



**Instituto de Dirección y
Organización de Empresa**

Núm. 358

EXIGENCIAS AL DIRECTIVO Y AL EMPRESARIO EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA

**“THE DEMANDS PLACED UPON
MANAGERS AND BUSINESSMEN IN A
GLOBALISING ECONOMY”**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 358**

DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

**EXIGENCIAS AL DIRECTIVO Y AL EMPRESARIO EN UNA
ECONOMÍA GLOBALIZADA**

**"THE DEMANDS PLACED UPON MANAGERS AND BUSINESSMEN
IN A GLOBALISING ECONOMY"**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Diciembre 2013

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

"EXIGENCIAS AL DIRECTIVO Y AL EMPRESARIO EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADORA"

La creciente globalización de la economía y la profunda innovación tecnológica y social plantea retos de cambio sumamente relevantes tanto al empresario como al directivo de la empresa. Su orientación a la Sociedad, para poder dar respuesta a las necesidades de la Sociedad, implica una nueva forma de entender tanto la acción del empresario como la orientación del *management* en la empresa. La recuperación de la primacía de lo *económico* sobre lo financiero, la recuperación del *largo plazo* frente al cortoplacismo dominante, junto al encuentro con un concepto de empresa *Stakeholder*, constituyen los procesos de cambio radicales en la actuación del *"espíritu empresarial"*.

La recuperación del *"empresario Schumpeteriano"* constituye la clave para rediseñar y mantener una "economía de mercado" socialmente responsable que permita el desarrollo de las personas y el uso eficiente de los potenciales disponibles bajo el *Principio económico* de la *Competitividad*. Sin un Orden económico de una *"Economía de mercado"* no hay sitio para el empresario y sin una personalidad íntegra no se logrará mantener un "Orden de Sociedad" que permita el desarrollo de las personas y el uso eficiente de los recursos escasos. Lo que exige un *"orden de competencia"* que apuntale un orden de Sociedad abierto generador del *"bien común"*, necesario tanto para el funcionamiento de la economía como para generar la libertad y la innovación de la persona mediante para su contribución a la Sociedad.

Palabras Clave: Sociedad, economía de mercado, empresario, directivo, regulación, responsabilidad, libertad, orden económico, Estado, sistemas de objetivos, competitividad, liderazgo, Globalización, cooperación, coordinación.

Abstract:

"THE DEMANDS PLACED UPON MANAGERS AND BUSINESSMEN IN A GLOBALISING ECONOMY"

The increasing globalisation of the economy, together with far-reaching innovation in technology and businesses has thrown up challenges of the greatest import for both businessmen and managers. In order to respond to its needs, their orientation towards Society involves a new way of understanding both the businessman's actions and *management's* orientation within the business. Recovering the primacy of the *economic* over the *financial*, recovering the ascendancy of *long-term* view over the predominant short-term view, together with an encounter with a *Stakeholder* concept of the business form the processes of radical change within the actuation of the *entrepreneurial spirit*.

Recovering the figure of the *Schumpeterian entrepreneur* is key to re-designing and maintaining a socially responsible market economy which enables individual development and the efficient use of available potential under the *Economic Principle of Competitiveness*. Without the economic order of a *Market Economy*, there is no place for the *entrepreneur* and without a person of integrity, it will be impossible to maintain a "Economic Order" that will enable individuals to develop and to use scarce resources efficiently. In its turn, such an order demands an *order of competence* - the underpinning of an open Society that generates the *common good*, so necessary for the functioning of the economy and for generating individual freedom and innovation through his or her contribution to Society.

Key Words: Society, market economy, *entrepreneur*, manager, regulation, responsibility, freedom, economic order, State, objectives systems, competitiveness, leadership, Globalisation, cooperation, coordination.

Clasificación / Classification: JEL M14, M10, M19, L20, L21, L26, L53, P16.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Eugenio Recio Figueiras

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 – Alcalá de Henares
MADRID – ESPAÑA
Teléfono: 91.885.42.00
Fax: 91.885.51.57

E-mail: idoee@uah.es <http://www.idoee.uah.es>

ISBN: 84-8187-218-0

M-36153-2013

ÍNDICE

	Página
I. CLAVES DE LOS PROCESOS DE CAMBIO: EMPRESA Y SOCIEDAD	5
1. La realidad Económica y Empresarial: Ciencia y Praxis	5
2. De los problemas internos a los procesos de adaptación externa: Sociedad	8
3. Sociedad como referencia de la misión empresarial.....	11
II. ECONOMÍA Y PERSONA EN SU DIMENSIÓN SOCIETARIA	14
1. Objetivos de la Economía en un Mercado Globalizado	14
2. Interpretación de la Economía orientada a la persona	15
3. Impacto de la Globalización en el desarrollo de la empresa y del empresario	17
III. ORDEN ECONÓMICO-SOCIAL PARA EL DESARROLLO DEL EMPRESARIO.....	20
1. Configuración de los procesos Económico-Societarios	20
2. Articulación del Orden Económico: clave para el desarrollo del Empresario Schumpeteriano	22
IV. COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA PERSONA	24
1. Competencia orientada al desarrollo de la persona y de las Instituciones	24
2. Principios y criterios determinantes de los procesos competitivos	25
3. Claves determinantes de la acción de competir	27
V. LIDERAZGO ORIENTADO A LA COOPERACIÓN	29
1. Papel del Empresario en los procesos societarios y económicos	29
2. Relevancia del Directivo en la Actividad Empresarial	30
3. Conclusiones: Exigencias de las Organizaciones al Empresario y al Directivo	32
VI. BIBLIOGRAFÍA	34

EXIGENCIAS AL DIRECTIVO Y AL EMPRESARIO EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

I. CLAVES DE LOS PROCESOS DE CAMBIO: EMPRESA Y SOCIEDAD

1. La realidad Económica y Empresarial: Ciencia y Praxis

La larga crisis financiera y económica es algo más que un mero problema técnico-económico. Es el resultado de todo un proceso de cambio societario y de formas de actuación en el campo financiero y económico de las últimas décadas que ha provocado un cambio fundamental en el funcionamiento de la economía: la ruptura de la *confianza*. Y ello ha venido impulsado, por una parte, por

- Los *procesos de globalización* en magnitudes desconocidas en la época moderna
- Por una *evolución tecnológica* sin paragón en la Historia
- Sobre todo, debido a concepciones financieras y económicas tanto teóricas como prácticas, "*sin la persona*".

Nos hemos olvidado de que la "*dimensión societaria*" de la economía es la clave en el manejo de los recursos escasos y hemos olvidado también en consecuencia la dimensión ética de las personas y de las instituciones. Lo cual ha conducido a trastocar los "*sistemas de valores*" en los que descansa la acción del hombre y de sus instituciones, de sus "*funciones de preferencia*" que son las que configuran sus comportamientos y sus tomas de decisiones. Nos ha llevado a un mundo equívoco

- En el que el *cortoplacismo* ha desplazado al *largo plazo*
- La *ingeniería financiera* ha desplazado a la *realidad económica*
- Tanto la "*persona*" como la economía, que son por esencia largoplacistas, lo mismo que los procesos sociales, han sido interpretados en un "*cálculo económico*" inadecuado, siendo sustituido por la especulación. Y esto no es economía, esto es, un juego especulativo de suma cero.

El premio Nobel *Phelps*,¹ en una magnífica y breve exposición sobre la situación actual, señala claramente que en estos momentos se pueden definir como una "*guerra*" entre dos visiones del mundo: por una parte, los partidarios de un "*corporativismo Keynesiano*" y, por otra parte, los defensores de una "*economía de mercado*" que "*funcione bien*", esto es, que funcione responsablemente ante la Sociedad.

¹ Phelps, E. (2012), "Germany is right...", ob. cit.

La corriente dominante sigue siendo la *"ingeniería financiera"*, a pesar de todos los desastres que ha ido acumulando en el transcurso de la última década, tanto en el ámbito institucional como en el personal, en los errores económicos y en los errores éticos, que han sido los que han desplazado, incluso en la manera de pensar, a la realidad económica. Hoy no se piensa en términos económicos. Hoy se piensa y se actúa en *"términos financieros"*, y se supone que a través de ellos se podrán solucionar los problemas vitales de la Sociedad actual: el desarrollo de las personas y ello a través del empleo, de la competitividad de las personas y de su capacidad de desarrollo.

El problema es cómo se genera un *crecimiento económico* que dé soporte a esta generación de empleo y competitividad que es el *"problema real"*. Tanto en la teoría como en la praxis, el *crecimiento económico* lo genera la empresa, que precisa del *"empresario"*, figura clave en la creación de empleo y de la competitividad. Pero todo esto ha sido olvidado en las dos últimas décadas y se ha transformado en una interpretación económica que solo conduce a la primera visión que señala *Phelps*, por lo tanto con una difícil solución a los problemas reales de la sociedad.

Se ha olvidado la pieza fundamental de la economía y es su *"dimensión societaria"*, esto es, tanto la economía como la empresa, encarnada en la figura del *"empresario"*, constituyen la clave del crecimiento económico *Schumpeteriano*, esto es, del progreso. Poco se ha hablado en las últimas décadas sobre el *"empresario Schumpeteriano"* como clave del crecimiento y, por tanto de la creación de empleo. Ahora bien el problema que se presenta es cómo se recupera la *figura del empresario* y cuál debe ser su actuación y contenido dentro de una Sociedad moderna. Aquí está el gran *proceso de cambio* de nuestra Sociedad actual. Volviendo a *Schumpeter* éste señala *"No todo aquel que posee una empresa y tampoco todo aquel que realmente se encuentre al mando de una empresa es un empresario en este sentido"*.²

Lo que quiere decir que la *"figura del empresario"* constituye una de las claves fundamentales cuya misión viene definida perfectamente por *Schumpeter*:

"Existe el empresario solamente cuando realiza la función fundamental como tal, cuando realiza nuevas combinaciones, sobre todo, cuando crea la empresa, pero también cuando modifica sus procesos de producción, integra nuevos mercados y entra en una lucha directa con los competidores".³

Lo cual es interesante completar con la visión de un gran empresario, el Expresidente de Nestlé Sr. Maucher, que señala la dimensión societaria clave, en la acción empresarial *"... que el empresario, que tiene que actuar lo más eficientemente en este sistema económico (economía de mercado) se ve obligado a actuar de manera moral y ética desde un punto de vista objetivo"*.⁴

La figura del empresario surge solamente en un contexto de una *"economía de mercado"*. Pero con una condición que se debe resaltar por el hecho de que *"Tenemos*

² Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.174

³ Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.174

⁴ Maucher, J. (2006), "El arte...", ob. cit., p.28

*que ser conscientes, como empresarios, de que la economía de mercado no está ahí para el empresario, sino el empresario para la economía de mercado”.*⁵

Esto es, el empresario tiene que ser y asumir de manera responsable su función societaria y, por lo tanto, buscar en ella la *legitimización* de su actuación en la Sociedad. Ya que se produce según las circunstancias a que *“...cuando no hay responsables conscientes de las prestaciones moralmente correctas degenera una economía de mercado hacia una economía dirigida estatalmente en la que el empresario muta a funcionario”*.⁶

Nos encontramos en un contexto como el actual, en el que los países con más de un 50% del PIB en manos del Estado es difícil el surgimiento de esta figura, creativa y responsable, junto al *“bosque regulatorio”* en el que es difícil dar una respuesta, tal como lo demuestran los acontecimientos de todo el largo proceso de la crisis económica y financiera.

