

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 343
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

RETOS EMPRESARIALES

Procesos de Decisión Empresarial

**"THE CHALLENGES OF AN ENTREPRENEUR"
*"Entrepreneurial Decision Making"***

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Febrero 2012

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

"RETOS EMPRESARIALES"
"Procesos de Decisión Empresarial"

La configuración de los procesos de decisión en la empresa constituyen el gran reto que se les plantea a empresarios y ejecutivos. Los procesos de cambio que se inician a mediados de los años noventa, que sufren cambios básicos a mediados de los años dos mil, concretamente, el año 2005, modifica totalmente tanto la orientación del management, así como toda la lógica económica y social que marca el cálculo económico para la toma de decisiones. La necesidad de una reorientación al stakeholder, la recuperación del largo plazo y la primacía de lo económico sobre la "ingeniería financiera", así como las nuevas configuraciones del gobierno de las empresas configuran procesos de management de creciente complejidad. El directivo requiere otra forma de entender la creciente dimensión societaria de la economía para tener éxito en su reto empresarial, que es hoy, cada vez más, un reto societario.

Palabras Clave: Procesos de decisión, stakeholders, sistema de valores, reto empresarial, cambio, transformación, "costes de coordinación", gobierno corporativo, retribuciones, sistema de objetivos, cooperación, economía de mercado, persona.

Abstract:

"THE CHALLENGES OF AN ENTREPRENEUR"
"Entrepreneurial Decision Making"

The configuration of decision-making processes constitutes a great challenge for both businessmen and managers. The processes of change that started in the mid 1990s and which underwent fundamental changes in the first decade of the new century, especially in 2005, have radically modified both the management orientation and the economic and social logic that informs economic calculations in decision making. The need for a stakeholder orientation, long-term recovery and the primacy of economics over financial engineering, as well as new configurations of business governance configure increasingly complex management processes. Today's director demands another way of understanding the growing role played by businesses in the economy in order to reap success in his or her business challenges, challenges that are increasingly to do with the very nature of the business itself.

Keywords: Decision making processes, stakeholders, values system, business challenge, change, transformation, "coordination costs", corporate governance, retributions, objectives system, cooperation, market economy, individual.

Clasificación / Classification: JEL M10, M20, M14, M19, L21, L26

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: ido@uah.es <http://www.idoe-uah.es>
ISBN: 84-8187-200-8

ÍNDICE

	Página
I. Presentación: Algunas referencias previas como primera aproximación.....	4
II. Parte Primera: Algunos aspectos básicos Y la realidad actual	7
III. Parte Segunda: Claves para los procesos De cambio y transformación	14
IV. Parte Tercera: Persona, Entorno (Sociedad) y Empresa: Ideas para un debate	19
V. Parte Cuarta: Conclusiones y Propuestas	24
VI. Bibliografía	27

RETOS EMPRESARIALES

Procesos de Decisión Empresarial

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

I. PRESENTACIÓN: ALGUNAS REFERENCIAS PREVIAS COMO PRIMERA APROXIMACIÓN

La creciente dimensión societaria de la economía implica una mayor capacidad de apertura en la manera de entender tanto los fenómenos económico-sociales como también todos los procesos de gobierno y management del ámbito empresarial y, consecuentemente, el comportamiento de los directivos. Los cambios que se produjeron en la Sociedad y en la Economía, así como su impacto, fundamentalmente en su origen, en la empresa, tienen lugar en torno a los años noventa. Se puede señalar que fue una ruptura significativa, no precisamente positiva, después de más de 40 años de procesos de dirección empresarial, de orden económico y social orientados básicamente en la capacidad del *management* para dar una respuesta a las necesidades de los mercados. La orientación era hacia dentro de la empresa y, consecuentemente, el directivo estaba centrado en esa dimensión funcional-corporativa de la empresa con una presencia en los "mercados regulados", en muchos de los países, en torno a los problemas para evitar los conglomerados monopolistas u oligopolistas. En esa década surgen dos cambios radicales en la manera de entender los procesos empresariales:

- El *shareholdervalue*, esto es, el criterio por el cual se trata de orientar toda la acción corporativa, así como todos los procesos de management y las decisiones empresariales a lograr una "*maximización de la cotización bursátil*" en los mercados de capitales. Se pretende que esa orientación sirva como base para todo el diseño de la *lógica económica* y de la *lógica social* de los directivos, del personal y de la propia interpretación de la sociedad. Esto es, toda la construcción del management.

Surgen conceptos nuevos en el management en torno al EVA (Economía Value Added) en sus más diversas variantes.

- Las *stockoptions*, o la búsqueda de una nueva forma de remuneración de los directivos de las empresas buscando, a través de ellos, incentivos que, al propio tiempo, se pareciesen, o intentasen parecerse, a ese sentido de la "propiedad" o pertenencia, a una idea patrimonial de los responsable de las decisiones en las empresas. En principio el proceso de retribución no tiene por qué ser malo ni bueno, pero lo que sí ha sido uno de los mayores errores hasta nuestros días y ha generado la base para muchos de los procesos de corrupción, que han conducido, al propio tiempo, a la destrucción de más de una empresa o su puesta en serias dificultades.

