



**Javier Herrero**

# LA EMPRESA COMO SUJETO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES

LA EXPERIENCIA DE IBERDROLA EN EL  
CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN DE LOS  
MERCADOS

CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

76



INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO  
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

*Javier Herrero*

LA EMPRESA COMO SUJETO  
DE LAS RELACIONES  
INTERNACIONALES

LA EXPERIENCIA DE IBERDROLA EN  
EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN  
DE LOS MERCADOS

© *Instituto Empresa y Humanismo*

Universidad de Navarra

ISSN: 1139 - 8698

Depósito Legal: NA 638/87

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.

Diseño y producción: ENLACE Comunicación Multimedia

## Índice

0. INTRODUCCIÓN .....	5
1. LAS EMPRESAS COMO AGENTES DE LA SOCIEDAD INTERNACIONAL	
ACTUAL .....	6
De la empresa multinacional a la empresa «glocal» .....	7
La globalización de los mercados. Fundamentos y consecuencias .....	8
El papel de la empresa en la sociedad internacional .....	10
Los Estados y las empresas globales: España .....	12
2. LA ESCASA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA	
ELÉCTRICA TRADICIONAL .....	13
Un elemento de soberanía de los Estados .....	14
Desarrollos históricos y estructuras muy diferentes.	
Mecanismos de cooperación internacional .....	16
3. LA NUEVA EMPRESA DE SERVICIOS Y SU PROYECCIÓN GLOBAL .....	17
Los procesos de privatización y de liberalización .....	18
La empresa global de servicios .....	20
4. EL DESARROLLO INTERNACIONAL DE IBERDROLA .....	21
La internacionalización de las actividades .....	22
Volumen y naturaleza de las inversiones internacionales .....	24
Principios rectores de nuestra presencia internacional .....	26
Las relaciones institucionales .....	29
5. CONCLUSIONES .....	30



## Nota Biográfica

Javier Herrero Sorriqueta (Sestao, Vizcaya, 1945) es Ingeniero Industrial Energético por la ETSII de Bilbao y Graduado en el Programa de Alta Dirección de Empresas del IESE. Ha realizado, asimismo, distintos cursos y seminarios de la Universidad de Stanford y del Massachusetts Institute of Technology.

Toda su carrera profesional se ha desarrollado en el sector eléctrico. Ingresó en 1970 en la División de Planificación y Estudios de Iberduero, en donde, posteriormente, desempeñó los cargos de Jefe del Departamento de Estudios Generales (1982) y Director de Ingeniería y Construcción (1983).

En 1991 y tras la fusión de Iberduero e Hidroeléctrica Española, fue nombrado Director de Planificación, Regulación e Inversiones de la empresa recién constituida, IBERDROLA.

En 1993 fue designado Director General de IBERDROLA y, en 1996, entró a formar parte de su Consejo de Administración.

Desde 1998, es Consejero Delegado de IBERDROLA. Es también miembro del Consejo de Administración de Electricidade de Portugal (EDP).

Está casado y tiene siete hijos.



## 0. INTRODUCCIÓN

En cierta ocasión, en una conferencia de psicología, un ponente caracterizó la mentalidad del empresario como una forma de pensar estrechamente ligada al riesgo. Bill Gates, presente en la reunión, manifestó al instante su desacuerdo. A su juicio, nada estaba más lejos del empresario que la orientación al riesgo por el riesgo: al margen de cualquier inclinación temeraria o aventurera, el empresario dedica todos sus esfuerzos, precisamente, a la gestión de los riesgos.

Con el liderazgo del empresario, cuya actividad queda definida por las palabras de quien es el paradigma del empresario de éxito global de este fin de siglo, se construye un proyecto a largo plazo, la empresa, de la que forman parte inversores, recursos humanos, clientes y tecnología. A través de la empresa, se persiguen distintos objetivos —rentabilidad del capital invertido, realización personal, satisfacción de necesidades y desarrollo y progreso colectivo— que la sitúan como un elemento comprometido con la salud de la sociedad

de su entorno, de la que necesariamente depende.

La evolución de las sociedades modernas ha puesto en cuestión un concepto de Estado en el cual los políticos tenían un protagonismo casi absoluto. Al hacerse evidente la necesidad de contar con otros responsables de ocuparse de la propia sociedad, la figura del empresario, que se encuentra por su propia naturaleza y vocación en el centro de la misma, cobra una dimensión política.

Es así como las barreras entre el Estado y la empresa se revelan como artificiales, y la carencia de fluidez en las relaciones entre ambos y en las dos direcciones acaba resultando un grave problema político y social.

En todo caso, los empresarios y los políticos tenemos algo en común que, sin duda, puede ayudar a entendernos: ambos nos ocupamos de proyectos a largo plazo y, al mismo tiempo, se nos exigen resultados concretos con una inexorable periodicidad que no nos permite descuidar el



corto plazo: a unos, las juntas generales de accionistas; a otros, las elecciones.

Pero la participación social y política de las empresas adquiere, además, un perfil nuevo y extremadamente interesante si la situamos en el contexto de la globalización de los mercados.

El fenómeno de la globalización económica, que constituye una de las principales variables que orientan la actual estrategia de Iberdrola, junto con la liberalización de los sectores energéticos, obliga a replantear el papel de la empresa en las relaciones internacionales y, especialmente, el de las compañías pertenecientes a sectores básicos o hasta ahora llamados "públicos": energía, telecomunicaciones y agua.

Este artículo recoge el contenido de una conferencia pronunciada en la Universidad de Navarra y pretende contribuir al necesario debate sobre el tema a través de la presentación de la experiencia concreta de Iberdrola en el desarrollo de actividades internacionales, un elemento fundamental para la realización de nuestro objetivo de convertirnos en un operador global multiservicio.

Con carácter previo a la exposición de nuestro caso, se hacen algunas reflexiones sobre el papel de la empresa como agente de la sociedad internacional, así como sobre la escasa dimensión global de la empresa eléctrica tal y como la conocíamos hasta ahora, y se destaca, en fin, la proyección auténticamente global de la nueva empresa de servicios.

## 1. LAS EMPRESAS COMO AGENTES DE LA SOCIEDAD INTERNACIONAL ACTUAL

La sociedad internacional contemporánea se caracteriza por sus constantes cambios y su cre-

ciente complejidad. Una sociedad que, hace menos de un siglo, tenía a los Estados-nación como



principales, y casi únicos, agentes, se encuentra hoy constituida por una variada tipología de actores: Estados, organizaciones intergubernamentales, organizaciones no gubernamentales, instituciones y administraciones transnacionales, entidades de cooperación o empresas multinacionales.

La cada vez mayor importancia de estas últimas (según datos de las Naciones Unidas, de las cien economías más importantes del mundo en 1995, cincuenta y una eran empresas y cuarenta y nueve eran Estados) viene determinada por uno de los vectores de dinamización más influyentes de la sociedad internacional: la globalización de los mercados.

La globalización de los mercados no es un fenómeno nuevo. Los negocios internacionales son una realidad desde hace siglos, con períodos, incluso, de gran auge. Sin embargo, en los últimos años, este fenómeno ha adquirido una intensidad sin precedentes, lo que ha acabado situando a las empresas en una posición de compartir con otros agentes funciones de liderazgo en la sociedad internacional.