Por consiguiente, la figura del empresario que se precisa para generar el crecimiento económico, por lo tanto, el empleo y la competitividad, implica el desarrollo de las personas, que es el objetivo final de toda la actividad económica y societaria. Y esta figura viene definida: *“El carácter del empresario depende de la creación de lo nuevo”*.⁷

De acuerdo con Maucher el proceso de generación empresarial exige que *“Nosotros (los empresarios) necesitamos de una aceptación societaria de nuestro sistema. Sin principios éticos, sin responsabilidad social -una ética responsable- no se puede ver el éxito a largo plazo, ni tampoco se logra una política empresarial con éxito a largo plazo”*.⁸

En un amplio debate en torno al mundo de la formación Universitaria surgió la pregunta de la dificultad que tiene hoy la Ciencia Económica para explicar los problemas y para la búsqueda de soluciones a los mismos. En este encuentro de Frankfurt uno de los problemas fundamentales que se mencionaron fue que *“los economistas se ocupen más con los problemas reales y que estos se analice en el contexto de la sociedad”*.⁹ Y por ello se menciona frecuentemente desde, el punto de vista económico que *“un economista también tiene que poder fundamentar moralmente lo que hace”*.¹⁰ Lo que, implica que muchos de los problemas tienen que centrarse y analizar sus decisiones empresariales en el contexto social y político.

Muy recientemente el Vicepresidente del Bundesbank Sr. Dormet¹¹ al analizar todo el proceso de la crisis financiera llega a la conclusión de que la *“regulación”* como base del proceso que se está asumiendo para la transformación no puede llegar a suplir lo que constituye la clave del proceso económico y señala con acierto que

“Una cosa, debe quedar, sin embargo, clara: no podemos resolver todos nuestros problemas con la regulación. La estabilidad financiera empieza en los corazones y en las cabezas de los que trabajan en las finanzas: banqueros de inversión, agentes de

⁵ Maucher, H. (1996), “El arte de dirigir...”, ob. cit., p.28

⁶ Ockenfelds, W. (2008), “Los valores morales...”, ob. cit., p.3

⁷ Schumpeter, J. (2006), “Theorie...”, ob. cit., p.174

⁸ Maucher, H. (1996), “El arte de dirigir...”, ob. cit., p.28

⁹ Storbeck, O. (2013), “Ökonomie...”, ob. cit., p.2

¹⁰ Storbeck, O. (2013), “Ökonomie...”, ob. cit., p.2

¹¹ Dormet, R., “Funf Jahre...”, ob. cit., p.3

bolsa, gestores de hedgefonds y todos aquellos que depositan y administran el dinero de otros. Estabilidad financiera empieza también en las universidades en las que se ponen los fundamentos teóricos de los instrumentos financieros”.¹²

Recalca el peso de las Universidades en la formación a la hora de considerar qué visión llevan del mundo al cual quieren incorporarse, esto es, sus fundamentos ético-económicos.

2. De los problemas internos a los procesos de adaptación externa: Sociedad

Tradicionalmente y prácticamente hasta nuestros días la orientación de la economía y de la empresa ha estado siempre planteándose predominantemente en torno a los problemas internos, esto es, los conflictos y dificultades, los procesos de cambio dentro del ámbito empresarial, lo mismo que lo han sido las economías nacionales. Sin embargo, el proceso de cambio vigente significa la recuperación del entorno, la sociedad como punto de referencia no solamente para las economías, sino para todas y, para cada una de las empresas, así como para las personas implicadas. Estos procesos de adaptación cambian radicalmente la manera de entender no solo en cuanto a la empresa y sus procesos, no solo la limitación al ámbito de los mercados, sino con referencia al contexto global de la Sociedad. Cuando un empresario, de cualquier dimensión empresarial, grande o pequeña permanece ajeno en su diseño de la actividad empresarial a los procesos de cambio en su entorno se equivoca, ya que a partir de ellos tiene que buscar su proceso de *legitimización*, no solo en los mercados, sino también en el conjunto de la sociedad para culminar con éxito su esfuerzo innovador y competitivo. El presidente de Renault marca de manera muy precisa estos procesos de cambio al señalar que las Universidades preparan fundamentalmente a las personas para las crisis internas: *"Business schools may prepare people to deal with internal crises. But I think we need to be more prepared for external crises, where it's not the strategy of the company that is in question; it's the ability of leaders to figure out how to adapt that strategy"*.¹³

El problema radica ahora en determinar la orientación que se precisa para los ejecutivos-directivos y para los empresarios para captar la manera en la que esa empresa, con ese potencial humano, financiero, innovador, etc. sea capaz de adaptar sus estrategias con éxito en el menor plazo posible. Esta permanente exigencia obliga también a aprendizajes de otra naturaleza implicando cada vez más las dimensiones societarias, entre ellas las dimensiones que afectan a la propia *ética* y a una mayor interrelación entre los planteamientos económicos y empresariales.

Los problemas que se plantean desde el entorno, desde la Sociedad, son cambios que implican modificaciones en los *"sistemas de valores"* y, por lo tanto, en las *"funciones de preferencia"* de cada una de las personas implicadas, directa o indirectamente, en cada una de las empresas. Lo cual es consecuencia de la globalización al abrir los espacios dentro de los cuales la acción empresarial busca lo que ha sido siempre su preocupación económica: lograr *economías de escala*. Este es el éxito y el futuro de las nuevas formas de las economías basadas en *"empresas medianas y pequeñas"*, las cuales solamente tendrán éxito en la globalización, ya que es la única forma en la que pueden alcanzar esas *"economías de escala"* en esa *"combinación de factores"* que han

¹² Dombret, R. (2013), "Fünf Jahre...", ob. cit, p.3

¹³ Barton, D. Grant, A. y Horn, W. (2012), "Leading...", ob. cit., p.5

innovado y, por lo tanto, para lograr resultados eficientes. Una prueba de ello lo testimonian los países centroeuropeos predominantemente.¹⁴

El otro elemento adicional es la *tecnología*, esto es, los conocimientos disponibles no solo de tipo técnico sino de tipo social,¹⁵ que implican modificaciones sustanciales tanto en los diseños organizativos como en los diseños de integración de las personas y de sus potenciales en el contexto del proceso empresarial, no ya orientando ese proceso de integración a las dimensiones internas de los problemas organizativos, sino en la orientación de todas las personas para dar respuesta a esas exigencias de cambio que plantea la Sociedad.

Es por lo que se tiene que producir una recuperación de la figura del empresario como elemento clave para la generación de ese "*espíritu empresarial*" que debe implicar a todas y a cada una de las personas en las distintas funciones de la empresa y, también, en la propia Administración. En otro caso no se tendrá la flexibilidad necesaria para adaptarse a los procesos de cambio, ni se logrará el desarrollo integral de las personas en cualquiera de las posiciones en las que se encuentre en la Sociedad.

Estos cambios societarios se aprecian, sobre todo, como consecuencia del "*bosque regulatorio*" de estas últimas décadas que lleva prácticamente a un enredo que no puede solucionar los problemas, tal como señala Dombret. No solo el "*bosque regulatorio*" no puede dar una respuesta, sino que el problema es volver a recuperar la persona en sus dimensiones tanto intelectuales como morales para que pueda entender la contribución que se espera de ella. Sobre todo, en el ámbito financiero puede verse, como Ackerman señala,

*"Managing risk also has become much more complex for banks. It's not only market risk; there is more and more political and social risk. Increasingly, financial markets are becoming political markets. That requires different skills—skills not all of us have acquired at university; how to properly deal with society, for example, a stakeholder that has immensely grown in importance since the financial crisis".*¹⁶

Hoy no es un problema de capacidades en el ámbito crediticio, sino el problema es cómo se capta la evolución política y económica del contexto de la actuación financiera como uno de los problemas clave. Y señala, esto no lo hemos aprendido en las Universidades.

Todo ello significa que a la hora de tomar decisiones económicas o empresariales no se puede prescindir, en ninguno de los casos, del "*cálculo económico*" pero, sobre todo, en los procesos empresariales de toma de decisiones hay que *poner en valor* al examinar todas esas decisiones, no solo desde el punto de vista interno, esto es la tradicional orientación a "*costes*", sino desde el punto de vista externo. Esto es, se trata de los aspectos sociales y políticos que pueden implicarse, sobre todo, en un mundo globalizado de manera constante en los procesos de toma de decisiones empresariales: *"Many of the leaders with whom we spoke said they have learned the value of examining their business decisions in a social and political context".*¹⁷

¹⁴ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand..."

¹⁵ Thom, N. y Vasquez Callo, R. (2012), "Management...", ob. cit.

¹⁶ Barton, D., Grant, A. y Horn, W. (2012), "Leading...", ob. cit., p.7

¹⁷ Barton, D., Grant, A. y Horn, W. (2012), "Leading...", ob. cit., p.15

Por lo que se hace cada vez más compleja la situación de la toma de decisiones y la dirección de las instituciones económicas y empresariales. Pero, por otro lado, son las grandes oportunidades, no solo en el campo del desarrollo de las personas como de la "creación de valor" de las personas y su satisfacción personal, sino también, precisamente, por poner en marcha los mecanismos de *creatividad* e *innovación* como punto de referencia de los cambios organizativos necesarios.

Por lo tanto, hay un tema que afecta al hecho de que las oportunidades existentes son enormes y que en esas oportunidades se encuentran las posibilidades de prestar en una distinta dimensión a los potenciales y al desarrollo de los mismos.

"All reinforce our belief that today's leaders face extraordinary new challenges and must learn to think differently about their role and how to fulfill it. Those who do may have an opportunity to change the world in ways their predecessors never imagined".¹⁸

Es mayor la capacidad de poder contribuir de manera eficiente todas y cada una de las personas al contexto de desarrollo. Lo que implica, por lo tanto, una creciente *interdisciplinaridad* a la hora de tomar decisiones en cualquiera de los campos, pero, sobre todo, y, especialmente, como consecuencia de la globalización hay mayores exigencias de *interculturalidad*. Esto se aprecia muy bien en la frase del Presidente de Renault al señalar que

"Leaders of the future will also need to have a lot more empathy and sensitivity—not just for people from their own countries but for people from completely different countries and cultures. They are going to need global empathy, which is a lot more difficult".¹⁹

Lo que consecuentemente exige planteamientos en los que la persona, la dimensión humana de la persona, va a jugar un papel decisivo en la capacidad de *liderazgo* que se va a necesitar y, consecuentemente, llevará al fracaso o al éxito su disposición.

Lo que implica un cambio total en la manera de actuar y orientar una empresa, tanto en lo que respecta en su *cálculo económico*, como en su forma de dirigir, la forma de entender su propia misión, lo cual va a obligar a recuperar ese "*empresario Schumpeteriano*" como pieza fundamental no solo en el diseño de esas "*nuevas combinaciones de factores*", sino también en la construcción de la propia corporación y, muy en particular, en la configuración de las organizaciones.

Las *organizaciones* tienen que dejar de ser predominantemente instrumentalistas y tienen que pasar, en un grado suficiente, a reunir las condiciones de las personas para reemprender, para realizar el "*espíritu empresarial*" que se marca en esa Institución para responder a las necesidades de la Sociedad. En otro caso no se *legitimizará* esa institución y no tendrá posibilidades de ningún éxito. El éxito no va a ser solo un problema de "*costes*", o un problema de "*beneficios*", va a ser un problema de

¹⁸ Barton, D., Grant, A. y Horn, W. (2012), "Leading...", ob. cit., p.2

¹⁹ Barton, D., Grant, A. y Horn, W. (2012), "Leading...", ob. cit., p.11

aceptación o no de esa coordinación, "cooperación" entre la institución empresarial y el contexto de sociedad.