Se ha perdido la referencia a la propia decencia e integridad personal, se ha olvidado en el proceso todo lo que constituye el "bien común" de la acción societaria de la economía como la pieza fundamental del propio diseño corporativo y organizativo de la empresa en su dimensión institucional.

Esta ruptura se aprecia en la orientación y en el comportamiento del *management* de las empresas, lo cual conlleva a un enorme reduccionismo de la realidad económico-social de la actividad humana, de una empresa, configurando una dimensión corporativa errónea y unos diseños de *management* y procesos de decisión que llevan necesariamente a un deterioro de la *confianza* en el propio contexto de la sociedad en cuanto a la credibilidad de empresas y directivos.

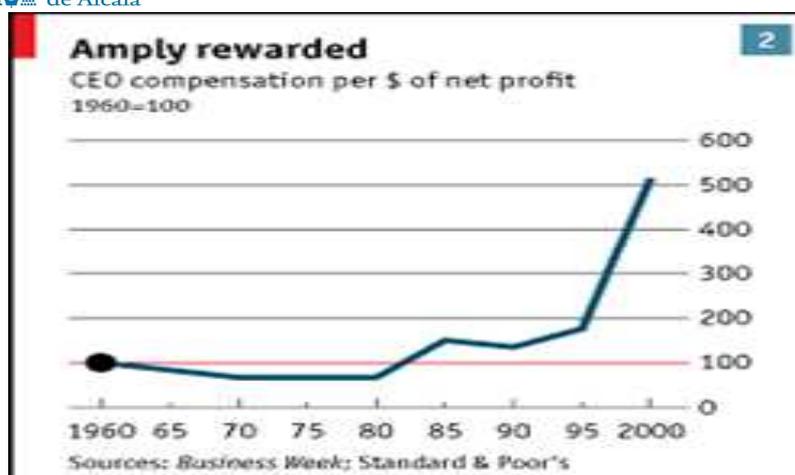


Figura 1

Eso se aprecia fundamentalmente de manera muy clara en la figura número 1 en la que se puede ver cómo desde 1960 hasta 1995 existe un largo periodo de estabilidad en cuanto a las remuneraciones que es, al mismo tiempo, representativo de esa situación que ha acompañado durante 40 años a los procesos empresariales y al desarrollo de la capacidad directiva en el contexto de sociedades todavía con procesos de apertura en marcha. Esta ruptura se aprecia claramente en el año 1995 lo que hace que 15 años después muchas empresas, o hayan desaparecido por una mala *orientación* del *management*, lo que refleja de manera muy significativa un directivo claramente situado en el contexto del desarrollo de una economía de mercado capitalista como es Barton¹ que como directivo clave en McKindsey es una voz autorizada con larga experiencia al señalar

"The audience I want to engage is my fellow business leaders. After all, much of what went awry before and after the crisis stemmed from failures of governance, decision making, and leadership within companies. These are failures we can and should address ourselves".

De manera muy clara marca esta mención la gran responsabilidad del mundo empresarial y la necesidad inmediata de ese proceso de cambio, de transformación.

¹ Barton, D. "Capitalism...", ob. cit., p.1

Un ejemplo, entre otros muchos pudiera ser la referencia en el Economist sobre una compañía altamente tecnológica y con gran capacidad como es SIEMENS tal como se recoge en la figura 2.



Siemens
A giant awakens
Europe's biggest engineering firm used to be known for two things: making everything but a profit; and scandal. Now things look very different
Sep 9th 2010 | Berlin | from the print edition



Figura 2

En el año 2011, esto es, 15 años después plantea Barton², de manera muy clara, esta necesidad del cambio y transformación debido a que los errores cometidos ha llevado a una deficiente relación societaria de la economía y de la empresa consecuencia de tres tendencias fuertemente acentuadas que hacen difícil la sostenibilidad de un orden de economía de mercado:

1. Los errores se encuentran en las propias empresas, en su diseño de gobierno, en el problema de las retribuciones de los directivos y en lo que afecta también a los procesos de dirección de la empresa. Señala dos tendencias que son la causa fundamental, entre otras, de la crisis financiero-económica actual con consecuencias en todo un largo proceso de década y media
2. El *cortoplacismo* en los procesos de decisión y de management y de la orientación al *shareholdervalue* en lugar de orientarse a los *stakeholdersvalue*.
3. La falta de un sentido de pertenencia como "*propietario*" y, por lo tanto, de involucración en los procesos institucionales y operativos de una empresa, lo que recoge de manera muy clara en los términos siguientes:

"There are three essential elements of the shift. First, business and finance must jettison on their short-term orientation and revamp incentives and structures in order to focus their organizations on the long term.

² Barton, D. (2011) "Capitalism...", ob. cit. p.1

Second, executives must infuse their organizations with the perspective that serving the interest of all major stakeholder-employees, suppliers, customers, creditors, communities, the environment- is not at odds with the goal of maximizing corporate value; on the contrary it's essential to achieving that goal. Third, public companies must cure the ills stemming from dispersed and disengaged ownership by bolstering boards' ability to govern like owners".

