosofía de la misma.

6. La «dimensión institucional política» que afecta a los órganos de gobierno «políticos» de la empresa, para definir y asumir normativamente los valores y principios sobre los cuales actúa el propio órgano «político» de la empresa, así como su imposición a los demás órganos de *management*.

Por tanto, las normas de gobierno deben definir los principios que permitan dar coherencia y consistencia en todos los niveles de la empresa y en todas las actividades empresariales, en toda actuación del *management*. Estas normas de gobierno van a determinar los futuros comportamientos con respecto a la configuración de las relaciones con el accionista, el cliente, el directivo y la persona, con el máximo de transparencia, con el fin de aflorar tanto la eficiencia económica como la eficiencia social en la empresa.

Ello exige generar una cultura empresarial entre sus directivos y su personal que vaya asumiendo, lo más rápidamente posible, esos valores y principios de actuación que se reflejen en situaciones concretas.

Por tanto, el desarrollo de «capital confianza», que genere la seguridad necesaria en las relaciones dentro y con la institución, es la clave del éxito empresarial en una economía abierta y competitiva, en una economía globalizada.

BIBLIOGRAFIA

ALBACH, H., «El factor tiempo en la competitividad», en *Working Paper (Serie Conferencia) IDOE*, número 1, Alcalá de Henares, 1996.

GARCIA ECHEVARRIA, S., «Globalización de la economía y dinámica de cambio de la empresa comercial. Hacia una nueva cultura empresarial», en *Working Paper (Serie Azul) IDOE*, número 231, Alcalá de Henares, 1995.

GARCIA ECHEVARRIA, S., «La nueva dinámica económica y empresarial», en *Working Paper (Serie Azul) IDOE*, número 232, Alcalá de Henares, 1996.

PÜMPIN, C., GARCIA ECHEVARRIA, S., *Cultura Empresarial*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1988.

PÜMPIN, C., GARCIA ECHEVARRIA, S., *Dinámica Empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1990.

PÜMPIN, C., GARCIA ECHEVARRIA, S., *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1993.