3. Sociedad como referencia de la misión empresarial

Tanto en cuanto a nuestra formación como en cuanto a la realidad en la cual nos movemos, tanto empresarial como societaria, hay todavía un largo recorrido pendiente. Hace más de una década se inició una nueva andadura presentándose como una concepción "complementaria" denominada "responsabilidad social corporativa", esto es, cómo se refleja en el contexto empresarial esa dimensión societaria que la empresa, indirecta y directamente está implicando. Ha sido una andadura, frecuentemente equivocada y la reorientación de la misma es todavía hoy materia pendiente.

Lo que implica, sin duda, que no tiene sentido complementar, sino tiene que nacer en el propio proceso empresarial al orientarse la empresa a sus "objetivos finales" en la sociedad.

Esta dimensión societaria de la economía y de la empresa son piezas clave para garantizar tanto la *libertad* como la *responsabilidad* en el contexto de una Sociedad moderna. Hay que reanudar el camino y buscar nuevos conceptos en los cuales la sociedad no sea un "factor exógeno" en los procesos empresariales, sino que sea el punto de referencia en el que se basan los "objetivos finales" de una empresa, los que trascienden más allá de lo económico, y que, consecuentemente, le facilita a esa empresa su *legitimización societaria* implicándole en una mejor situación de "reducción de los costes de cooperación" de los diferentes agentes implicados interna y externamente en la empresa.

Esta dimensión societaria constituye la clave de la orientación de la empresa, tanto en su configuración como en su management, en su instrumentación en cuanto a la integración del "espíritu empresarial" que es la pieza fundamental en una responsabilidad social corporativa.

"Lo cual requiere integrar los compromisos externos de manera muy significativa en cada una de las partes de la actividad definiendo con qué contribuyen a la sociedad, conociendo sus stakeholders, comprometiéndose radicalmente con ellos y aplicando un management world-class".²⁰

Se trata de dotar a las personas y a las dimensiones instrumentales de la propia organización con ese elemento vital de adaptación de los potenciales que tiene y con esa flexibilidad que se precisa para dar respuesta tanto al desarrollo de las personas como al propio desarrollo de las instituciones, a tiempo. Se trata de dotar con instrumentos en los cuales su *misión*, su contribución a la sociedad, encuentre un reflejo muy claro; todavía queda un largo recorrido en la manera de pensar y en la manera de plantear los problemas.

Con lo que entramos en uno de los errores conceptuales que más daños ha hecho y que es una pieza fundamental en la crisis financiera y económica de los últimos años:

²⁰ Davis, I. (2005), "The biggest contract...", ob. cit., p.1

La orientación de la empresa a mediados de los años 90 en torno al criterio del "shareholdervalue", esto es, maximización de la cotización bursátil, acompañado de otros elementos como las "stockoptions", lo que ha dejado un rastro muy serio de deterioro tanto del mundo empresarial, de su capacidad ejecutiva, como también en lo que afecta a los destrozos que ha implicado en el desarrollo empresarial. Ya a mediados de esta última década una persona clave como Davis, CEO de McKindsey, señalaba

"Hace ya más de dos siglos el contrato social de Rousseau significó la simiente de la idea de que los líderes políticos deben servir al bien común si quieren no ver amenazada su propia legitimización". "Los CEO'S de hoy de las grandes corporaciones tienen que aprovechar la oportunidad para restablecer y reforzar su propio contrato social en lo que respecta a la ayuda, a largoplazo, para asegurar las inversiones de billones de sus accionistas".²¹

Lo que se puede apreciar igualmente en los momentos actuales en los que se trata de buscar otra visión sobre la empresa en la que no sea solo la "dimensión interna" la que proceda a orientar todo el conjunto institucional, sino su integración en la Sociedad como un "todo". Mientras no consigamos lograr esa característica de "gesellschaftlich", societaria, va a ser muy difícil entender la integración del hombre, de la persona con sus potenciales y, por lo tanto, dar una respuesta a las exigencias como "objetivo final" de su desarrollo empresarial.

"Y esto me lleva a la tercera referencia de una nueva aproximación para los líderes empresariales: necesitan enfatizar los debates sobre los asuntos sociales de manera mucho más consciente". "Lo cual significa establecer unos niveles más exigentes de integridad y transparencia dentro de sus propias compañías. Significa también que cobra cada vez mayor importancia el involucrarse de manera activa en los debates externos y en los medios de comunicación social que afectan al contexto de sus negocios".²²

La irrupción en la década de los noventa de este concepto mencionado de "shareholdervalue" como orientación fundamental de la actividad empresarial y del management, ha sido uno de los mayores errores conceptuales que ha ocasionado este dominio de las "ingenierías financieras" sobre la realidad económica y humana. Ha ocasionado múltiples deterioros económicos y sociales, que además no tienen nada que ver con lo que es la misión de la economía, que es disponer eficientemente de recursos escasos para dar una respuesta a las necesidades de las personas. No solamente se han equivocado en el diseño del management de las empresas, sino que también se han equivocado en las condiciones en las cuales han quedado muchas empresas, muy en particular, en cuanto a su contribución a la actual crisis económica.

De aquí se deriva ese *cortoplacismo* que hace imposible la acción económica y a que los graves errores que se han cometido en las corporaciones se sigan viviendo hoy día a día junto a los problemas que se han derivado del deterioro o inutilización de los órganos de gobierno de las instituciones de supervisión. Lo que también ha afectado a la propia orientación del personal en su actividad a través de políticas de compensaciones, bonos, incentivos, etc, contrarios a toda lógica económica y a toda lógica social. Se ha desarticulado por la vía conceptual de la empresa.

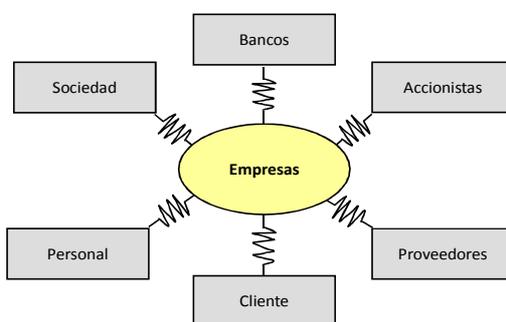
²¹ Davis, I. (2005), "The biggest contract...", ob. cit., p.1

²² Davis, I. (2005), "The biggest contract...", ob. cit., p.5

La recuperación del "stakeholder" es una parte constituyente de este proceso de integración de la "dimensión societaria" de las empresas y de las demás instituciones. Implica este proceso de orientación a la Sociedad en búsqueda de su *legitimización*, para que la "coordinación" de las *cooperaciones* de los distintos agentes, con sus potenciales y sus medios sean eficientemente realizados. Esto es, la recuperación del *empresario Schumpeteriano*. La recuperación del largo plazo y, sobre todo, la primacía de la economía sobre la "ingeniería financiera".

Y voces destacadas como Dombret señalan la necesidad de que se replantee el problema de que el mundo de las finanzas está para dar respuesta a la "economía real"²³.

Lograr en una empresa un desarrollo saludable y sobrevivir exige un equilibrio de los intereses de todos los partícipes



Todos los participantes luchan por la maximización de sus ventajas



Elaborado por: Prof. Dr. Michael Mirow

Figura 1

Dirigir una empresa supone, por lo tanto, ir más allá de los problemas que se plantea internamente. Se trata de coordinar la "cooperación" de todas las personas e instituciones de las cuales va a depender el éxito y el fracaso de una idea empresarial, de una actividad empresarial:

*"Dirigir una empresa no termina en la puerta de la fábrica... Casi todos saben, cuanto debe su éxito a las condiciones marco de la Sociedad. Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sin el sentido de "lo común" le falta a la empresa la base de su éxito".*²⁴

Probablemente cuando se valore el papel de cada uno de los *stakeholders* y del management en una orientación a este concepto de interpretación societaria de la empresa, es cuando se logrará verdaderamente disponer ciertamente de un sistema complejo, pero un sistema con amplias posibilidades de éxito, sobre todo, merced a la globalización.

Lo que se dirige, lo que se lidera es la búsqueda de esa "cooperación" de los "stakeholders" porque ellos tienen los potenciales, que son los que tienen que desarrollar y con ello el desarrollo de las propias personas. La dimensión societaria,

²³ Dombret, R. (2013), "Fünf Jahre...", ob. cit., p.3

²⁴ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.4

ética y moral que se precisa para liderar una empresa tiene que descansar, en primer lugar, en un concepto de empresa que involucren a todos los elementos globales, que involucre a las personas en su dimensión societaria. Por otra vía no habrá más que aparcamientos parciales, con muchas dificultades para coordinarlos, tal como se está viendo día a día.

II. ECONOMÍA Y PERSONA EN SU DIMENSIÓN SOCIETARIA

1. Objetivos de la Economía en un Mercado Globalizado

La clave básica para entender los procesos económicos y sociales, así como para comprender los problemas de *liderazgo* que se plantean de personas e instituciones es la conceptualización correcta de tres aspectos básicos:

- En primer lugar, cuáles son los *objetivos finales* que busca la economía
- En segundo lugar, plantearse el problema qué se entiende por *economía*
- En tercer lugar, la concepción que se tiene de la *persona* antropológicamente

De estos tres componentes va a depender el que se esté hablando conceptualmente de lo mismo, esto es, que sea comprensible a la hora de instrumentar los distintos procesos y los distintos aspectos que conciernen a la realización de los mismos con el fin de poder "*cooperar*" las personas al identificarse con las formas en las que se entiende la contribución que debe hacer. El "*objetivo final*" debe ser, por lo tanto, económica como éticamente, contribuyendo a las dos claves básicas de la economía

- En primer lugar, al *desarrollo integral de la persona*, esto es, el desarrollo de sus potenciales de tal manera que la persona, en función de esos potenciales, tiene otros niveles de satisfacción y de aceptación o de su rol en la Sociedad.
- La disposición eficiente de los *recursos escasos*, esto es, la *productividad*.

El primero no se logra sin el segundo, ya que para el desarrollo de los potenciales de las personas se necesitan recursos escasos y ello de manera eficiente, pero el segundo no se logra sin la persona, sin sus potenciales y disposición de sus "*sistemas de valores*" a la hora de configurar su "*función de preferencia*" como expresión para la instrumentación económica.

El objetivo de la economía, desde una visión empresarial, quiere decir práctica, viene perfectamente definida por el Prof. Keitel

*"Yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la Economía no está en la misma Economía, sino en su contribución humana y societaria. Por eso el Mercado es un instrumento regulador, no un fin en sí mismo"*²⁵

Lo cual define de manera muy concreta cuales son los "*objetivos finales*" de la economía y, por otra parte, cuáles son los instrumentos que la economía utiliza para poder generar esa asignación eficiente de recursos escasos, así como en lo que concierne también al desarrollo de los potenciales humanos. Concepto que prácticamente es idéntico a la conceptualización que hace Utz, desde el punto de vista ético de la economía: "*Objetivo de la economía de satisfacer las necesidades*

²⁵ Keitel, H. (2007), "Declaración a favor...", ob. cit., p.3

individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"'.²⁶

Esto es, debe configurarse de forma que el "bien común", que en gran medida implica las dimensiones institucionales o de comunidad de personas que "cooperan" con sus potenciales en el desarrollo de esos "objetivos finales", tratando de implicar integralmente el desarrollo de las personas a través de la utilización eficiente de los recursos escasos.