Ya en el año 2005 es cuando se produce la ruptura en Centroeuropa con la orientación *shareholdervalue*, reorientando la actividad empresarial y el comportamiento del management a los *stakeholders*, como señalaba en aquel entonces su necesidad el CEO's precisamente de Mckindsey Sr. Davis³ en una destacada contribución también en el Economist en el año 2005 que llama la atención sobre esta dimensión societaria de la empresa y de sus líderes planteándoles como referencia al "*contrato social*" o societario de Rousseau el señalar

"More than two centuries ago. Rosseau's social contract helped to seed the idea among political leaders that they must serve the public good, lest their own legitimacy be threatened.

The CEO's of today's big corporations should take the opportunity to restate and reinforce their own social contracts in order to help secure, for the long term, the invested billions of their shareholders".

Lo cual conlleva la necesidad urgente de una reforma del sistema de la economía de mercado capitalista, esto es, de una "economía de mercado libre" y esta reforma se orienta, sin duda, cada vez más a lo que pudiéramos definir en el contexto centroeuropeo de una "economía de mercado socialmente responsable", o de una economía realizada en torno al cubrimiento de las necesidades vitales y culturales de las personas⁴ en sus diferentes relaciones con el mundo de la empresa y la fundamental del ordenamiento económico y social. Esta reforma significa una reforma de los procesos empresariales, en primer lugar, y del ordenamiento o marco de referencia que establece el Estado, como veremos luego, lo que implica, sobre todo, el hecho de que si no se realizan los procesos de cambio y transformación desde la capacidad económico-empresarial se verán realizados por terceros. Esto es, por los políticos que bajo la presión de la opinión pública realizarán los procesos de cambio y no se logrará recuperar la pieza fundamental que es la *confianza* en la empresa, en las instituciones económico-sociales y, muy en particular, en el sistema directivo, para lograr de esta manera las bases para una recuperación de la credibilidad del ámbito empresarial como punto de arranque para los procesos urgentes de cambio y transformación.

II. PARTE PRIMERA: ALGUNOS ASPECTOS BÁSICOS Y LA REALIDAD ACTUAL

Uno de los cuestionamientos básicos para establecer un diálogo sobre las oportunidades empresariales exige previamente clarificarse sobre una serie de conceptos básicos, tanto en el aspecto económico como en el que concierne a la propia antropología de la persona y la dimensión societaria de la economía⁵.

³ Davis, I. (2005) "The biggest contract...", ob. cit. p.

⁴ Utz, A. F. (1998) "Ética económica...", ob. cit. p.24

⁵ Utz, A. F. (1998) "Ética Económica", ob. cit., p.24

El primer aspecto de referencia es la *confianza*. Si no existe *confianza* entre las personas y entre las instituciones es imposible el funcionamiento de una economía dentro del contexto de una "lógica económica" y de una "lógica social" en una economía de mercado; y son fuerzas que corresponde mas a una "lógica de casino". El problema de la *desconfianza* no es un problema nuevo, sino que es un problema fuertemente arraigado en la mitad de los años 90 y se ha visto afectada seriamente durante esta última década y media, en particular en los últimos años en concreto por la crisis financiera predominantemente. La *pérdida de confianza* en los directivos constituye uno de los aspectos fundamentales, tal como puede verse en la figura 3 en la que solamente un porcentaje muy pequeño tiene una opinión positiva que apenas se ha mejorado hasta los momentos actuales.