## De la empresa multinacional a la empresa «glocal»

La primera empresa multinacional, tal y como hoy la entendemos, surgió en Estados Unidos a mediados del siglo pasado. Se trataba de la compañía Singer, fabricante de las máquinas de coser, a la que le resultó pequeño el mercado doméstico.

Singer creó una red comercial y de fábricas por todo el mundo, desarrollando la primera estructura empresarial global. El modelo organizativo que diseñó Singer se componía básicamente de una sede central en Estados Unidos, desde donde partían todas las directrices sobre la fabricación y comercialización de los productos y desde la que se atendía una red mundial gestionada por zonas a través de centros regionales.

En la actualidad, la estructura de las multinacionales sigue pautas parecidas, aunque ya no todos las directrices salen de las sedes centrales, sino que a los centros regionales se les da la facultad de establecer criterios. La estrategia de la empresa multinacional de hoy día pasa por





constituirse en empresa “glocal”, es decir, ser una compañía que responde a los retos de la globalización pensando globalmente pero actuando localmente.

### La globalización de los mercados. Fundamentos y consecuencias

A lo largo del siglo XX, la integración mundial de la economía se ha enfrentado a un escenario lleno de dificultades. Ha sido una época caracterizada por políticas proteccionistas y por un largo enfrentamiento entre dos sistemas económicos antagónicos que ha impedido el establecimiento de un sistema internacional de mercado.

La globalización de la economía es actualmente un hecho. Ya no existen dos bloques económicos y la mayor competitividad ha desbordado la capacidad de resistencia de los Estados para abrir sus mercados. La aviación comercial es un ejemplo muy evidente de esto último. Hasta hace poco, todos los países contaban con regulaciones restrictivas que protegían a sus compañías de bandera. La lucha por el abaratamiento de costes, con el

desplazamiento de la batalla de los márgenes desde el coste del aparato a la gestión comercial, ha conducido al establecimiento de tratados internacionales de liberalización del transporte aéreo y a procesos de asociación e integración corporativas antes impensables.

La globalización es, a mi juicio, un concepto positivo. No obstante, entraña algunos riesgos: consolidar y aumentar las diferencias de riqueza entre países, propiciar una estandarización cultural o impulsar movimientos migratorios incontrolados con efectos negativos son algunos de ellos. En todo caso, el mayor de los riesgos está en el propio uso y abuso del término, lo que puede llevar a un rechazo del concepto.

La globalización de los mercados tiene fundamentos concretos de muy distinta índole, que podríamos clasificar como externos e internos a uno de sus principales agentes, la empresa.

Los primeros son los relativos al ámbito político-normativo, tales como el derrumbe de las barreras arancelarias o la constitu-



ción de bloques de integración económica regional; los concernientes al propio mercado, como la convergencia mundial de necesidades y la uniformización internacional de pautas de consumo; y, finalmente, los inducidos por los avances tecnológicos, especialmente los producidos en el campo del transporte y de las comunicaciones.

Los segundos se derivan de la propia estrategia y competencia empresarial y son fundamentalmente: la búsqueda de las economías de localización que aparecen ligadas a los diferenciales de costes entre los países, especialmente medioambientales y laborales, con las consecuencias sociales que acarrearán; el aprovechamiento pleno de las economías de escala, tanto en la producción como en la distribución; el acortamiento del ciclo de vida de los productos; y los cambios tecnológicos que afectan a la producción de un bien determinado.

Creo que uno de los principales conceptos a los que hay que asociar la globalización es el de libertad. En una de las múltiples conferencias que se están celebrando últimamente para debatir

esta cuestión, se concluía que la globalización supone, fundamentalmente, eliminar barreras políticas, económicas y sociales para utilizar los potenciales disponibles y acercar las instituciones y las personas en lo económico y en lo social.

Efectivamente, las economías cerradas se sustentan en instituciones que se interponen como intermediarios o como barreras entre la sociedad, la economía, la empresa y el individuo. En sentido opuesto, la globalización está muy ligada a los procesos de desregulación y de privatización, procesos que reducen el papel del Estado y de cuantas instituciones impiden la evolución hacia una sociedad abierta.

Las limitaciones que cualquier gobierno de un país con una economía abierta tiene a la hora de elaborar la política económica en todos sus ámbitos —monetario, fiscal, tipo de cambio, laboral o industrial— constituyen una manifestación de los efectos de la globalización en el marco institucional tradicional.

Sin embargo, la globalización no implica un vacío institucional.



La globalización demanda, precisamente, una redefinición de las instituciones y de los distintos actores, cuyos objetivos son integrar sociedad, economía, empresa e individuo y coordinar a los distintos agentes internacionales en un nuevo orden económico mundial que genere mayor dinamismo y eficacia.

No se trata de hacer dejación de responsabilidades políticas, lo que tendría consecuencias negativas, sino de establecer un equilibrio entre los Estados y el resto de los agentes y, sobre todo, de evitar las instituciones que, en lugar de regular, pretender sustituir a los agentes.

### El papel de la empresa en la sociedad internacional

Este es el contexto en el que la empresa ha comenzado a jugar un papel más importante que el que ha tenido hasta fechas recientes en la sociedad internacional.

Por añadidura, las instituciones intergubernamentales creadas en la postguerra parecen erosionadas en credibilidad e influencia. Así, por ejemplo, la Or-

ganización Mundial del Comercio ha sido incapaz de resolver guerras comerciales como la de Estados Unidos y Japón, y el Fondo Monetario Internacional ha sido puesto en cuestión en cada una de las recientes crisis financieras internacionales, la última la de Brasil.

Estas crisis evidencian, además, un claro divorcio entre la economía real y la economía financiera, en la medida en que no responden enteramente a problemas estructurales, sino que se ven contaminadas por movimientos especulativos o se acentúan por contagio entre países.

Las empresas que operamos en la economía real y a largo plazo necesitamos una cierta predictibilidad de las condiciones económicas, que nos permita tomar decisiones asumiendo riesgos gestionables o, cuando menos, analizables. Por ello, reclamamos unas reglas de juego nuevas que se apliquen con un rigor mayor que el actual y que eviten que los efectos de las crisis internacionales traspasen los límites de los problemas económicos realmente existentes.



En mi opinión, es ahora cuando la empresa ha pasado de ser un sujeto pasivo a constituirse en un auténtico sujeto activo de las relaciones internacionales. Entendiendo este nuevo papel, no como la sustitución de organismos o la asunción de responsabilidades sobre las que las empresas no tienen ni tendrán legitimidad alguna, sino como ejercicio, desde posturas alejadas de toda arrogancia, de una incontestable capacidad de influencia económica que se traduce en influencia política y cultural.

Con el desarrollo de sus actividades, las empresas transnacionales inciden grandemente en las sociedades civiles de cada Estado, a través de los efectos culturales que se derivan de la disponibilidad de una mayor diversidad de bienes y servicios, de una aceptación creciente de lo foráneo y de las oportunidades para aprender y mejorar lo que hacen otros países.

El interés de la empresa no sólo se centra en la preservación de marcos regulatorios o fiscales estables para sus actividades en los distintos países. Las corpora-

ciones globales aparecen en un mundo progresivamente desestructurado e internacionalizado como un elemento de cohesión. Al tiempo que las multinacionales penetran en los mercados de los países emergentes o inmersos en profundos cambios estructurales como los de Europa Central y Oriental, juegan un papel de transmisión cultural y de conocimientos que favorece la cooperación internacional. A través de las instituciones financieras multilaterales —Banco Mundial, Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo,...— o de la propia Unión Europea —programas PHARE, TACIS, ALURE,...— se impulsan proyectos de asistencia técnica con objetivos cuya ambición trasciende la mera cooperación entre las empresas.