Es curioso observar como "economía" y "ética" son dos piezas constitutivas del mismo concepto, en este caso idéntico en cuanto a los objetivos que se persiguen. Toda persona con potenciales, si quieren "darles valor", tiene que "cooperar", y este es el problema económico fundamental. Precisa identificarse la "persona" con los "objetivos finales", que son *largoplacistas* y que van más allá de la economía y de la técnica y, por lo tanto, implica también asumir "sistemas de valores" de libertad y responsabilidad que hagan posible ese "compartir valores" que fijen los objetivos instrumentales en esa dimensión "de empresario", quiere decir más allá de la instrumentación técnica. Pero estos objetivos se sustentan en los "sistemas de valores" que son los que le dan soporte y son los que configuran, como se ha señalado, la "función de preferencia" de las personas, esto es, su disposición a cooperar o no. Consecuentemente va a facilitar o a dificultar los dos objetivos fundamentales tanto el "desarrollo integral de las personas", como el objetivo de la "productividad".

La *productividad* no es un problema técnico, es un problema de un "sistema de valores" en el que las personas estén dispuestas a "cooperar" para lo cual tienen que desarrollar sus potenciales. Hay que actuar sobre el desarrollo de los "valores" para de esta manera poder implicar a las personas en los dos objetivos compartidos entre la ética y la economía, que son los que van a dar la solución a los problemas de la sociedad:

"Economía y política tienen objetivos detrás de los cuáles hay valores... estos objetivos y los valores que los sustentan pueden como tales ser investigados, incluso cuando se rechacen, cuando se comporte de forma neutral o los reconozca. se pueden examinar en su libertad de contradicción y en su realización y plantear alternativas"²⁷

Detrás de la economía, en el soporte de la economía y de la política, el de los objetivos que se establecen, se soportan sobre "sistemas de valores". Se pueden discutir estos valores y se pueden modificar o cambiar, o investigar, pero la base del resultado proviene de la acción de estos valores a la hora de configurar los comportamientos de las personas para disponerse o no a "cooperar" y, consecuentemente, a dar una respuesta a las necesidades. La aportación de *Willgerodt* constituye, sin duda, una referencia muy importante en todo el debate metodológico. La economía no puede quedar al margen de la persona, pues ella es a la que orienta la economía, y ella es la que la realiza. Toda abstracción que se realice de la persona nos llevará a una interpretación insuficiente, aunque analíticamente sea perfecta, para poder adoptar decisiones y, sobre todo, poder liderar personas.

2. Interpretación de la Economía orientada a la persona

La pregunta sobre lo "qué es la economía" tiene tantas definiciones como autores por lo que es una pregunta clave. Lo mismo que *Coase* en los años 30 se planteó el

²⁶ Utz, A. F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit., p.24

²⁷ Watrin, Ch. (2012), "Hans Willgerodt...", ob. cit., p.240

problema "qué es la empresa", o los investigadores en el ámbito de la medicina se plantean el problema "qué es la enfermedad", deberían también los economistas plantearse con mayor frecuencia la pregunta sobre "qué es la economía", sobre todo realizar aquellas reflexiones necesarias para un proceso de cambio y, en particular, para un avance del conocimiento de las relaciones entre las personas y la disposición de los recursos.

De la definición de economía se tiene una visión que orienta un planteamiento, una forma de configurar la dimensión instrumental de la misma que contribuye a acercarse o no a los problemas reales que plantea. De ahí las dificultades para entender, desenredar los problemas económicos y buscar otras interpretaciones eficientes para contribuir a la solución de los problemas de la Sociedad.

Esta interpretación descansa en una "dimensión societaria" de la economía, por un lado y en la interpretación de la persona, como actor fundamental de la economía, por el otro. Esta última es la que se ha obligado o se ha evitado en la interpretación que se hace del "hombre" reduciéndolo a tipologías ineficientes buscando la operatividad de los modelos más que la interpretación integral de los procesos económicos.

La realidad económica implica, por un lado, recursos y capacidades, esto es, lo que articula el conocimiento económico neoclásico, pero su disposición a la realización del uso de los mismos tiene lugar a través de un "orden económico societario", de un "sistema de valores" que es el que dispone la forma en la cual se deciden las personas sobre su uso.



Figura 2

Esta concepción racional e integral es la que dota esa dimensión societaria de la economía. La economía no solamente es la columna izquierda, sino es el ámbito en el cual la columna derecha, es decir, el "hombre y la sociedad" deciden sobre el uso de esos recursos lo que se manifiesta en el ámbito económico. Esto constituye un "orden económico societario". Por tanto, la economía posee esa dimensión societaria que se manifiesta en ese orden económico que establece las normas según las cuales se realiza la "cooperación" entre las personas, que son las que configuran y ordenan esa Sociedad. El éxito o fracaso del uso de los recursos escasos no es solo un problema de disponer o no de los recursos, sino, fundamentalmente, en el uso y la manera en la cual se determina su "combinación de factores". La dimensión societaria de la

economía queda reflejada en este concepto en el que la "sociedad" y el "orden económico" deciden tanto sobre la eficiencia y la disposición de los recursos, como en el propio desarrollo de las personas. Son ambos elementos inseparables. El "empresario" debe tener, por consiguiente, una visión amplia en la orientación de la toma de decisiones.

La economía consiste en la capacidad de las personas para el desarrollo de sus propios potenciales, lo que obliga, por un lado, al desarrollo de esos potenciales y, por otro lado, por la vía de la "cooperación", a la generación de las instituciones del "bien común".

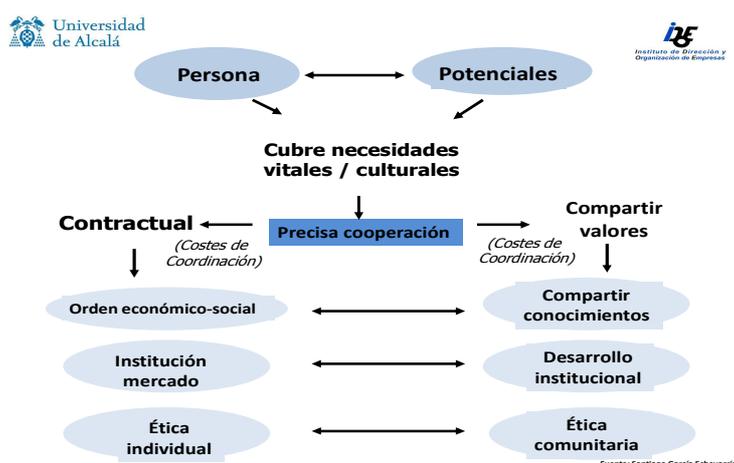


Figura 3

Existen, sin duda, múltiples formas para la "cooperación" entre las personas. Estas son generalmente, por una parte, "sistemas contractuales", altamente regulados, lo que constituye nuestra sociedad actual y, por otra parte, aquellas formas de cooperación basadas en los "sistemas de valores", aquellos que afectan al desarrollo de la "cooperación" de las personas mediante su identificación con sus "objetivos finales", con la manera de entender la economía y la manera de entender el desarrollo de la persona basándose en el uso eficiente de los recursos escasos. La elección de las formas organizativas son múltiples, pero son las que deciden al final el resultado. Un "empresario" Schumpeteriano no se genera en una estructura organizativa contractualista. Fundamentalmente necesita espacio, necesita libertad y responsabilidad al objeto de poder buscar esa oportunidad que le permita, como empresario, alcanzar una prestación a la sociedad de la cual otros no tienen capacidad de respuesta.

3. Impacto de la Globalización en el desarrollo de la empresa y del empresario

El proceso de globalización que está teniendo lugar en las últimas décadas modifica sustancialmente los procesos de "cooperación" en las condiciones y formas en las cuales se realizan. Sin la globalización no se hubiera producido el fuerte impulso del desarrollo, por ejemplo, centroeuropeo de las empresas medianas y pequeñas.²⁸ La globalización implica una nueva estructura empresarial con un creciente predominio de

²⁸ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit.

estas empresas medianas y pequeñas y gracias a la globalización consiguen aquellas "economías de escala" necesarias al actuar en múltiples mercados. Nunca hubieran podido estas empresas medianas y pequeñas alcanzar el relieve económico actual, así como los niveles de investigación, ni su relevancia societaria, si no hubiera sido por la globalización que les ha permitido dar una respuesta, en múltiples mercados, alcanzando una dimensión eficiente con estructuras y procesos internos mucho más orientados a los "sistemas de valores" que a los "sistemas contractuales".

Aquí se da el "empresario Schumpeteriano", esto es, también ese ejecutivo que tiene que dotarse de esa capacidad de "empresario" que le hace viable el poder desarrollar su actividad en una orientación más hacia "sistemas de valores" que a "sistemas administrativo-burocráticos". Esta dimensión empresarial es, sin duda, el desarrollo del futuro inmediato. Implica un cambio radical en la división de trabajo impulsado, por una parte, por la innovación permanente y acercando las personas en el modelo de "stakeholders", tanto internas como externamente, abandonando en parte los "sistemas contractualistas" de cooperación para pasar a los sistemas más orientados a los "sistemas de valores" que implica el acercamiento de las personas y, por lo tanto, al desarrollo de las mismas.

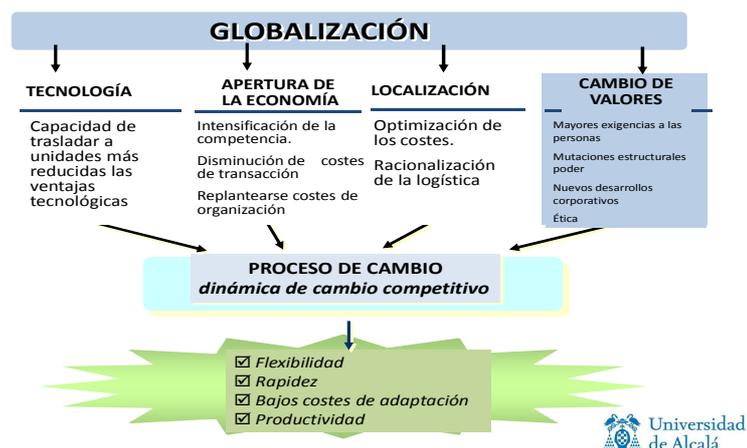


Figura 4

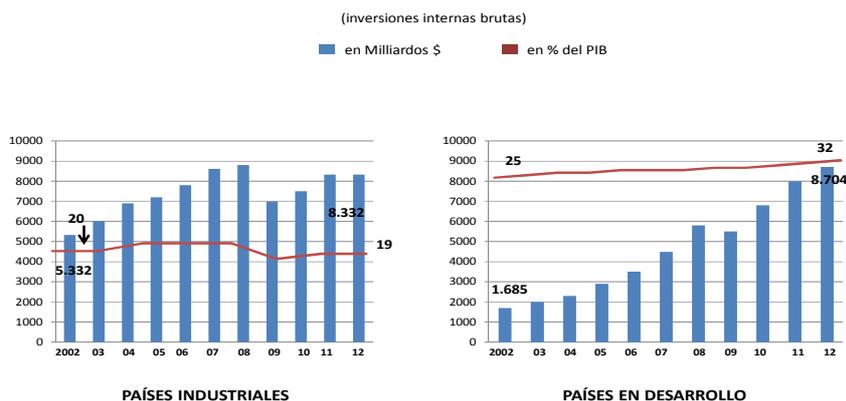
Cuatro son los elementos vitales que han caracterizado en las últimas dos décadas al proceso de globalización: la tecnología, la creciente apertura económica, la movilidad o localización permanente en cambio y así mismo los cambios de valores. Lo cual facilita el desarrollo de estas estructuras de empresas, principalmente medianas, que son las que constituyen hoy las empresas innovadoras con alta tecnología e interrelacionando la capacidad de utilizar los potenciales disponibles. Se han convertido en una pieza angular de la propia configuración de la Sociedad. Por ejemplo lo que sucede en Alemania, Suiza, Austria y otros países.²⁹ Este cambio de un "sistema contractualista" a un "sistema de valores" en la forma de dirigir la empresa les ha permitido ser más flexibles, lograr una alta multiculturalidad y, al mismo tiempo, imponer un espíritu Schumpeteriano en las relaciones y en los sistemas de realización que reducen de manera radical los "costes y tiempos" que se involucran en las estructuras tradicionales:

²⁹ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit.