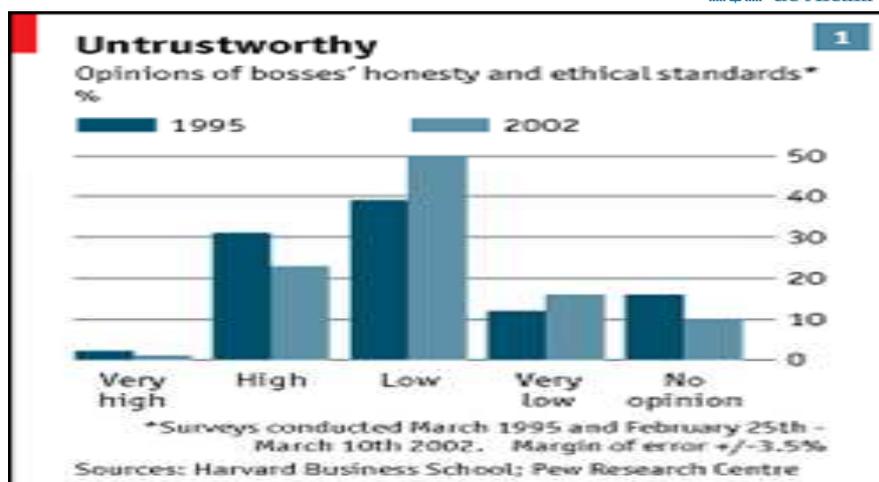


Figura 3

Tal como señala el propio Barton⁶ en los países occidentales industriales el barómetro de confianza del año 2011, la confianza en los negocios tanto en Estados Unidos como en el Reino Unido, se mueve rondando al 45%, quiere decir, que se ha conseguido recuperar un poco, pero se mantiene muy baja, lo contrario de lo que está sucediendo en muchos países emergentes, por ejemplo, en Brasil con el 81%⁷. El problema de la *confianza* constituye uno de los problemas más preocupantes y coincide perfectamente con la trayectoria de las compensaciones de los directivos, tal como puede verse en la figura 1 ya señalada. Desde el año 1960 hasta el año 1995 se mantiene una política de compensaciones estabilizada y es en el año 1995 cuando se rompe y se multiplica por 600, en muchos de los casos, irrumpiendo de una manera escandalosa en el ámbito de los propios diseños de gobernanza empresarial y en la configuración de los procesos directivos hasta nuestros días. Lo que viene a coincidir, al propio tiempo, con los mecanismos utilizados en torno a la idea de la retribución vía *stockoptions*.

⁶ Barton, D. (2011) "Capitalism...", ob. cit., pp.4

⁷ Barton, D.(2011) "Capitalism...", ob. cit., pp.6

Todo ello genera la base de una gran preocupación sobre las exigencias de códigos de conducta, etc⁸. en casi todos los países, esto es, "regulaciones" de la más diversa naturaleza hasta nuestros días, en particular, en temas de carácter penalizador como *compliance*.

Una segunda cuestión es la *interpretación de la economía*, tanto en términos generales como en términos empresariales. La *realidad económica* se configura, sin duda, en la parte de las "cosas", de lo material, por las dimensiones que afectan a las situaciones económicas, la disposición de recursos y la forma en la cual son utilizados esos recursos en los procesos de decisión y en el comportamiento directivo. Pero junto al hecho de la disposición de recursos tenemos que la economía la hace el hombre dentro de un contexto societario. Siguiendo a David⁹ sería el "*contrato social*" y según ese contrato se establecen unas normas que rigen la vida de la sociedad. Lo cual se aprecia de manera muy significativa en los momentos actuales dentro de la grave crisis Europea de endeudamiento.

Los criterios de racionalidad están en función de la interpretación que se realiza de la "coordinación" entre los diferentes sujetos y el marco ético en el que se mueven. Ambos componentes son los que definen la *racionalidad integral* del conjunto de la sociedad.



Figura 3

No es el mero hecho de disponer de recursos, sino de disponer de recursos y de un orden de sociedad que asigne unos criterios de racionalidad dentro de ese marco ético. Esto es lo que viene también a definir claramente el Presidente de Siemens en su publicación sobre "*valores y visión*" en la que, en primer lugar, la actividad se realiza dentro de un marco definido por un *sistema de valores* y dentro de ese marco de valores son los intereses de los *stakeholders* los que deben actuar maximizando la utilización de esos recursos eficientes, esto es, reduciendo los "costes de coordinación" con los *stakeholders*. Y esto es economía, elección dentro de un marco de valores y normas de obligado cumplimiento (*Compliance*), para lograr la mejor contribución posible de los individuos, de los procesos y de las instituciones.

⁸ Davis, I. (2005) "The biggest contract...", ob. cit.,

⁹ Davis, I, (2005), "The social...", ob. cit., pp.

La *tercera consideración* básica es el hecho de la *interpretación antropológica* de la *persona*. Toda persona como individuo dispone de *potenciales*, dispone de *capacidades* que puede desarrollar y que tratan de aflorar al objeto de cubrir sus necesidades, tanto vitales como culturales¹⁰. La economía dispone de personas que tienen unos potenciales que pueden y deben desarrollar y que se organizan al objeto de poder *cooperar* entre ellos.

La *cooperación* es la clave del éxito o fracaso en la economía, en la empresa y en todas las instituciones. Y esta *cooperación* puede realizarse de muchas formas. Seleccionando dos extremos de formas institucionalizadoras de la cooperación pudiera ser una *interpretación contractualista*, por un lado, en la cual la celebración de contratos entre las diferentes personas dentro de un contexto espacial-cultural, de un orden económico-social, en el marco de normas de obligado cumplimiento (*Compliance*) llevan a la configuración de una institución, de un mercado, de una empresa en la que depende fundamentalmente de la *ética individual* de cada uno de la decencia individual (*ehrbahre Kaufmann*). Esta es una forma de "*coordinar personas*".

La otra es, y afecta fundamentalmente al mundo empresarial, pero también al mundo societario, que es *compartir valores*. Esto es, compartir esos potenciales de tal manera que se puedan desarrollar instituciones que hagan posible ese *bien común* que constituye la base tanto de la estabilidad y sostenibilidad de una sociedad, del desarrollo individual y el propio resultado de una compañía, tal como puede apreciarse en la figura 4. Como consecuencia tenemos distintos "*costes de coordinación*" que son, a su vez, el resultado de la *disposición a la cooperación*, que son los "*costes*" que hacen viable o inviable la situación económica de un país o de una empresa. Esto es lo que está sucediendo con los países periféricos de la Unión Europea y la crisis financiera y económica.