Con frecuencia creciente, estas empresas son requeridas por sus gobiernos para realizar misiones que las administraciones públicas ya no desean. Así, la administración Clinton ha solicitado a las grandes compañías estadounidenses que asuman parte del peso de la ayuda exterior a terceros países o que adopten un código voluntario de derechos la-



borales y medioambientales que no han sido capaces de introducir en el GATT.

Por todo ello, en un mundo más globalizado ha cobrado una nueva importancia la ética empresarial. El respeto internacional a principios universales debe constituir un compromiso fundamental de la actividad de las empresas en el exterior. Y este compromiso ha de ser homogéneo y coherente en todo su ámbito geográfico de acción: el enorme progreso tecnológico de la sociedad de la información hace que las actuaciones de una empresa en un país puedan tener resonancia en todos los mercados locales.

### Los Estados y las empresas globales: España

La importancia de la empresa en la sociedad internacional actual hace que los Estados, un agente que pierde peso a su costa, necesiten contar con empresas transnacionales con sede y origen en su territorio que contribuyan a compensar su menor influencia.

Según el último ranking de empresas por capitalización bursátil que publica Financial Times, España tiene hoy diez compañías entre las quinientas más importantes del mundo, el doble que hace veinte años. Todas ellas se encuentran en la lista gracias, en buena parte, a su estrategia de crecimiento internacional. España ostenta así la octava plaza mundial por número de empresas incluidas en la lista, tras Estados Unidos, el Reino Unido, Japón, Francia, Alemania, Italia y Holanda.

El Grupo Iberdrola ocupa el puesto 245, siendo la quinta empresa española y, si excluimos las instituciones financieras, el tercer grupo industrial español.

Merece destacarse que de las diez empresas españolas de la lista, dos son compañías que realizan la mayor parte de su actividad en el sector eléctrico, lo que constituye una prueba de que, a lo largo de su historia, la industria eléctrica de nuestro país ha contribuido al desarrollo económico español y a consolidar su peso internacional en una proporción, en relación a otros sectores, que no encontramos en la



mayoría de los países de nuestro entorno.

En España, se ha realizado un importante esfuerzo de internacionalización en los últimos tiempos, si bien en su mayor parte debido al trabajo y a la visión de las propias empresas, de sus empleados, gestores y accionistas, pues la colaboración de la Administración, a través de políticas que propicien o, al menos, no impidan la constitución de grandes corporaciones globales, no ha

sido tan intensa como la desarrollada en otros países.

La sensibilidad de la Administración hacia este importante desafío de Estado parece, sin embargo, haber cambiado recientemente. Confío en que se confirme y consolide una línea de actuación que parte de la base de que la existencia de grandes grupos empresariales con fuerte presencia internacional es la clave para definir a un país como competitivo a nivel global.

## 2. LA ESCASA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA TRADICIONAL

El proceso de globalización ha llegado en fechas bastante recientes a los sectores económicos hasta hace poco considerados como servicios públicos, o de las “utilities” en términos anglosajones, y relativamente tarde si realizamos una comparación con otros sectores. Así, por ejemplo, los servicios financieros adquirieron una dimensión global mucho tiempo antes que las in-

dustrias de la electricidad, gas, telecomunicaciones o agua.

Creo interesante explicar brevemente este hecho. Me referiré al sector energético y, más específicamente, al eléctrico por constituir uno de los ejemplos más claros de resistencia a la globalización de entre los sectores citados y por ser la base de la experiencia de Iberdrola y de la mía propia.



## Un elemento de soberanía de los Estados

El sector energético en su conjunto ha venido siendo considerado políticamente una de las más características áreas de soberanía nacional, a la que ningún Estado ha querido renunciar. Prueba de ello es que, en el ámbito europeo, a pesar de que el carbón tuvo un importante papel en la construcción europea con la firma en 1951 del Tratado de la Comunidad Europea el Carbón y el Acero, la energía es un sector económico que no estuvo recogido expresamente en el Tratado de Roma de 1957, el texto fundador de la Comunidad Económica Europea.

El carácter estratégico de la energía para cualquier país y la necesidad de controlarla y protegerla se ven reforzados, en el caso de la electricidad, por algunas de sus particulares características.

En primer lugar, la electricidad es la fuente energética de mayor relevancia económica y social debido a su gran capacidad de adaptabilidad para su uso. Ello hace que una buena parte de las

energías primarias tiendan a su transformación en energía eléctrica para su consumo final y que la electricidad constituya un servicio utilizado por todos a todas las horas del día, resultando básico para el desarrollo de un gran número de actividades industriales e insustituible para sectores como el de las telecomunicaciones.

En segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, su precio y su calidad son extraordinariamente importantes para los consumidores. Los grandes clientes industriales dependen de esos dos factores para su competitividad y los ciudadanos para su calidad de vida, si bien en ocasiones no se calibra lo suficiente la parte de responsabilidad de la demanda sobre la calidad del suministro.

En tercer lugar, es un sector en el que, hasta tiempos muy recientes, las inversiones eran muy intensivas en capital.

En cuarto lugar, es extremadamente importante para la seguridad de suministro que los agentes responsables del mismo tomen decisiones correctas en el



largo plazo, que son las relacionadas con la expansión del equipo de generación, y en el corto plazo, que son las relativas a la operación del equipo existente.

En quinto lugar, la electricidad no puede almacenarse, lo que exige un continuo ajuste entre la oferta y la demanda.

En sexto lugar, las tarifas eléctricas han sido y son un instrumento fácilmente utilizable por los gobiernos como mecanismo para la consecución de objetivos específicos de sus políticas energéticas, industriales, económicas y sociales.

Por último, la electricidad es un sector con una directa incidencia en la calidad del medio ambiente.

En gran parte como consecuencia de estas particularidades—algunas de las cuales son esgrimidas con mucha frecuencia para oponerse a la liberalización de los sectores eléctricos, mientras son cuestionadas (uso político de las tarifas) o adquieren una dimensión distinta o más amplia (seguridad de suministro) por los

partidarios de la desregulación—, los sistemas se han desarrollado históricamente sobre una base nacional, a través de políticas definidas por los gobiernos con la garantía de suministro, el uso de recursos energéticos indígenas, el control de los precios y la calidad de servicio como principales elementos de guía.

Con la excepción del sector petrolífero, los sectores energéticos han puesto resistencia a los procesos de globalización con sus políticas de seguridad de suministro, medioambientales y fiscales, el apoyo a sus empresas (especialmente a las de capital público propiciando situaciones discriminatorias con respecto al sector privado) y la defensa de regulaciones restrictivas.

Por añadidura, las propias empresas nacionales de los países desarrollados carecían de incentivos para iniciar la actividad internacional mientras tenían aún mucho que invertir en el desarrollo de los sectores energéticos domésticos. La madurez de estos mercados es un hecho relativamente reciente.





## Desarrollos históricos y estructuras muy diferentes. Mecanismos de cooperación internacional

Como consecuencia de ello, los sectores eléctricos nacionales han tenido desarrollos históricos extremadamente diferentes y, prácticamente, no existen modelos idénticos. Así, la creciente homogeneización de industrias y mercados que favorece la globalización no ha resultado ni tan intensa ni tan evidente en los sectores eléctricos.