*"En este mundo de oportunidades y retos se necesitan más que nunca personas emprendedores en el sentido literal de la palabra: personas que tienen ideas y que quieran llevarlas a la práctica. Personas que descubran nuevos mundos y que no se amedrentan ante los fracasos. Personas así las necesitamos en todas las áreas de la vida, pero sobretudo en la economía".*³⁰

Esta apertura genera la posibilidad de grandes oportunidades y retos que nunca se habían tenido hasta ahora. Por lo tanto, el problema no es solo del desarrollo del empresario Schumpeteriano, sino también de ese directivo que deja de ser cada vez más "funcionario" y tiene que ser más "empresario", esto es, esa capacidad que le lleva además a asumir mayores responsabilidades por las propias exigencias de proximidad al cliente y a la tecnología. En una década se han modificado las estructuras globales con un desarrollo multicultural que ha ido acompañado al propio tiempo de un gran esfuerzo inversor.

*"Aquellas compañías que tienen éxito en el desarrollo de unas relaciones interesantes con el mundo externo piensan de manera muy diferente: se autodefinen ellas mismas por lo que ellas contribuyen. esta interpretación no significa que cambien su objetivo; significa que hay que ser explícito en cuanto a cómo realizar el propósito de beneficiar a la sociedad".*³¹



Fuente: iWd, Núm. 5, 31-1-2013

Figura 5

Puede apreciarse cómo en una década se han modificado sustancialmente los procesos de inversión entre los países industriales y los países en vías de desarrollo alcanzando un volumen relevante que hace que las posibilidades de esta dimensión planetaria en la concepción de una empresa mediana y pequeña le permita entrar en "economías de escalas", de amplias magnitudes, manteniéndose en mercados pequeños y medianos concretos y locales. Es otro diseño, otra estructura y otra forma de dirigir empresas y personas.

³⁰ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., pp.1ss.

³¹ Browne, J. y Nuttal, R. (2013), "Beyond Corporate...", ob. cit., p.3

La *multiculturalidad* y la *capacidad de liderazgo* en diferentes estructuras culturales constituyen, sin duda, la respuesta comparada en el desarrollo tecnológico y en esa proximidad a la persona como cliente o como personal de una empresa. Es otra *forma de dirigir personas*, es otro planteamiento distinto en la manera de entender el "*desarrollo de las personas*" en las propias organizaciones y la implicación de las mismas como elemento vital del éxito de estas instituciones. Se traza una nueva trayectoria con la cual hay que enfrentarse incluso en los procesos de formación.

No se trata solo de destreza, se trata de algo más, se trata fundamentalmente de esa "*capacidad empresarial*" de la que debe dotarse toda persona para poder *liderar* en permanente situación de proceso de cambio.

La *globalización* implica un "orden económico-social" que está caracterizado por una creciente intensificación de la "*competencia*", lo cual implica el desarrollo de las *competencias*, de los potenciales de las personas como base fundamental para el éxito de esas empresas. Así mismo se produce el hecho de la necesidad de una modificación permanente de la división de trabajo de forma que a nivel planetario se establecen relaciones entre personas e instituciones que hacen posible el que la "*cooperación*" sea altamente eficiente. Por otra parte, la globalización implica un orden empresarial que está caracterizado por la necesidad de establecer *interrelaciones personales* más intensas entre cliente y productor, entre el personal y la dirección, y por lo tanto, una mayor estabilidad y garantía en el desarrollo de las personas. De esta manera se trata de lograr con esta mayor facilidad de "*cooperación*" "*costes de coordinación*" más bajos y, por lo tanto, una mayor eficiencia en la utilización de recursos escasos y una mejor contribución al desarrollo de las personas y cubrir sus necesidades.

En su conjunto la *globalización* lleva a un "*orden económico-social*" abierto en el que el éxito dependerá de la capacidad de uso de las competencias y del desarrollo de las mismas en las personas, con lo cual se logran los dos objetivos perseguidos: el desarrollo de las personas, en primer lugar, y una eficiente productividad en el uso de recursos escasos, en segundo lugar, al tener mercados abiertos y amplios con los cuales poder lograr una mayor eficiencia económica.

Lo que plantea problemas en el caso en que si se produce una pérdida de "*confianza*", como ha sucedido en el mercado financiero con motivo de las actuaciones de las instituciones financieras, se derrumba el proceso de manera rapidísima, porque se destruye la "*cooperación*" por falta de la confianza necesaria, lo que no se daría tan rápidamente en una "*sociedad contractualista*". Así mismo, se ha podido apreciar como los órganos de supervisión se han visto rebasados totalmente, no solamente en cuanto a la velocidad de los procesos de cambio, sino en la conceptualización que han tenido sobre su papel en este proceso de establecer reglas regulatorias para la "*cooperación*".

III. ORDEN ECONÓMICO-SOCIAL PARA EL DESARROLLO DEL EMPRESARIO

1. Configuración de los Procesos Económicos-Societarios

Como ya se ha planteado anteriormente al señalar como el concepto de economía descansa en la forma de configurar los "*procesos de cooperación*" de la persona con sus potenciales, así como los impulsos del desarrollo de los mismos, por un lado, para su propio desarrollo personal y, por otro lado, para el desarrollo, para su contribución,

al "*bien común*" de la sociedad. Existen también múltiples formas de "*coordinación*" donde la norma reguladora no ofrece opciones de libertad para buscar una combinación de factores más eficiente.

*"Las ideas y los planes que hay también sin él, siempre y en todo lugar en abundancia y, sin embargo, tiene que cumplir una función importante: Tiene que elegir entre todas las oportunidades posibles, de todas las que se dispongan. En la elección correcta se encuentra un criterio básico de su capacidad"*³²

Cuando el 50% del PIB es actuación estatal, quiere decir, una asignación de recursos de acuerdo con "*normas reguladoras*" rígidas junto con el "*bosque regulador*", con sus grandes deficiencias también en los órganos supervisores, queda muy poco espacio libre, para que una parte significativa de la actividad económica-societaria permita la acción de un *empresario Schumpeteriano*, esto es, la persona que en libertad elige aquella "*combinación de factores*", bajo su responsabilidad, y que de acuerdo con el criterio de competitividad ofrece las soluciones más eficientes a la sociedad para la solución de los problemas existentes.

La figura del "*empresario innovador*", estrictamente como tal, está vinculado a una "*economía de mercado*" que debe ser societariamente responsable, como instrumento regulador de la actuación de las personas con los potenciales que tienen a su disposición. Este orden económico funciona en base a los "*mecanismos de mercado*", fundamentalmente orientados a la "*articulación de los precios*".

Esta es la condición para su funcionamiento y en el caso de que se produzcan alteraciones que distorsionen los niveles de competencia podrán "*regularse*" transitoriamente de manera que sea conocida y transparente la dimensión de esta intervención reguladora. Pero todos ellos son campos orientados a personas innovadoras que ofrecen soluciones más eficientes en el uso de los recursos escasos:

*"En este mundo de oportunidades y reto las personas con carácter empresarial -en el sentido literal de la palabra- más necesarias que nunca. Estas personas que piensan libremente y que quieren poner en práctica sus ideas. Estas personas son pioneros y no hay ningún proceso que los detenga"*³³

La figura del *empresario Schumpeteriano* no se da en ningún otro ordenamiento económico más que en una "*economía de mercado*" societariamente responsable, quiere decir, ante la sociedad. Por ello es por lo que se plantea hoy el gran debate cara al futuro, y que ha sido señalado por *Phelps*³⁴ en sus dos formas de ver el mundo, ya señalado, del "*corporativismo Keynesiano*" o una "*economía de mercado*" que él define "*que funcione bien*". El Estado es el que tiene que definir la economía de mercado como orden económico de una Sociedad y en los campos de aplicación de la misma, pero no debe intervenir en los procesos.

Este es el grave problema de las "*regulaciones*" desordenadas en un entramado que hace muy difícil conocer los riesgos y, por lo tanto, las posibilidades de espacios competitivos en los cuales puede una persona arriesgarse y asumir la responsabilidad

³² Shumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.177

³³ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., pp.1ss.

³⁴ Phelps, E. (2012), "Germany is right...", ob. cit.

de los resultados. Este es uno de los graves problemas en el momento actual, ya que de su orientación se establecerá una u otra forma de configuración del orden de la Sociedad. Lo que está en juego no es meramente el hecho económico, sino el "*orden de Sociedad*". El Estado, actúa a su vez en muchos de los campos en los que se dispone de recursos escasos, y en los que por la vía del "*mecanismo de precios*" tienen dificultades para su "*cooperación*".

Pero el Estado debe observar permanentemente las reglas con que actúa de forma que sean "*conformes al mercado*", esto es, que no distorsione el funcionamiento del mercado buscando una solución "*más eficiente*" para la Sociedad.

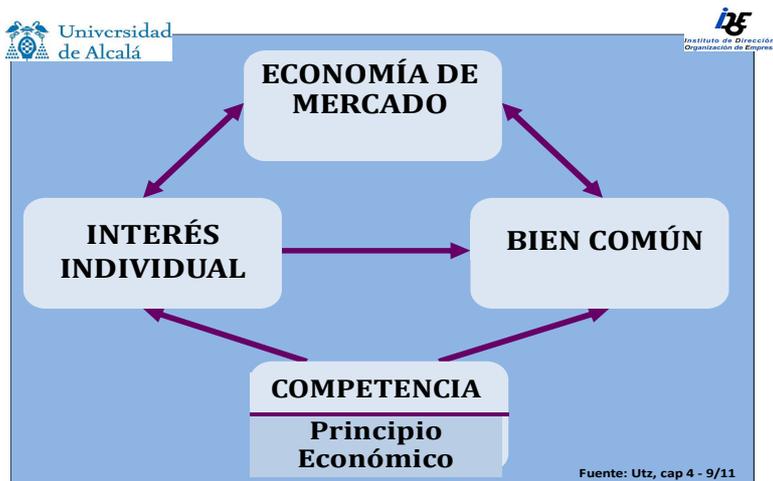


Figura 6

Se trata, por lo tanto, de impulsar aquellos potenciales que tienen las personas buscando, al propio tiempo, su *legitimización societaria* de forma que pueda establecerse una clara identidad de la actividad contributiva de la empresa a la Sociedad (RSC). Por un ejemplo, en un sistema de formación dual en el que países como Alemania donde las empresas forman un 1.800.000 jóvenes profesionalmente. Esto no constituye el hecho de que la empresa se convierte en una institución benéfica, sino que la empresa busca disponer de personas no solamente profesionalmente bien formadas, sino también identificadas con la propia entidad empresarial, con lo cual se construye el puente decisivo con la Sociedad, pero, al mismo tiempo, esa empresa contribuye con la formación al desarrollo del "*bien común*" y de las personas.