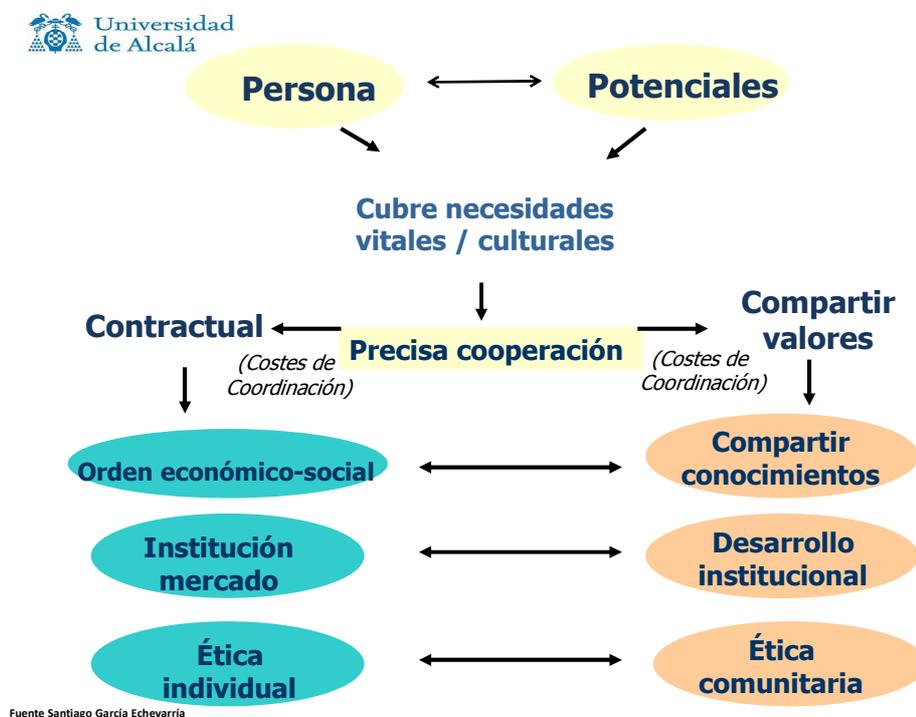


Figura 4

¹⁰ Utz, A. F. (1998) "Ética Económica...", ob. cit., p.24

La *cuarta consideración* básica es la *instrumentalización* de las formas de coordinar y organizar una economía: constituye, sin duda, la *economía de mercado socialmente responsable* una de las más eficientes desde el punto de vista del intercambio de bienes y servicios entre las personas. La organización de la economía de mercado se tiene que orientar, por una parte, al atractivo individual, personas dispuestas a poner en riesgo sus potenciales y sus medios para poder obtener un logro que tiene que legitimarse a través de su contribución al *bien común*. El criterio que verdaderamente hace viable el funcionamiento de esa economía de mercado lo constituye la *competencia* como pieza fundamental o principio económico clave en ese proceso.

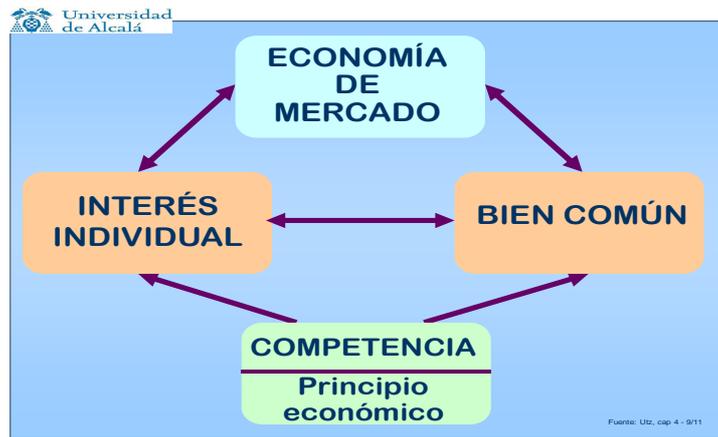
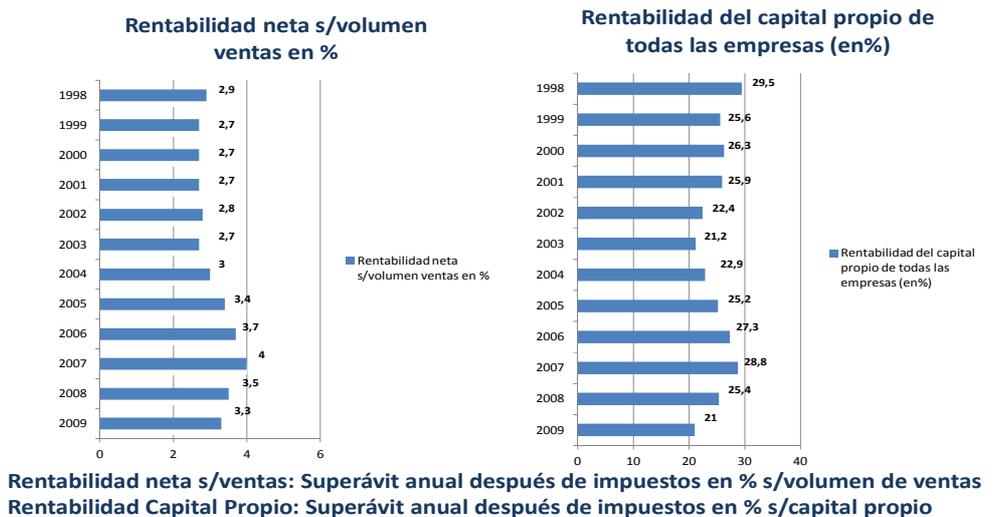