En lo que se refiere a aspectos estructurales y de propiedad, la diversidad viene determinada por las múltiples combinaciones posibles que caben entre los extremos que representan las estructuras monopolísticas verticales de titularidad pública y los esquemas con pluralidad de agentes y mayoritaria presencia privada. El nivel de regulación también varía enormemente: hay países con sistemas controlados de forma casi absoluta por la Administración y otros completamente descentralizados y regidos por el mercado.

En lo que se refiere a las estructuras de producción, también se perciben grandes diferencias, fruto de una determinada opción de política energética o de la existencia o no de determinados recursos energéticos primarios. Así, la producción nuclear tiene un papel muy relevante en determinados países, mientras que en otros no se ha desarrollado. Del mismo modo, hay países con un fuerte desarrollo hidráulico y otros muy basados en combustibles fósiles. Como resultado, hay países dependientes del exterior desde el punto de vista energético y otros que han logrado su independencia o son grandes exportadores.

Hasta ahora esta diversidad de modelos ha funcionado satisfactoriamente ya que ha permitido resolver muchos objetivos desde una base nacional, como lo exigía el contexto político y económico.

Si exceptuamos el sector petrolífero, el resto de sectores energéticos ha estado muy cerrado y sobreprotegido, pagando el alto coste del intervencionismo. Eso sí, han existido mecanismos de cooperación in-



ternacional, no homologables a la apertura de mercados, que, en el caso de la electricidad, se concretan en el impulso institucional al desarrollo de interconexiones y en la constitución de organizaciones internacionales para la gestión y coordinación de intercambios, como la UCPTTE y la NORDEL en Europa o la NERC en Estados Unidos.

La cooperación técnica general entre empresas eléctricas también ha contribuido a la constitución de una amplia red de organizaciones internacionales regionales o globales (UNIPED, Consejo Mundial de la Energía,...). En el caso europeo, el proceso de integración del mercado eléctrico comunitario hizo surgir, desde el inicio del proyecto, una organización empresa-

rial con vocación de lobby político: Eurelectric.

Así, la empresa eléctrica tradicional ha tenido, hasta hace unos años, una modesta dimensión internacional que rara vez se manifestaba fuera de lo que es simplemente cooperación entre empresas nacionales y casi nunca llegaba a la actividad transnacional en sentido estricto.

Por ello, las actuales empresas eléctricas deben realizar un enorme esfuerzo de adaptación de su estructura y sus recursos humanos, puesto que se trata, en su mayor parte, de compañías con culturas corporativas y organizaciones no enfocadas para la actividad exterior.

Sin embargo, la globalización de la economía ha terminado por llegar también al sector eléctrico. ¿Cuáles han sido las razones?

### 3. LA NUEVA EMPRESA DE SERVICIOS Y SU PROYECCIÓN GLOBAL

La globalización de los mercados ha terminado por llegar al sector eléctrico por distintos mo-

tivos, siendo los más importantes los procesos de privatización y de liberalización, ambos íntima-



LA EMPRESA COMO SUJETO DE LAS  
RELACIONES INTERNACIONALES

Javier Herrero

17

mente ligados, si bien no han ido necesariamente juntos en todos los casos.

Otros factores que han puesto en cuestión algunos de los motivos de resistencia que hemos reseñado en el anterior capítulo son las nuevas tecnologías (en generación y en comunicaciones), la internacionalización del capital y la globalización de los servicios financieros, las preocupaciones medioambientales globales, y las necesidades de crecimiento ante la creciente competencia o la madurez de los mercados domésticos.

### Los procesos de privatización y de liberalización

Por lo que se refiere a privatizaciones, durante el período 1988-1995, se privatizaron en el mundo empresas eléctricas por valor de cuarenta millardos de dólares (unos seis billones de pesetas) en veinte países distintos que van del Reino Unido a Chile, pasando por Alemania del Este, Brasil o España. Aunque se trata de una cifra muy elevada, el proceso de enajenación de activos públicos aún está comenzando. Por otra parte, habría que

añadir los numerosos concursos y fórmulas BOT (Build-Own-Transfer) o BOO (Build-Own-Operate) para nuevas instalaciones.

En los países en desarrollo, el fenómeno de las privatizaciones es un recurso a la financiación privada ante la imposibilidad de hacer frente a inversiones por parte del sector público. En su mayor parte, obedecen a recetas emanadas por organismos multilaterales de financiación, que condicionan sus ayudas a estos procesos. En este caso, suelen acompañarse de procesos de liberalización que implican nuevas reglas de juego que dan seguridad a los inversores extranjeros.

Merece destacarse que el primer país del mundo que inició un proceso de liberalización y privatización del sector eléctrico fue Chile en 1981.

En los países desarrollados, ha primado la desregulación antes que la privatización, aunque ésta también se ha dado por razones propias, ligadas a la necesidad de sanear las cuentas públicas o al convencimiento político de que la titularidad privada



en este ámbito es más eficiente que la pública.

La liberalización en estos países se ha apoyado en razones político-económicas, fundadas en la asunción de que la aplicación de las reglas de mercado al sector energético es la mejor manera de incrementar su eficiencia, o sustentadas por procesos de integración económica, como es el caso de los Estados miembros de la Unión Europea y la obligada consecución del mercado interior de la energía.

El primer país desarrollado que inició un ambicioso proceso de privatización y liberalización del sector eléctrico fue el Reino Unido, en 1989. Luego han seguido los países escandinavos, Nueva Zelanda, Australia, Canadá o Estados Unidos.

En este grupo de países, se dan casos como el de Noruega, en el que la desregulación no ha llevado necesariamente a la privatización del sector, que continúa mayoritariamente en manos públicas.

Casi todos los procesos de liberalización se han caracterizado por desagregar actividades

que, en muchos casos venían realizándose de forma integrada, para abrir a la competencia las actividades de producción y suministro y mantener reguladas las actividades ligadas a las redes, si bien garantizando que éstas sean accesibles a los agentes del mercado.

España goza, con la Ley de Sector Eléctrico de 1997, de uno de los marcos reguladores más abiertos del mundo. No se puede decir lo mismo del sector del gas que, con la Ley de Hidrocarburos de 1998, se ha abierto de forma ciertamente limitada. Desde el punto de vista estructural, la Administración ha establecido la separación horizontal del sector eléctrico al mismo tiempo que ha propiciado la integración vertical del gas.

La internacionalización de las empresas eléctricas españolas se ha visto impulsada por la liberalización del sector y el consiguiente incremento de competencia.

Además, se han añadido factores como la existencia de un mercado maduro, con un crecimiento del consumo en el período 1985-



95 del 2,6% anual, así como la disponibilidad de mayores recursos financieros debido a los importantes esfuerzos realizados en los últimos años en mejora de la eficiencia y a la solución de la deuda de los activos nucleares en moratoria.

### La empresa global de servicios

La liberalización del mercado cambia drásticamente el entorno y la fisonomía de la empresa energética. La mayor competencia se traduce en un escenario más incierto para las inversiones, con distintos riesgos pero más oportunidades, y la responsabilidad se traslada de forma creciente de las Administraciones Públicas y reguladores a los agentes, que dependen cada vez más de sí mismos y de su capacidad de gestionar su posición en el mercado.