Estos elementos societarios de la economía son los que hacen viable el que ésta "*cooperación*", que tienen que manifestarse en distintas formas dada las circunstancias de las disposiciones de recursos en cada momento, sean eficientes para la Sociedad. Por ello exige que las personas se orienten a la Sociedad, no solo empresarios, sino también el Estado y que busquen una respuesta a los problemas de la Sociedad. Por lo tanto, que todo responsable incluya en su "*cálculo económico*" y en su *responsabilidad* el hecho de esa contribución societaria.

2. Articulación del Orden Económico: clave para el desarrollo del Empresario Schumpeteriano

La figura del *empresario Schumpeteriano* solamente se da en un sistema abierto, en una forma de organización instrumental de una "economía de mercado" societariamente responsable. Insisto en el tema de "societariamente responsable" porque la empresa necesita de la "legitimización" en la sociedad para poder disponer de las libertades que precisa la búsqueda de esa "combinación de factores" que realiza innovativamente para solucionar los problemas de la sociedad bajo su responsabilidad.

Sin esta *confianza* de la Sociedad, y este es uno de los problemas de que la dimensión empresarial tiene que calar en la sociedad, y si no asume esta responsabilidad societaria, tendrá grandes dificultades para disponer de los recursos necesarios.

Schumpeter lo señaló ya en su día, centrándose fundamentalmente en el contexto en el cual se desarrollaba la actividad económica: "*Precisemos sobre todo el tipo de cooperación que necesita el empresario... lo que necesita para la realización de sus planes son bienes de todo tipo... la cooperación puede definirse como la cesión de tales bienes al empresario para su libre disposición, esto es todo*".³⁵

Este es el tema de la necesidad de esa *libertad de disposición* responsable de los recursos escasos de manera que pueda realizarse la nueva contribución de factores, lo que hoy dentro del marco de una "economía social de mercado", lo enmarca perfectamente el expresidente alemán Köhler con una referencia muy clara, ya que solamente en ese marco tiene lugar el espacio de libertad que necesita el *empresario Schumpeteriano*. El empresario debe contribuir al desarrollo de una "economía de mercado" constantemente, debe ser su objetivo fundamental para asegurarse su propio espacio vital de forma que consiga el largo plazo que precisa y, al propio tiempo, asumir la responsabilidad que le corresponde ante la sociedad:

"Nos encontramos en medio de un debate sistémico. Se trata de la relación entre Mercado y Estado. El vuelco intensificará el debate sobre la futura orientación económica y de la Sociedad. Si queremos defender la Economía Social de Mercado no debemos ser buscadores del Estado. Porque es el mercado el que crea bienestar en cuanto que hace posible que las personas logren su rendimiento".³⁶

El actual debate a nivel mundial de la "cooperación" entre *Estado y Mercado* constituye la clave del futuro de la Sociedad. Lo cual conlleva a la asunción del concepto de "responsabilidad" que no es ningún concepto económico, sino más bien de tipo moral: "...responsabilidad es una categoría eminentemente moral precisamente también en la economía que plantea enormes exigencias en la economía de mercado y en la competencia a todas y a cada una de las personas implicadas".³⁷ "Todos asumimos responsabilidad para la Sociedad que vivimos. Cada uno debe aportar al bienestar según sus posibilidades".³⁸

La *responsabilidad* es una dimensión moral que tiene consecuencias económicas. Este es uno de los principales problemas que se plantea incluso en los procesos de formación de directivos y ejecutivos y, muy en particular, en las quejas generalizadas de los comportamientos en la última década. La articulación de esta "cooperación" entre *Estado y Mercado* es la búsqueda de ese equilibrio que resuelva los problemas de una Sociedad de la forma más eficiente y de acuerdo con sus sistemas de valores

³⁵ Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.187

³⁶ Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor...", ob. cit., p.1

³⁷ Ockenfelds, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.3

³⁸ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.3

"Cada uno de nosotros debe reflexionar sobre la propia responsabilidad. Estado, Economía, Sindicatos, Escuelas deben proponerse un objetivo: situar a las personas en una posición que les permita vivir en libertad y propia responsabilidad. Si se consigue el equilibrio entre Estado y Mercado y las élites promueven valores, entonces no necesitamos inquietarnos por la Economía Social de Mercado".³⁹

Sin un orden económico transparente, permanentemente en proceso de adaptación, que ordene esta "cooperación" entre Estado y Mercado, no será posible realizar de forma eficiente los objetivos societarios de la economía mencionados. Y esto afecta tanto al debate de las formas de organización de la economía normativa como a aquellas otras formas de organización de una economía de mercado. Y volviendo a *Phelps* el problema vital es que ésta Sociedad se encuentra ante la alternativa de elegir cual quiere que sea la forma en la cual impulsa el desarrollo de los potenciales de las personas, impulsa su desarrollo, busca su identificación con los problemas de la Sociedad y contribuye a la solución de los mismos de manera eficiente disponiendo de recursos escasos en el marco de un diseño moral de la economía, o se plantearán serios problemas societarios.

IV. COMPETITIVIDAD ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA PERSONA

1. Competencia orientada al desarrollo de la persona y de las Instituciones

Para poder entender el concepto de "competitividad", aspecto clave en el desarrollo de la persona, de su creatividad y de su capacidad de innovación, debe contemplarse este concepto más allá de la estrechez del concepto económico y, sobre todo, cuando éste se ha reducido predominantemente al "mecanismo de precios". Muy interesante sería contemplar con *Eucken* la interpretación de "competencia" que hace desde el punto de vista de lo que ello significa en la labor, en la tarea de un empresario y de un directivo, en el contexto no solo económico, sino, sobre todo, y especialmente, en la condición clave que establece para un orden de sociedad "Todavía falta, sin embargo, en todos los países una clase directiva que haya comprendido qué es el orden de competencia: no solamente como un orden de la economía, sino también como condición para un orden de sociedad...".⁴⁰

Constituye, por lo tanto, el *Principio* básico

- En *primer lugar*, para el propio desarrollo de la persona, *desarrollo de competencias* que son las que le dan "valor", que le permite su desarrollo personal, su propia identidad, en particular, cuando se orienta a su "desarrollo integral"
- Pero, en *segundo lugar*, es la base de su propia *dimensión social*, antropológicamente planteada, es su medio de "cooperar" con los demás para lograr cubrir sus propias necesidades y, al propio tiempo, cubrir el desarrollo del "bien común" reflejado fundamentalmente en su pertenencia a

³⁹ Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor...", ob. cit., p.4

⁴⁰ Eucken, W. (1955), "Grundsätze...", ob. cit., p.371

Instituciones. La *confianza* en su misma persona constituye el punto de referencia clave para su propio desarrollo y, por lo tanto, para impulsar su labor creativa e innovadora como pieza fundamental en su forma de entender el desarrollo y, por otra parte, el valor de su contribución a las Instituciones.

Desarrollar los potenciales de la persona, de las Instituciones, implica el desarrollo de sus "*competencias*", esto es, "*ponerse en valor*", lo cual facilita claramente los procesos de "*cooperación*" porque los conocimientos y las experiencias, así como sus comportamientos, tienen un "*valor*" que es demandado por las otras personas con el fin de poder coordinar para lograr las prestaciones, en productos y servicios, que quieren asegurarse para una Sociedad. Esta "*cooperación*" es lo que da valor a las "*competencias*" que tiene la persona y que solamente por esta vía, y, sobre todo, merced a la globalización, ve incrementado su "*valor*" al abrirse las oportunidades y la propia Sociedad. Por ello puede, por lo tanto, considerarse

- Que el *desarrollo integral de la persona* se produce en el uso de sus potenciales, de sus *competencias*, en la capacidad de su desarrollo dentro del entramado societario en el cual se encuentra, sobre todo, porque lo realiza con la dimensión social de la persona, pieza importante antropológicamente de la misma, ya que implica su propio desarrollo
- El *desarrollo de las Instituciones* dentro del marco del "*bien común*" constituye, sin duda, todo el proceso de "*cooperación*" de la persona generando *confianza* en las mismas y reduciendo con ello radicalmente los "*costes de coordinación*", lo que contribuye a una utilización eficiente de recursos escasos. Si en la economía se pudieran dar formas organizativas menos contractualistas, sino espacios más abiertos dentro de los cuales la persona "*coopere*", merced a la *confianza* obtenida y considerando el potencial de competencias del que dispone, se tendría un uso eficiente y se incrementaría la productividad a nivel más amplio.

La *competitividad* va más allá, por lo tanto, del "*sistema de precios*" y más allá de la búsqueda también de esa relación favorable "*calidad-precio*", ya que genera la *confianza* necesaria en la "*interrelación social*" de todos los *stakeholders* que facilitan el crecimiento económico y, consecuentemente, la creación de empleo y la competitividad. *Competitividad* es el desarrollo de la persona, que es la que le da vida a través de sus "*competencias*" y, consecuentemente, a través de la "*dimensión social*" que interrelaciona a las personas permitiendo una "*cooperación*" eficiente con el fin de lograr una clara orientación a la Sociedad.

La mención con la que hemos iniciado de *Eucken* es muy clara: solamente a través de la *competencia* es posible ordenar no solo la economía, sino impulsar la dimensión de libertad y responsabilidad en el contexto de una Sociedad asegurando un marco de referencia que hace viable la existencia del "*empresario Schumpeteriano*" como fuente básica para la satisfacción y resolución de los problemas de la Sociedad.

2. Principios y Criterios determinantes de los Procesos Competitivos

No existirá nunca una "*economía de mercado*" como "*orden económico-social*" si no hay *competencia*. Los "*Mecanismos de mercado*", que sustentan sus procesos en el "*sistema de precios*", instrumentalmente, solamente funcionan cuando se establece la "*competencia*" entre oferentes y demandantes en lo que se refiere a productos y

servicios para satisfacer las necesidades de una Sociedad. Y ello dentro de un orden societario que busque el "equilibrio social": Esto es, una "economía social de mercado".

Tanto el Estado que establece la "Economía de Mercado", la garantiza y contribuye a su desarrollo, como los empresarios y demás agentes que contribuyen también a su desarrollo para la generación de productos y servicios, así como aquellas otras prestaciones que den respuesta a las necesidades de la Sociedad, exige necesariamente del funcionamiento de la "competencia".

Este es el Criterio económico básico para una correcta asignación de recursos escasos y es la respuesta a las necesidades de las personas. Sin un cuidado exquisito del funcionamiento de la "competencia" en el orden de una "economía social de mercado"

- No hay economía de mercado
- No se respetarán los mecanismos de mercado
- No se aseguran las actuaciones del Estado, de las empresas para que sean "conformes al mercado"
- No hay desarrollo de los potenciales de las personas.

Competencia es el *Principio Económico* que regula, por una parte, "el interés individual", motivador del proceso de "cooperación" junto con la contribución que la persona, el individuo, realiza al "bien común", "cooperando" con sus prestaciones y asumiendo la responsabilidad de su desarrollo.