Figura 5

Entendidos de esta manera los distintos conceptos económicos básicos de toda gestión económico-empresarial quisiera completar con unas referencias muy breves cual es la realidad actual:



Beneficios: Rastros de la crisis



FUENTE: DEUTSCHE BUNDESBANK

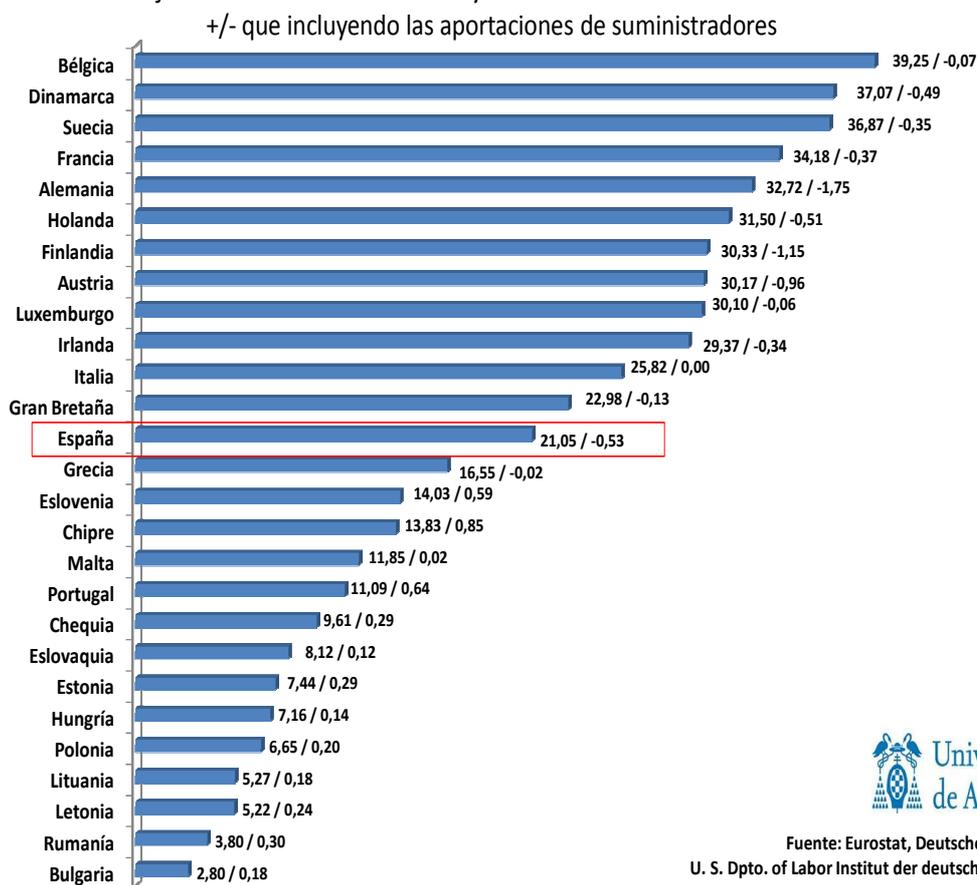
Figura 6

1º. Los *resultados económicos* empresariales, tomados de un país industrial de primer nivel en una larga trayectoria el beneficio¹¹, se mueven en cifras en torno al 3% sobre el volumen de ventas y la rentabilidad del capital propio obtenido se desenvuelve también en cifras que corresponden a magnitudes entra el 20% y 30%. (Véase figura 6)

Esta es, por una parte, el tema de los beneficios, pero, por otra parte, sin embargo, tenemos que evaluar los costes, el "precio" de la mano de obra en toda la Unión Europea que presenta un diferencial enorme tal como se recoge en la figura 7. Diferencial que se ve fuertemente modificado en cuanto al valor, el "precio" de esa mano de obra por la productividad, esto es, la Cultura, el orden de sociedad que hace viable o inviable aprovechar los potenciales disponibles como puede verse en el gráfico 8. La situación real es la que se mide por los costes unitarios que son, en este caso, en referencia a la industria alemana, prácticamente muy significativos, pues se recogen en ellos no solo el "coste unitario" de la mano de obra, sino la *productividad*. Esta es la única manera de medir el coste unitario en la "lógica económica" y en la "lógica social"

COSTES MANO DE OBRA

(por hora trabajada en el sector industrial y sus suministradores en el año 2010 en Euros)