Al mismo tiempo, se asiste a una “comoditización” de todos los productos y servicios energéticos que, incluida la electricidad, son ya susceptibles de comercializarse en grandes mercados internacionales como si fueran una materia prima más. Así, los distintos sectores energéticos

dejan de estar compartimentados y comienzan a ofertarse (y demandarse) en los mercados conjuntamente.

La lógica del mercado responde, en última instancia, a la satisfacción del cliente. En un entorno regulado la decisión del cliente venía impuesta por los reguladores y los suministradores monopolísticos. En un entorno desregulado, la decisión del cliente únicamente la toma él. Y la demanda comienza a lanzar señales de que desea un solo producto que integre servicios como electricidad, gas, agua y telecomunicaciones.

Así, las empresas de estos sectores han comenzado procesos de integración que buscan la complementariedad en la oferta de un bloque que incluya todos los servicios considerados hasta ahora como “públicos”. Tendencia que se hace posible y se ve favorecida por el desarrollo tecnológico.

Es en este contexto, al que se superpone la internacionalización de dichos sectores, en el que se puede prefigurar un escenario futuro de mercado en cuyo



centro estarán los operadores globales de servicios o “multiutilities”.

Estas empresas constituyen un nuevo concepto en la tipología de empresas transnacionales, con unas especificidades en sus relaciones sociales y políticas que, en parte, vienen heredadas de las peculiaridades de las empresas nacionales de servicios

hasta ahora considerados “públicos”.

Veamos a continuación el ejemplo de Iberdrola, una compañía que tiene una manifiesta vocación de consolidarse como empresa global de servicios, para lo que ha diseñado una estrategia que se encuentra en pleno desarrollo.

## 4. EL DESARROLLO INTERNACIONAL DE IBERDROLA

Con la entrada en vigor de la Ley del Sector Eléctrico de Noviembre de 1997, que liberaliza la actividad de suministro eléctrico en nuestro país, el negocio básico doméstico de Iberdrola debe afrontar un escenario completamente nuevo.

Este escenario implica nuevas oportunidades derivadas de las tradicionales ventajas competitivas de Iberdrola, pero también, indudablemente, nuevos riesgos por la mayor competencia. Si a ello unimos la mencionada ma-

durez del mercado eléctrico español, nos encontramos con que la estrategia empresarial de Iberdrola de creación de valor a través del crecimiento rentable no puede garantizarse solamente a través de una mayor eficiencia en la actividad tradicional.

Así, esta estrategia debe dirigirse también hacia la internacionalización y la diversificación de las actividades, con el consiguiente reto de transformar una compañía eléctrica española en un operador global multiservicio.



## La internacionalización de las actividades

La identificación de la internacionalización como un factor estratégico clave para Iberdrola se ha visto favorecido tanto interna como externamente. Internamente, porque los esfuerzos realizados en el ahorro de costes y el incremento de eficiencia, y la solución final a la deuda de la moratoria nuclear con la titulación de la misma en 1996, incrementaron sustancialmente nuestras capacidades.

Externamente, porque una región del mundo en donde por razones históricas y culturales creemos tener ventajas competitivas, América Latina, ha sido en los últimos años el escenario de un importante y profundo proceso de liberalización y privatización de sectores como los de la energía, las telecomunicaciones y el agua.

La política que Iberdrola ha definido en lo concerniente a actividades internacionales está basada en inversiones a largo plazo, con un compromiso de permanencia y no de especulación financiera.

Asimismo, la actividad internacional de Iberdrola se enmarca dentro del objetivo de creación de valor de Iberdrola mediante la aplicación de la experiencia y del “know-how” en las distintas operaciones, tomando participaciones que permitan el control y nos den un papel activo como operadores de los negocios.

Compartimos riesgos con socios estratégicos como Tractebel y Electricidade de Portugal (EDP), así como con aquellos socios específicos que, proyecto a proyecto, aporten ventajas comparativas (Preví, Banco do Brasil, TECO, etc.).

El tipo de negocio en el que invertimos es el de “utilities”, distribución y generación de electricidad, telecomunicaciones y distribución de agua y gas.

En una primera etapa, nos hemos concentrado en la distribución eléctrica pues es un sector que ha presentado grandes oportunidades. Además, se trata de una actividad en la que tenemos ventajas competitivas con respecto a otros inversores, ofrece oportunidades de crear valor a través de la racionalización de



plantillas, la reducción de pérdidas, la mejora de gestión comercial y técnica, etc., y, finalmente, permite desarrollar negocios relacionados: generación, servicios, etc.

Geográficamente, nuestras inversiones están en la actualidad concentradas en América Latina y en Portugal, en donde, como consecuencia de un ambicioso Acuerdo Estratégico, hemos realizado un intercambio de participaciones con EDP. En un futuro próximo, pretendemos diversificar riesgos con la entrada en otros mercados comunitarios, nuevas áreas de fuerte potencial, y, tal vez, Estados Unidos.

Con objeto de gestionar eficazmente la internacionalización de nuestras actividades, así como para cumplir requisitos regulatorios, Iberdrola ha establecido una compañía independiente, participada en un 100%, Iberdrola Energía S.A. (Iberener), que es responsable de las inversiones internacionales.

La consultoría y los proyectos de asistencia técnica, que, además de su interés intrínseco, son

un medio para evaluar inversiones futuras, se desarrollan a través de otra filial, Iberdrola Ingeniería y Consultoría S.A., participada en un 100%. Sus trabajos se han desarrollado en distintos países fuera de América Latina como la Federación Rusa o Armenia.

La filial de servicios informáticos de Iberdrola, Iberdrola Sistemas S.A., también está iniciando un proceso de internacionalización, realizando trabajos de consultoría en Brasil, aprovechando las sinergias que ofrecen las inversiones de Iberener.

En el marco de las actividades de diversificación de Iberdrola, otras empresas directamente participadas por el Grupo o a través de Corporación IBV, sociedad al 50% con BBV, desarrollan importantes actividades en el exterior. Entre ellas destaca el Grupo Gamesa, con una gran implantación en América Latina.

En aras de una mayor síntesis, paso a describir a continuación únicamente las inversiones realizadas por Iberener.