El desarrollo de las Instituciones depende, sin duda, del Principio de Competencia. No solo en cuanto a productos y servicios, sino en cuanto a todas las demás prestaciones que requiere una Sociedad y que, consecuentemente, deben ser coordinadas entre las diferentes personas que disponen de esas competencias. Debe darse valor a cada una de las personas en su contribución a la Sociedad (esta es la *Responsabilidad Social Corporativa*), lo cual facilita la "cooperación". Se puede centrar en los siguientes criterios básicos que determinan el proceso de competencia:



COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Ser competitivo implica

- * Disponer de valores culturales que desarrollen potenciales humanos
 - libertad
 - flexibilidad
 - disposición al cambio
 - innovación
 - creatividad
 - crecimiento
- * Disponer de destrezas y potenciales diferentes
 - productividad
 - capacidad directiva
 - conocimientos
 - disposición al aprendizaje permanente
 - pensamiento global y estratégico
- * Disponer de capacidad de cooperación
 - trabajo en redes
 - capacidad de integrar "al otro" en el cálculo y en los comportamientos
 - pensamiento en "contribución"
 - desarrollo de las diferencias



Figura 7

Se arranca del "sistema de valores", clave en el desarrollo del mantenimiento de una Cultura de la "competitividad" que articula las "funciones de preferencia" de las personas que poseen los potenciales y que facilite la "cooperación". Por otra parte, ésta exige de "competencias", expectativas de su desarrollo, en sus diferentes órdenes integrales de la persona, lo cual puede ponerse en "cooperación" gracias a la "interrelación social" de la propia naturaleza, tanto del individuo como de la dimensión societaria. Es por lo que Eucken, como hemos señalado, explica que se debe ser consciente que la "competencia" no es solo un *Principio económico*, sino que es un *Principio de Sociedad*. Esto es, el que se garantice la libertad y la responsabilidad de las personas implicadas en la misma y de sus Instituciones.

Estos son los tres criterios que generan las bases de la "competitividad" de las personas y de las Instituciones que se orientan a valores y a prestaciones. Hay que ir más allá del "sistema de precios", ya que éste, por su carácter instrumental, no genera la "confianza largoplacista" necesaria para el desarrollo de la persona y de las Instituciones, sino que la realidad de las competencias de las personas y de las Instituciones tiene que articularse de forma que permita asegurar esa dinámica largoplacista que haga posible la generación de la *confianza* de todos los implicados como *stakeholders*.

3. Claves determinantes de la Acción de Competir

En primer lugar, deben considerarse las *tres categorías* que son clave en todo proceso de competir y en los que descansa el mismo en base al desarrollo de las competencias que tienen las personas. Estas tres categorías se pueden definir claramente en los términos siguientes



Competitividad

Tres categorías

- 1. Persona (*sistema de valores*)
y función de preferencia**
- 2. Conocimiento
(*disposición y desarrollo del conocimiento*)**
- 3. Dimensión social (*cooperación, participación*)**

Fuente: S. García Echevarría

Figura 8

La persona es la "*propietaria*" de los "*potenciales*", de su desarrollo, de su disposición a "*cooperar*", de las competencias que tiene y del desarrollo que constituye, sin duda, la condición básica para su propio desarrollo. Estas categorías son, en primer lugar, los "*sistemas de valores*", por lo que tiene una gran relevancia en este caso la *legitimización* de la función del empresario ante la Sociedad.

Si no se "cala" en la Sociedad, en sus "sistemas de valores", de que el empresario en base a la competencia es capaz de resolver de manera más eficiente los problemas de esa Sociedad, será muy difícil que disponga en la misma de esta Primera Categoría que es la *condición sine qua non* para que sea competitiva. No es el "sistema de precios" lo que asegura a largo plazo la competitividad, sino es, precisamente la percepción por las personas del "valor de sus potenciales" y del "valor de su desarrollo". Sin la Sociedad, lo que constituye la *Responsabilidad Social Corporativa*, será muy difícil que el empresario logre esa *confianza* que precisa para que se le facilite por la Sociedad, en el sentido *Schumpeteriano*, aquellos medios que precisa para lograr esa combinación de factores que le va a permitir dar una respuesta nueva a las necesidades de esa Sociedad.

De ahí las exigencias sobre cómo se configura la *Segunda Categoría* mencionada que es el hecho del *conocimiento*, la formación, los potenciales más delicados, aspecto en el cual debe configurarse de manera más intensa una estrecha "cooperación" entre Estado y Empresas. Y ello no al final del proceso, sino en el proceso. Por ejemplo, el desarrollo de un sistema de formación dual entre otros aspectos.

Lo que implica la "dimensión social", como Tercera Categoría, que es el hecho de "compartir" valores y *conocimientos*, quiere decir, la aportación de la persona de lo que para ella tiene un gran valor, exige de una estrecha motivación a la responsabilidad individual y, sobre todo, una clara conciencia sobre el significado del "bien común", ya que éste constituye la base fundamental del desarrollo de las instituciones y de la generación de la *confianza* con la que deben dotarse.

Por otra parte, la instrumentación de estos procesos de la "acción de competir", debieran señalarse bajo tres claves básicas

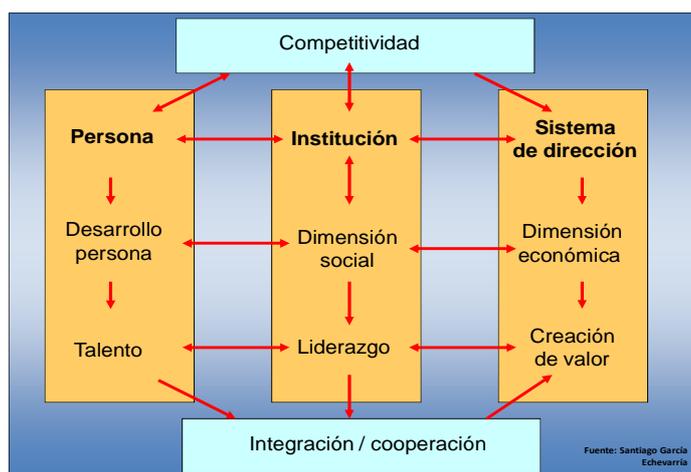


Figura 9

Weidman señala la necesidad de dar al empresario un amplio espacio que le permita orientarse adecuadamente en la configuración de los procesos de "cooperación". Aquí es donde está la clave de su éxito o del fracaso.

Persona, Institución y sistema de dirección son las tres dimensiones que contribuyen al desarrollo de las "competencias" de los individuos configurando las Instituciones y liderando los procesos. Si no se logra la "cooperación" en los procesos de coordinación se perderán las "competencias", se destruyen muchas competencias implicando con ello la destrucción de personas y de instituciones. Liderar es, sin duda, no solo la capacidad de adaptación estratégica como clave de los procesos de competencia, sino, al propio tiempo, es generar esa "confianza" en la figura del empresario Schumpeteriano como condición sine qua non para un "Orden de Sociedad" estable y que verdaderamente configure una respuesta a las necesidades de las personas y su desarrollo.

V. LIDERAZGO ORIENTADO A LA COOPERACIÓN

1. Papel del Empresario en los Procesos Societarios y Económicos

Liderazgo no significa en el ámbito del empresario Schumpeteriano meramente el dirigir de manera acertada esa "combinación de factores", sino también y precisamente asegurar que pueda realizar esta función por su contribución al "orden económico" y al "orden de sociedad". La globalización de la economía no solo ha implicado un cambio en la sociedad y en sus valores, sino que principalmente ha "descentralizado" de forma radical las denominadas "relaciones internacionales", mejor dicho, las relaciones "interculturales". Hasta ahora eran los Estados o las grandes Instituciones las que mantenían estas relaciones; hoy son muchas Instituciones las que están operativamente involucradas en estos procesos "interculturales". Se ha convertido éste en su espacio vital. Por lo tanto, el liderazgo tiene que tomar una nueva orientación en el hecho de que la "cooperación" se centre en diferentes Culturas y espacios abiertos con una mayor complejidad pero, al mismo tiempo, con grandes oportunidades.

La sociedad y la economía se han abierto a nuevas formas de "cooperación" en las cuales el empresario, por un lado, y el directivo-ejecutivo, por el otro, asumen grandes oportunidades en los términos Schumpeterianos, con grandes responsabilidades. El empresario, según Maucher, supone fundamentalmente la personalidad con carisma, creatividad, desarrollo de ideas, visión de futuro en el largo plazo, asume riesgos y se maneja con conceptos sencillos en las formas de entender esa combinación de factores y persiste permanentemente en la misma, acomete los problemas difíciles y que no pueden ser resueltos por la vía racional exclusivamente. Esta dimensión Institucional constituye uno de los pilares básicos en la articulación tanto del ordenamiento económico-social como del propio "Orden de Sociedad":

1. Por un lado, en cuanto al "orden económico-social" la figura empresarial solamente se genera dentro de una forma de organizar: la "economía de mercado", societariamente responsable, bajo el "Principio de la competencia", como Principio económico-social que regulan los procesos económico-sociales que pueden asumir los "mecanismos del mercado", los "sistemas de precios" como indicadores. Pero un "orden de economía" regula además de la economía de mercado definida por el Estado, el papel que este mismo juega en el ámbito económico-social con más de, en muchos casos, del 50% del PIB, donde los mecanismos del mercado no dispone de los "sistemas de precios" y son otros los criterios que diseña a través de la "regulación". Es el problema básico en la actualidad cara a la orientación futura de la economía y de las sociedades.

La "regulación" no debe incidir en el funcionamiento de los "mecanismos de mercado" y su actuación debe ser bajo el principio de "conformidad de mercado".

En este ámbito juega en los momentos actuales el *empresario Schumpeteriano* un papel clave por dónde y cómo se va a orientar la organización de la economía en las sociedades actuales. El empresario debe contribuir al desarrollo de manera clara de la "economía de mercado" societariamente responsable, por un lado, por ser su propio espacio vital, pero, sobre todo, para configurar el desarrollo de las Instituciones, el "bien común" bajo el criterio de competencia como el Principio de su actuación. El empresario precisa de la "legitimización societaria" para poder disponer de los recursos necesarios para su acción empresarial. Sin un "orden de economía de mercado" societariamente responsable no existe el empresario.

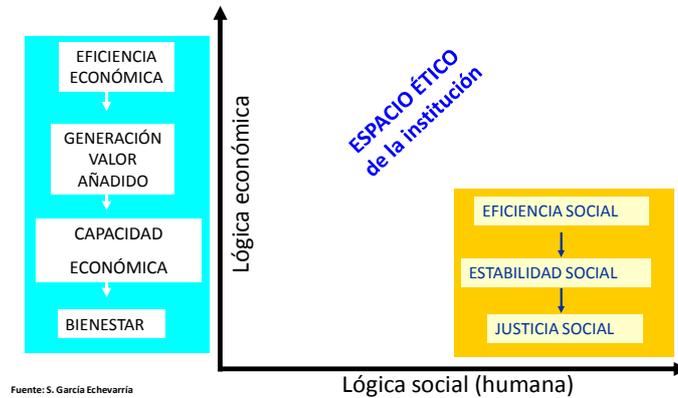
2. Por otro lado, su contribución a un "orden de sociedad" orientado al desarrollo de las personas, lo que le facilitará el marco de libertad y responsabilidad para la acción empresarial merced a su *legitimización societaria*. Un "orden de competencia" no solamente implica un ordenamiento de "lo económico", sino también un ordenamiento de "lo societario". De tal manera que el desarrollo de las competencias de las personas y de las instituciones constituyen la principal contribución del empresario a la Sociedad y a la solución de sus problemas. Libertad en economía (economía de mercado) y en política (democracia) precisan de la contribución activa del empresario para lograr la sostenibilidad y estabilidad con su contribución a la sociedad. Esta es la verdadera *Responsabilidad Social Corporativa* que debe integrarse en las decisiones empresariales. Y esta es la clave de la función del empresario en la Sociedad moderna.