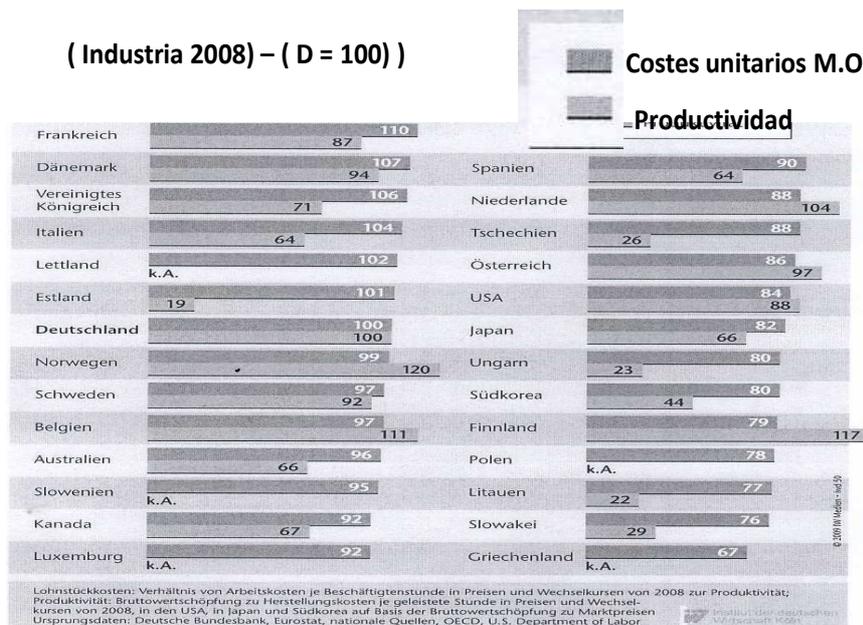
Fuente: Eurostat, Deutsche Bundesbank, U. S. Dpto. of Labor Institut der deutschen Wirtschaft.

Figura 7

¹¹ IWD, "Von Wegen...", ob. cit.

Otro aspecto es el que corresponde a la estructura de la cuenta de resultados global. Como puede apreciarse en el gráfico 9 de cada 100 euros vendidos la parte significativa de la estructura de costes materiales, materias primas o transformadas, componentes que alcanzan el 66,27%. Según las estimaciones realizadas por los distintos estudios en los próximos años la productividad de los recursos disponibles va a constituir una de las piezas fundamentales en el desarrollo de las empresas¹². Puede verse que el coste de personal es un 15% y, consecuentemente, las magnitudes quedan claramente reflejadas en su propia dimensión y en torno a ellas, se debe realizar la búsqueda de una mejor utilización de los recursos, de la gestión de la empresa en su diversidad y su impacto en la combinación de los factores¹³. Esta es una de las fuentes para definir el "peso" de los "stakeholders".

Costes Unitarios y Productividad



Fuente: iwd, núm. 50, 2009

Figura 8

Estas son las claves sobre las que descansa el espacio económico-ético en la realidad económica y empresarial actual en Europa. Este es el espacio que todo directivo debe conocer y ubicarse en el contexto de su propia organización y, de su sistema de valores.

¹² Dobbs, R., Oppenheim, J. y otros (2011) "Ressource Revolution...", ob. Cit., pp.29 ss.

¹³ Gutenberg. E. (2001) "Economía de la empresa...", ob. cit., pp.37 ss, 6ª ed.

Beneficios: lo que queda de las ventas
(cada 100E de venta se repartieron en 2008 en:)

VENTAS	100
+ OTROS INGRESOS	5,35
+ MODIFICACIONES EXISTENCIA	0,91
= PRESTACIONES GLOBALES	106,27
- MATERIALES	66,27
- PERSONAL	15,83
- AMORTIZACIONES	2,71
- INTERESES	1,06
- IMPUESTOS EXPLOTACIÓN	1,35
- OTROS GASTOS	14,47
= RESULTADO ANUAL ANTES DE IMPUESTOS	4,57
- IMPUESTOS SOBRE RESULTADOS	0,9
RENTABILIDAD S/VENTAS DESPUÉS DE IMPUESTOS	3,67

Fuente: iwd, 36 , 9 Septiembre 2010

Figura 9

III. PARTE SEGUNDA: CLAVES PARA LOS PROCESOS DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN

El campo de decisiones de un ejecutivo queda enmarcado en lo que podemos denominar el *espacio ético* que recoge tanto las normas externas a las que tienen que atenerse los ejecutivos como la propia compañía (*Compliance*), así como las normas internas reflejadas como consecuencia de las diferentes formas de interpretación de este "*espacio ético*" a través de los códigos de conducta y de otras normas empresariales. Este *espacio ético* queda delimitado para la actuación directiva, por una parte, por la *lógica económica*, esto es, lo que antes hemos visto en la columna que corresponde a los recursos disponibles. Por otra parte, corresponde también a la determinación de la *lógica social-societaria* que establece la legitimización interna y externa de la empresa en el conjunto de ese orden social en el que se desarrolla esa empresa y que es diferente en cada uno de los países y culturas. Dentro de ese espacio se encuentran la elección de la alternativa para la toma de decisiones, de los procesos de dirección y de la asignación de recursos. El máximo responsable con su visión y valores establece ese campo para la maximización o el logro de aquel resultado que corresponda dentro de los intereses de los principales *stakeholders*, esto es, aquella alternativa que reduce los "*costes de coordinación*" con los *stakeholders*.