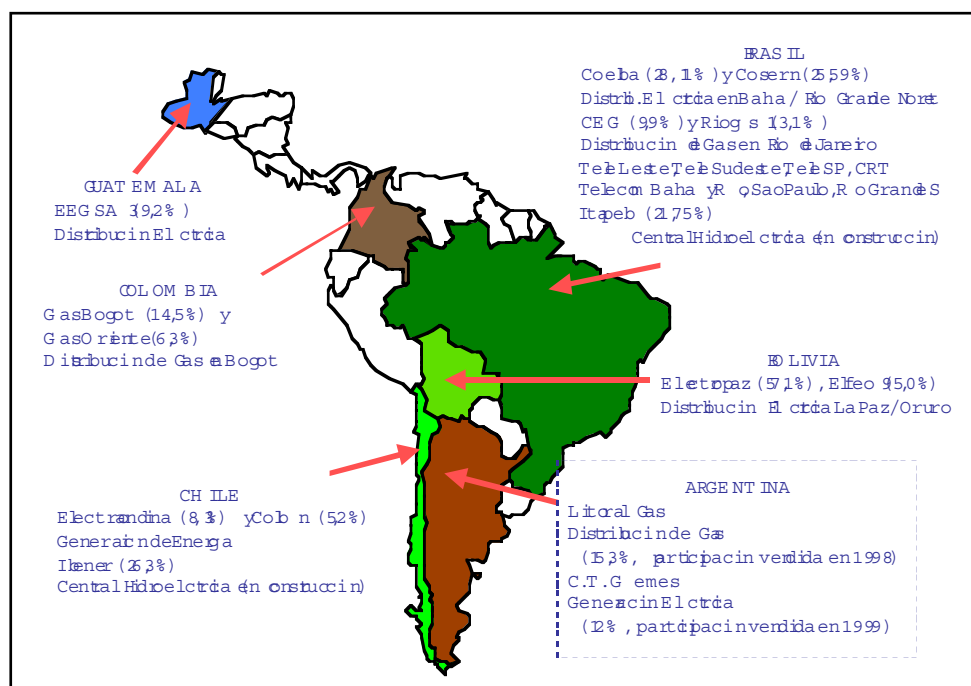




## Volumen y naturaleza de las inversiones internacionales

Al cierre de 1998, las inversiones de Iberener han alcanzado los 330 millardos de pesetas y representan un 11% de los activos totales de Iberdrola. Las distin-

Para el período 1998-2001, prevemos invertir unos cien millardos de pesetas anuales. Nuestra intención es que en el año 2003 las actividades de internacionalización y diversificación, que hoy representan el diez por ciento de nuestros resultados, al-



tas actividades acumulan una cifra de negocio total de cerca de 1,2 billos de pesetas y suman unos quince millones de clientes.

cancen cerca del treinta por ciento de los resultados totales del Grupo.

Como se puede ver en el mapa, estamos presentes en seis países que por orden del volu-



men de la inversión, son los siguientes: Brasil, Guatemala, Chile, Bolivia, Colombia y Argentina. Ya que la imagen muestra la distribución geográfica de las inversiones, voy a realizar una revisión cronológica de las mismas.

Las primeras inversiones internacionales de Iberdrola se realizaron en Argentina en 1992. Este país era, por aquel entonces y junto con Chile, pionero en los procesos de liberalización y privatización del sector energético. Se adquirió una participación del 12% en la central térmica de Güemes y un 15,3% en la distribuidora de gas Litoral Gas, que han sido vendidas recientemente.

Tras un período de evaluación de oportunidades y dedicados a a resolución de problemas financieros domésticos como la deuda de la moratoria nuclear, en 1996 continuamos con nuestro proceso de inversiones extranjeras, entrando en los mercados chileno y boliviano.

En el primero, con la adquisición de una participación del 8,3% en Electroandina, compañía propietaria de la central térmica de Tocopilla; de un 5,2% de la ge-

neradora Colbún y, finalmente, de un 26,3% de Ibener, empresa adjudicataria de la concesión para la construcción de una central hidroeléctrica de 125MW.

En el segundo, con la adquisición de un 57,1% de Electropaz y de un 95% de Elfeo, compañías distribuidoras de electricidad en las áreas de La Paz Oruro respectivamente.

1997 marcó el inicio de nuestra entrada en el que, hoy por hoy, es nuestro principal mercado en el exterior, Brasil. Así, en 1997, adquirimos el 28,11% de Coelba y el 25,59% de Cosern, compañías distribuidoras de electricidad en las regiones de Bahía y Río Grande Norte, respectivamente. Ese mismo año, entramos en las distribuidoras de gas de Río de Janeiro, CEG y Riogás, con un 9,9% y un 13,1% respectivamente.

El año pasado continuamos con nuestras inversiones en Brasil, acompañando a nuestro socio estratégico Telefónica en su entrada en el sector brasileño de telecomunicaciones. Actualmente, tenemos participaciones en las compañías CRT, Tele Sudeste Celular, Telesp y Tele Leste. En



esta última, nuestra participación en el consorcio adjudicatario es mayoritaria pues cubre las actividades de telefonía móvil en las regiones de Sergipe y Bahía, donde Iberdrola puede aprovechar las sinergias que indudablemente existen con el negocio de distribución de electricidad.

En el campo energético, un consorcio en el que Iberdrola cuenta con un 21,75% de participación resultó adjudicatario de la concesión para la construcción de una central hidráulica de 450 MW en el Estado de Bahía.

En 1998, Iberener realizó asimismo inversiones en el sector energético en Colombia, con la adquisición de participaciones del 14,5% y 6,3% en las compañías de distribución de gas de Bogotá, Gas Natural ESP y Gas Oriente, respectivamente.

Por último, el año pasado Iberdrola entró en Guatemala con la adquisición, junto con nuestro socio estratégico EDP y la compañía americana TECO, del 80% de Empresa Eléctrica, la mayor compañía distribuidora de electricidad del país, con más de medio millón de clientes. Esta in-

versión otorga a Iberener una presencia importante y activa en Centroamérica, una región que cuenta con una creciente estabilidad social y política y grandes perspectivas de crecimiento y desarrollo económico.

### Principios rectores de nuestra presencia internacional

Nuestra presencia en los mercados y en las sociedades de otros países se orienta por una serie de principios, fundados en nuestra cultura corporativa y estrategia empresarial, que condicionan nuestras relaciones con el entorno y con las instuciones de dichos países.

En primer lugar, nuestras inversiones tienen un horizonte de *largo plazo*. Invertimos con el compromiso de permanecer por mucho tiempo, asumiendo las responsabilidades propias de accionistas estables y gestionando con eficacia empresas de futuro que acompañen al desarrollo de los países en cuestión.

Esta primera característica de nuestra presencia internacional hace que veamos con una inquietud razonablemente moderada la



grave crisis financiera por la que atraviesa Brasil desde hace unos meses. Al no buscar una rentabilidad inmediata, nuestros resultados como Grupo no dependen a corto plazo de los ingresos por nuestra actividad internacional. Por otro lado, nuestras inversiones tienen carácter industrial, se encuentran respaldadas por activos materiales y mercados, y en la mayor parte de los casos, hacemos de operadores por lo que contamos con ingresos invariables como gestores.

En todo caso, creemos que la capacidad de respuesta de las instituciones brasileñas y regionales es suficientemente sólida. Tras la crisis mejicana, el conjunto del sistema económico latinoamericano emprendió un programa de reformas estructurales que ha hecho que la región sea, ciertamente, un destino más seguro para las inversiones de lo que era hace cuatro años.

En segundo lugar, nuestro papel no es el de simples inversores, sino que trabajamos en la *aportación de conocimientos y en la transmisión de las experiencias* que vamos acumulando en numerosas actividades en distintos paí-

ses. Esta transmisión se realiza mediante la fusión de los equipos de Iberdrola y de los equipos locales.

En realidad, la transmisión y capitalización de conocimientos se hace en las dos direcciones, es decir, también desde la empresa local al Grupo, enriqueciendo y desarrollando, de este modo, una cultura común. El objetivo es la consolidación de una identidad corporativa en los recursos humanos de los negocios internacionales que haga posible, en el medio plazo, tanto que éstos puedan ser gestionados enteramente por directivos locales como que el conjunto de directivos del Grupo pueda fluir sin barreras por los distintos mercados y empresas.