2. Relevancia del Directivo en la Actividad Empresarial

El directivo-ejecutivo en la propia interpretación de Maucher es esa personalidad que dispone de altas competencias en su materia, que pronostica y hace planes, que actúa con ratios, asegura los riesgos, realizan análisis detallados para definir objetivos y medidas dentro del marco de la capacidad racional del cálculo económico. Es una magnífica definición y para Maucher el "arte de dirigir" consiste, fundamentalmente, en la "cooperación" entre el empresario y el directivo. No son figuras sustitutivas, sino complementarias, el éxito de una empresa es el éxito de esta "cooperación", si falta el uno u el otro no funciona. Y tendrá dificultades muy serias.

El empresario precisa del directivo en la realización de los procesos, pero el directivo precisa del empresario, del espíritu empresarial, que da la orientación, asienta los valores y decide sus objetivos finales. Es el responsable de la *dimensión societaria* de la empresa. El engarce Institucional para una eficiente "cooperación" configuradora de la Institución consiste en definir el "sistema de valores" compartido dentro de cuyo espacio se concibe la empresa y se establecen las bases para la orientación de los objetivos instrumentales.

CRITERIOS CLAVE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES
LO ECONÓMICO Y LO SOCIAL COMO SISTEMA DE VALORES

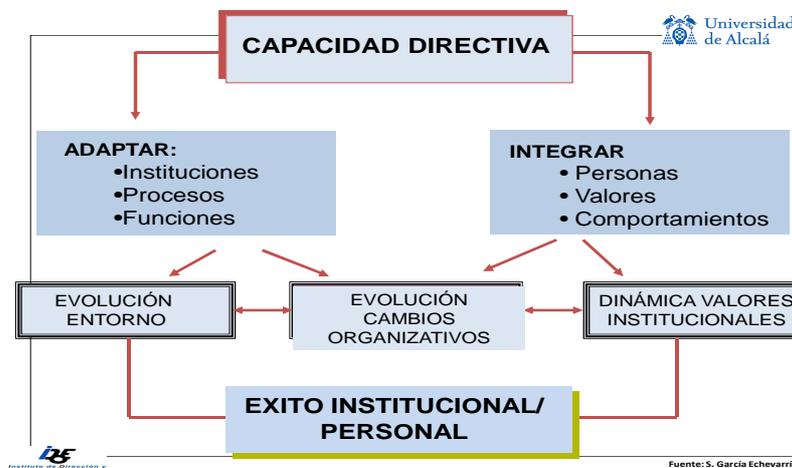


Fuente: S. García Echevarría

Figura 10

Y ello tanto en cuanto a los valores que conciernen al ámbito económico como al ámbito societario. Esta fijación de posiciones y la evolución de las mismas en los procesos de adaptación estratégica sirven de base para la coordinación con los demás *stakeholders*. Lo que da estabilidad y sostenibilidad a la empresa en el largo plazo. La creciente complejidad de los procesos debe asumirse como tal actuando con “*espacios compartidos*”, en los que la acción del empresario se integra en los procesos para facilitar la orientación en la que tiene que descansar toda la organización y la configuración de los mismos. Se trata de que *cale* en todas y en cada una de las personas el “*espíritu empresarial*” que rige la orientación que se le quiere dar a esa Institución y que, consecuentemente, asegure el *largo plazo* en la misma. Con ello se lograría ese *largoplacismo* que abre las puertas a la *descentralización* y a la involucración de las personas en la “*empresa*”; esta es la orientación a las personas de los procesos empresariales.

La capacidad directiva consiste fundamentalmente en adaptar e integrar configurando el diseño organizativo conforme a su proceso de adaptación a la Sociedad.



IES Instituto de Innovación y Organización de Empresas

Fuente: S. García Echevarría

Figura 11

Debe lograrse dar "*vida empresarial*", no solo "vida instrumental", a todos estos procesos de adaptación y de integración de las personas de forma que las organizaciones generen "*espacios innovadores y creativos*" a todos los niveles empresariales, esto es, en la búsqueda de "*nuevas combinaciones de factores*" en las que deben estar involucradas todas las personas.

Si no se logra establecer cada vez en mayor magnitud en los procesos organizativos y funcionales de una empresa, una parte significativa esta dimensión "*menos racional*", el "*espíritu empresarial*", no se tendrá nunca una organización flexible y adaptada. La adaptabilidad y la flexibilidad la dotan las personas en la seguridad de que los procesos en los que están implicadas lleven a facilitar más la "*cooperación*" entre ellas. Resuelve el problema de compartir en el conjunto de la actividad empresarial la orientación de la misma; esta es la función del empresario. Será muy difícil que una empresa pueda ser, en el sentido *Schumpeteriano*, algo dinámico, creciente y no se mantenga a lo que Schumpeter significa como "estática", esto es, entonces no hay empresario.

3. Conclusiones: Exigencias de las Organizaciones al Empresario y al Directivo

1. La *primera exigencia* tanto al empresario, a la hora de plantear la orientación de la actividad, como al plantearse la configuración Institucional, así como al directivo debe centrarse en que "*... es necesario que desarrollemos una cultura del cambio con la cual se promocionen aquellas personas que están dispuestas a asumir las nuevas situaciones que sean capaces de dirigir el cambio*".⁴¹

La globalización, la tecnología y la intensidad de la competencia son claves determinantes para el espacio empresarial, en la búsqueda de esa "*nueva combinación de factores*" que obliga a adaptar las estrategias que involucran los recursos y ello con la debida antelación a los procesos de cambio. Precisamente *procesos de cambio* difíciles de prever, de ahí el papel del empresario y la complejidad de ejecutar su papel al propio ejecutivo. La habilidad de detectar a tiempo y de liderar el cambio son las exigencias clave de la nueva configuración globalizadora de la economía.

2. La *segunda exigencia* se centra en la *orientación a la sociedad* por parte de la empresa y de sus procesos. Las *crisis externas* son determinantes en la sostenibilidad de los procesos empresariales y en las formas de adaptar la empresa "*Pienso que necesitamos estar preparados para las crisis externas, en las que no se plantea la estrategia de la empresa; se trata de la habilidad del líder para entender cómo adaptar esa estrategia*".⁴²

Y las decisiones que se adoptan deben integrar en su decisión y cálculo el contexto social y político "*Muchos líderes con los que he hablado han aprendido a considerar el valor que tiene examinar sus decisiones empresariales en un contexto social y político*".⁴³

No se pueden adoptar decisiones en una orientación ajena a las situaciones de la Sociedad. La *innovación* y la *creatividad*, el *empresario Schumpeteriano* se sitúa en los "*objetivos finales*", que son los que dan la orientación.

⁴¹ Maucher, H. (1996), "El arte...", ob. cit., p.24

⁴² Barton, D., Grant, A. y Horn, W. (2012), "Leading...", ob. cit., p.5

⁴³ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.1

3. La *tercera exigencia* se sitúa en el proceso de *coordinación con los stakeholders* pues de ello depende su "*cooperación*" como pieza clave en el desarrollo empresarial

*"Nuestra segunda máxima es integrar el compromiso externo con el conocimiento de sus stakeholders. Esta idea suena bien pero muchos ejecutivos no se la toman muy en serio. Conociendo sus stakeholders puede perfectamente escribir una lista de los riesgos que implican".*⁴⁴

Pensar y actuar en red implica disponer de las "*interrelaciones sociales*" con los *stakeholders* de forma que permita disponer de sus potenciales y asegurar su "*cooperación*". Sin esta "*cooperación*" será imposible alcanzar los niveles de *confianza* necesarios para los diseños organizativos, así como también para la orientación de las personas a los "*sistemas de valores*".

4. La *cuarta exigencia* es que la *integración del entorno societario*, en los más diversos niveles interculturales, permita legitimizar la empresa, sus prestaciones a la Sociedad "*Lo cual requiere integrar los compromisos externos de manera muy significativa en cada una de las partes de la actividad definiendo con qué contribuyen a la sociedad, conociendo sus stakeholders, comprometiéndose radicalmente con ellos y aplicando un management world-class*".⁴⁵

De esta interrelación va a depender el éxito del empresario en el mundo globalizado.⁴⁶

5. La *quinta exigencia* es generar la "*cooperación*" como valor crucial en los procesos empresariales, ya que "*El éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no lo deben olvidar nunca los responsables de la dirección de una empresa*".⁴⁷

Debe constituirse éste en el criterio básico para la configuración de las organizaciones, así como de los procesos y del propio comportamiento humano.

6. La *sexta exigencia* se sitúa en la asunción del *desarrollo de la competencia* como el instrumento básico para el desarrollo de los *potenciales de las personas*, la capacidad *innovadora* de las instituciones y la aportación al "*bien común*": "*Competencia es la realidad vital en la que se inscribe toda la realidad empresarial*".⁴⁸

Sin competencia en la configuración de los procesos y el desarrollo de las personas no se logrará el objetivo de dotar con prestaciones eficientes a la Sociedad, y, por lo tanto, su legitimización societaria.

⁴⁴ Browne, J. y Nuthall, R. (2013), "Beyond Corporate...", ob. cit., p.3

⁴⁵ Browne, J. y Nuthall, R. (2013), "Beyond Corporate...", ob. cit., p.3

⁴⁶ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit.

⁴⁷ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

⁴⁸ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Barton, D. (2011), "Capitalism for the long term", en HBR Marzo 2011
- Barton, D., Grant, A. y Horn, M. (2012), "Leading in the 21th Century", interviews de Carlos Ghosn, Moya Greene, David Vasella, en McKindsey Quartely, junio 2012
- Browne, J. y Nuttall, R. (2013), "Beyond corporate social responsibility integrated external engagement", en McKindsey & Company, Marzo 2013.
- Davis, I. (2005) "The biggest contract", en The Economist, núm. 27, 27 de Mayo 2005
- Dombret, R. (2013), "Fünf Jahre nach Lehman-von der Vergangenheit lernen, in die Zukunft blicken", en: Auszüge aus Presseartikeln, Deutsche Bundesbank, Núm. 41, 29-9-2013
- Eucken, W. (1955), "Grundsätze der Wirtschaftspolitik", 2ª ed. J.C.B. Mohr, Tübingen
- García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand en Alemania: sus peculiaridades y su contribución al desarrollo económico-societario", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.350, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor de los valores auténticos", en Documentos a Debate, núm.29/2009, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- Köhler, H. (2007), "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate núm.5/2007, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir la empresa", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.233, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- Ockenfelds, W. (2008), "Los valores morales son rentables", en: Documentos a Debate, núm.16/2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- Phelps, E. (2012), "Germany is right to ask for austerity", en: Financial Times, 20 de Julio 2012
- Schumpeter, J. (2006), "Theorie der wirtschaftliche Entwicklung (Reproducción de la 1ª ed.1912, ed. Röpke, J. y Stiller, D. J., Duncker &Humboldt, Berlin
- Storbeck, O. (2012), "Ökonomie-eine Disziplin mit vielen Baustellen", en Handelsblatt, 23 de Enero 2012.
- Thom, N. y Vázquez Callo, R. (2012), "Management de la innovación en las empresas pequeñas y medianas", Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.318, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ed. Unión Editorial, Madrid
- Watrin, Ch. (2012), "Hans Willgerodt 1924-2012", Beitrag zur Ordnungspolitik, en Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, año 61/2012/Núm.3. p.235.
- Willgerodt, H. (1975), "Wirtschaftsordnung und Staatsverwaltung", en: ORDO, tomo 30, Gustav Fischer Vlg. Stuttgart.