En tercer lugar, pretendemos *integrarnos en las sociedades locales*, asumiendo desde el primer momento el papel que, como personas y como agentes económicos, debemos representar. El hecho de que nuestras actividades estén enmarcadas en el sector de servicios básicos o esenciales hace que nuestro compromiso con las sociedades que nos acogen sea muy profundo.



Como personas, tratamos de realizar el trabajo como lo hacemos en España, promoviendo actitudes —integridad, honradez— y aptitudes —competencia, capacidad— que nos resultan necesarias para garantizar el éxito de nuestras actividades, respetando la dignidad de las personas y facilitando la convivencia e integración.

Como agentes económicos, nos consideramos una parte más de la estrategia de desarrollo y crecimiento que el país decida llevar a término y a ella servimos leal y responsablemente.

En la realización de la actividad de que se trate, buscamos la mayor creación de valor para nuestros clientes. La consecución óptima de este objetivo nos lleva, en nuestra relación con los poderes públicos locales, a solicitar de los mismos, dentro de un escrupuloso respeto a las instituciones, garantías de estabilidad en los marcos reguladores o, en su caso, coherencia en el futuro desarrollo de los mismos con respecto a los principios normativos que hicieron tomar la decisión de invertir en el país.

Además, nuestro compromiso con el desarrollo del país destino de nuestra inversión se materializa en otros ámbitos de acción, mediante la promoción del desarrollo económico-social por cauces no empresariales, siendo sensibles a la evolución de las necesidades de la sociedad, ofreciendo nuestras capacidades para contribuir a la solución de problemas y colaborando con las instituciones.

Un ejemplo reciente lo constituye el Convenio de Cooperación firmado hace unas semanas por la Compañía Empresa Eléctrica de Guatemala y el Ministerio de Educación de aquel país, por el que se ha donado una importante cantidad de material didáctico y se ha puesto a disposición de las autoridades recursos financieros para invertir en infraestructura educativa que permita la reconstrucción de escuelas dañadas por el huracán Mitch.

Finalmente, y en cuarto lugar, pretendemos servir de *punte* para el establecimiento de unas mayores *relaciones comerciales* entre agentes locales y empresas españolas de otros sectores, contribuyendo al desarrollo económico



de países que reclaman fuertes inversiones extranjeras.

### Las relaciones institucionales

El desarrollo concreto de la presencia de Iberdrola en cada país, sobre la base de los principios que acabamos de revisar, no puede seguir un esquema homogéneo puesto que cada país tiene su propia realidad socio-política. No es lo mismo gestionar las relaciones institucionales de un país pequeño, con instituciones democráticas recién estrenadas y un cuerpo dirigente extraordinariamente eficaz pero reducido como Guatemala, que la de un gran país con una estructura marcadamente federal y distintos niveles administrativos en constante tensión como Brasil.

Por ello, las relaciones con las instituciones locales, con los medios de comunicación y con la sociedad en su conjunto son actividades muy directamente gestionadas por las propias empresas locales. En una proyección de nuestra estructura organizativa, se han identificado dos funciones en el organigrama de las empresas locales participadas, la de relaciones institucionales y la de

comunicación, que se procuran asignar a un directivo autóctono de la empresa local.

Su objetivo es, por un lado, asegurar que la presencia de Iberdrola ante las instituciones sociales y políticas del país, o en el seno de las organizaciones sectoriales y empresariales locales, se mantienen en un nivel adecuado; y, por otro lado, garantizar que la presencia e imagen de Iberdrola es percibida correctamente por los medios de comunicación y los distintos agentes sociales.

En una labor que tiene otra dimensión, pues se halla separada de la gestión de los negocios específicos, hemos establecido la figura del Delegado de Iberdrola. Se trata de un directivo de la matriz que desarrolla funciones de prospección e identificación de nuevas oportunidades, además de coordinación estratégica de los distintos negocios, para lo cual se responsabiliza de las relaciones institucionales que le afecten en el conjunto de América Latina. Hemos establecido en Río de Janeiro la sede de la Delegación de Iberdrola en América Latina.



Por último, la presencia de Iberdrola en organizaciones regionales sectoriales resulta un vehículo importante de relación empresarial e institucional. Si anteriormente hemos citado algunas organizaciones de ámbito europeo como UNIPEDE o Eurelectric, en América Latina formamos parte de la Comisión de Integración Eléctrica Regional (CIER).

La CIER es una asociación de empresas eléctricas cuyo objetivo es la promoción de la integración del sector eléctrico de América del Sur, a través, básicamente, de la difusión de información, promoción del intercambio de experiencias, acciones de co-

operación y organización de eventos y reuniones sectoriales. Son miembros de la CIER diez países latinoamericanos —Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela— cuatro empresas —EDF, EDP, ENEL y CFE— y una asociación —UNESA—.

Como miembro de UNESA, organización que agrupa a las compañías eléctricas españolas, Iberdrola participa en el Área de Transporte y en los Subcomités de Ingeniería de la Distribución, Comercialización, Finanzas, Administración y Negocios y Asuntos Legales y Reglamentarios de la CIER.

## 5. CONCLUSIONES

La globalización condiciona la naturaleza y el grado de influencia de cada uno de los distintos agentes de una sociedad internacional crecientemente compleja, al tiempo que replantea el equilibrio entre todos ellos.

Así, mientras los Estados van perdiendo peso, las empresas

han pasado de ser un sujeto pasivo a constituirse en un auténtico sujeto activo de las relaciones internacionales.

Las empresas de los sectores hasta ahora llamados “públicos” —energía, telecomunicaciones, agua— han tardado más que otros sectores económicos en al-



canzar una dimensión global. Fundamentalmente por su condición de estratégicos, han sido considerados un elemento básico de la soberanía de los Estados y se han desarrollado sobre una base nacional.

La financiación del desarrollo de las economías emergentes, la competitividad internacional y la apertura de los mercados en todos los ordenes, junto con la progresiva consideración de dichos sectores como susceptibles de ser regulados en libre competencia, han propiciado procesos de liberalización y privatización. Estos procesos, unidos a otros factores, han conducido finalmente a la globalización de los sectores de energía, telecomunicaciones y agua.

En este contexto, Iberdrola es una compañía que tiene vocación de consolidarse como una empresa global de servicios y, para ello, ha diseñado una estrategia de internacionalización que se encuentra en plena ejecución.

Nuestra presencia internacional se orienta por una serie de principios, fundados en nuestra cultura corporativa y estrategia

empresarial, que condicionan nuestras relaciones con el entorno y con las instituciones de dichos países. Estos principios —estabilidad de las inversiones, aportación de conocimientos y transmisión de experiencias, integración humana e institucional en las sociedades y puente de relaciones comerciales— configuran el papel como agente de la sociedad internacional que, conscientes de nuestras limitaciones y sin estridencias de ningún tipo, entendemos nos corresponde.

Hoy, nuestra mayor satisfacción es ser valorados y apreciados en los distintos países que son destino de nuestras inversiones gracias a la forma en que operamos nuestras empresas y al conjunto de nuestra aportación a las sociedades locales. Asimismo, estamos satisfechos por no tener hasta el presente ningún conflicto con las empresas, con las instituciones o con otros agentes de los Estados en donde desarrollamos nuestras actividades internacionales.

En su excelente artículo “Sobre el estatuto sociopolítico de la clase empresarial”, el Profe-





sor Alvira destaca la dificultad que tienen los directivos de empresa para tomar conciencia de sus responsabilidades sociales en un entorno tan fuertemente competitivo como el de los mercados globales. Ignoro si la experiencia de Iberdrola puede contribuir a matizar su pesimismo. En todo caso, desearía poner de manifiesto nuestro interés y nuestra disposición a colaborar en las reflexiones que, desde organizaciones como el Instituto Empresa y Humanismo, se están haciendo sobre el papel social y político de la empresa en un contexto de apertura y globalización de mercados que no vemos como un fin en sí mismo.

La formación pluridisciplinar es, sin duda, una de las características principales del directivo del futuro, ya que, con toda seguridad, va a desarrollar su actividad en este nuevo entorno. La excelencia en el ejercicio de sus responsabilidades le va a exigir una preparación integral que trascienda los conocimientos y aptitudes técnicas para incluir, además, el ámbito de las actitudes y de los principios morales, en un ejercicio de aprendizaje continuo que le capacite para dirigir equipos, aunar esfuerzos, responder con flexibilidad y rapidez a los cambios y “vivir” la empresa con una visión amplia en el tiempo y en el espacio.



## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- Nº 1 Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa  
*Vittorio Mathieu*
- Nº 2 La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa  
*Leonardo Polo*
- Nº 3 La responsabilidad social del empresario  
*Enrique de Sendagorta*
- Nº 4 El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa  
*Juan Antonio Pérez López*
- Nº 5 Empresa y Cultura  
*Fernando Fernández*
- Nº 6 Humanismo y Empresa  
*Cruz Martínez Esteruelas*
- Nº 7 Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica  
*Peter Koslowski*
- Nº 8 La estrategia social de la empresa  
*Manuel Herrán Romero-Girón*
- Nº 9 El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa  
*Carlos Llano*
- Nº 10 El altruísmo en la empresa  
*George Gilder*
- Nº 11 Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad  
*Leonardo Polo*
- Nº 12 El utilitarismo en la ética empresarial  
*Joan Fontrodona*
- Nº 13 La empresa en la historia  
*Agustín González Enciso*
- Nº 14 La empresa entre la Economía y el Derecho  
*José Antonio Doral*
- Nº 15 La empresa ante la nueva complejidad  
*Alejandro Llano*

- Nº 16 Empresa y libertad  
*Jesús Arellano*
- Nº 17 ¿Qué es el humanismo empresarial?  
*Rafael Alvira*
- Nº 18 El rendimiento social de la Empresa  
*Jose M. Basagoiti*
- Nº 19 Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo  
*Tomás Melendo*
- Nº 20 Dirección y sistemas de mando  
*Manuel López Merino*
- Nº 21 La índole personal del trabajo humano  
*Tomás Melendo*
- Nº 22 La revolución social del management  
*Tomás Calleja*
- Nº 23 Indicadores de la madurez de la personalidad  
*Enrique Rojas*
- Nº 24 Empresa y sistemas de cooperación social  
*Ignacio Miralbell*
- Nº 25 Humanismo para la dirección  
*Miguel Bastons*
- Nº 26 Actualidad del humanismo empresarial  
*Alejandro Llano*
- Nº 27 Notas sobre la cultura empresarial  
*Rafael Gómez Pérez*
- Nº 28 La importancia de la dinámica política para el directivo  
*Manuel Alcaide Castro*
- Nº 29 El poder...¿Para qué?  
*Juan Antonio Pérez López*
- Nº 30 La empresa y el ambiente socio -político en el umbral del nuevo siglo  
*Daniel Bell*
- Nº 31 La gestión del cambio en la empresa  
*Juan A. Díaz Alvarez*

- Nº 32   Hacia un mundo más humano  
*Leonardo Polo*
- Nº 33   Estudio histórico sistemático del humanismo  
*Higinio Marín*
- Nº 34   Humanismo estamental  
*Higinio Marín*
- Nº 35   Consideraciones sobre el activo humano de la empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 36   Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean (Sólo para empresarios)  
*José María Ortiz*
- Nº 37   La Etica de la Sociedad de Consumo  
*Antonio Argandoña*
- Nº 38   Hacia una Economía Política Humanista  
*Ludwig Erhard*
- Nº 39   Las referencias sociales de la empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 40   Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad  
*José María Ortiz*
- Nº 41   La inserción de la Persona en la Empresa  
*Armando Segura*
- Nº 42   Humanismo pericial  
*Higinio Marín*
- Nº 43   Dimensión humanista de la energía  
*Tomás Calleja*
- Nº 44   La empresa entre lo privado y lo público  
*Miguel Alfonso Martínez-Echevarría*
- Nº 45   Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa  
*Santiago García Echevarría*
- Nº 46   Filosofía de la economía I- Metodología de la ciencia económica  
*Alejo J. Sison*
- Nº 47   La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible  
*Pablo García Ruiz*

- Nº 48 La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos  
*Santiago García Echevarría*
- Nº 49 Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico  
*Alejo J. Sison*
- Nº 50 Valores éticos de la empresa  
*Juan Cruz*
- Nº 51 La empresa virtuosa  
*José María Ortiz*
- Nº 52 Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad  
*Miguel Bastons*
- Nº 53 Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica  
*Alejo J. Sison*
- Nº 54 La familia: un imperativo para la empresa  
*Ramón Ibarra*
- Nº 55 Variaciones sobre una crisis  
*Tomás Calleja*
- Nº 56 Pobreza, productividad y precios  
*Paolo Savona*
- Nº 57 Lo común y lo específico de la crisis moral actual  
*Rafael Alvira*
- Nº 58 La ética empresarial: una aproximación al fenómeno  
*Manuel Guillén*
- Nº 59 La dimensión política de la economía  
*Miguel Alfonso Martínez-Echevarría*
- Nº 60 Sobre la cooperación competitiva  
*Ana Fernández y Carmelo Lacaci*
- Nº 61 Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento  
*Alejandro Llano*
- Nº 62 La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar  
*Ana Fernández y Carmelo Lacaci*

- Nº 63 La persona humana en la empresa de fin de siglo  
*Carlos Llano*
- Nº 64 Estado, sociedad civil y empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 65 Sobre la confianza  
*Richard Brisebois*
- Nº 66 El protagonismo social de la empresa  
*Tomás Calleja*
- Nº 67 Dimensiones estéticas de la empresa  
*Rafael Alvira*
- Nº 68 La empresa como realidad estética  
*Ana Fernández*
- Nº 69 De la estética a la ética de la comunicación interna  
*Iñaki Vélaz*
- Nº 70 La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?  
*Santiago García Echevarría*
- Nº 71 La profesión: enclave ético de la moderna sociedad diferenciada  
*Fernando Múgica*
- Nº 72 El empresario servidor-líder  
*Enrique de Sendagorta*
- Nº 73 Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual  
*Guido Stein*
- Nº 74 Peter Drucker (II): Sobre empresa y sociedad  
*Guido Stein*
- Nº 75 La narrativa anglo-americana de la propiedad  
*Alejo Sison*

Serie en inglés:

- Nº9 Managerial work and operative work within enterprise  
*Carlos Llano*
- Nº10 The altruism of enterprise  
*George Gilder*

- Nº15 Business and the new complexity  
*Alejandro Llano*
- Nº17 Enterprise and Humanism  
*Rafael Alvira*
- Nº22 The social revolution of management  
*Tomás Calleja*
- Nº30 The socio-political environment that enterprise may face  
*Daniel Bell*