Las claves sobre las que descansa el proceso de cambio y transformación, ya mencionadas al principio, constituye las referencias vitales del management.

CRITERIOS CLAVE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES

LO ECONÓMICO Y LO SOCIAL

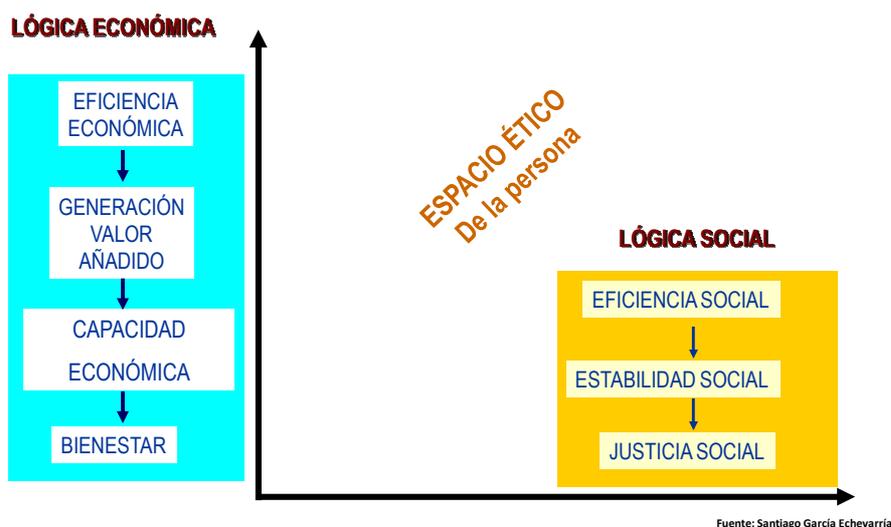


Figura 10

Estos procesos de cambios y su relación afectan a:

(1º) Los *procesos de cambio y transformación* que no solamente se mantienen en el momento actual como antes ha señalado a tres aspectos, sino además debíamos de considerar, en primer lugar, el que se refiere a la *primacía de lo económico sobre lo financiero*. La creación de valor es un proceso económico resultado de la combinación de factores¹⁴ que son los que hacen posible la obtención de productos servicios que corresponden a las exigencias de los clientes y la satisfacción de los mismos. Es uno de los puntos fundamentales de la acción empresarial.

Claves para los procesos de cambio y transformación:

- ✓ *Primacía de lo económico frente a lo financiero.*
- ✓ *Primacía del largo plazo frente al cortoplacismo*
- ✓ *¿Stakeholders versus shareholders?*
- ✓ *Gobierno corporativo de las empresas y sus órganos Institucionales*

¹⁴ Gutenberg, E. (), "Economía de la empresa...", ob. cit., pp.37 ss.

- ✓ CEO 'S y su retribución
- ✓ Estado y Mercado: Impacto de la empresa

(2º) La primacía del largo plazo y la sostenibilidad tanto de la utilización de los recursos y sus capacidades pero, muy en particular, de lo que es el contexto del orden social en el cual se desenvuelve la cultura desarrollada en ese entorno empresarial que constituyen esas normas de referencia.

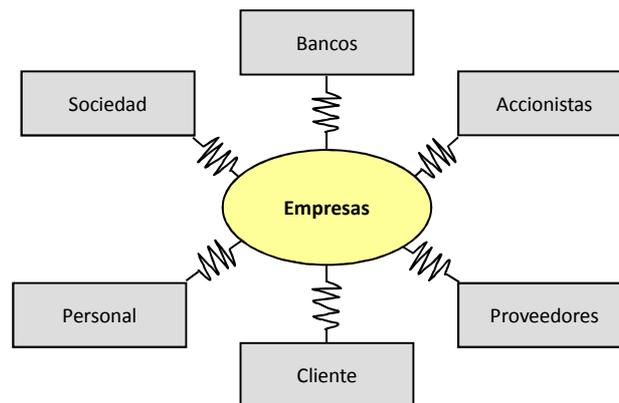
Así señala Mirow¹⁵

"Las empresas que sometan la moral de su actuación al criterio del éxito a corto plazo no sobrevivirán a largo plazo. Ejemplos de esta naturaleza hay hoy suficientes"

(3º) El hecho de la consideración de una orientación al *stakeholder* como punto de referencia fundamental constituye, sin duda, uno de los planteamientos básicos dentro del Proyecto Corporativo y de Management de una empresa en la actualidad.



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 11

En la figura 11 se refleja el modelo *stakeholder* que corresponde a la "cooperación" necesaria para la realización empresarial. De los "costes de coordinación" entre la empresa y cada uno de los *stakeholder* dependerá la sostenibilidad y el éxito del desarrollo de la empresa. La realización tiene, por un lado, un "aspecto contractual" previo, por otro lado, es la *confianza* la que permite realizar esa dimensión contractual, esto es, el *sistema de valores* que la genera.

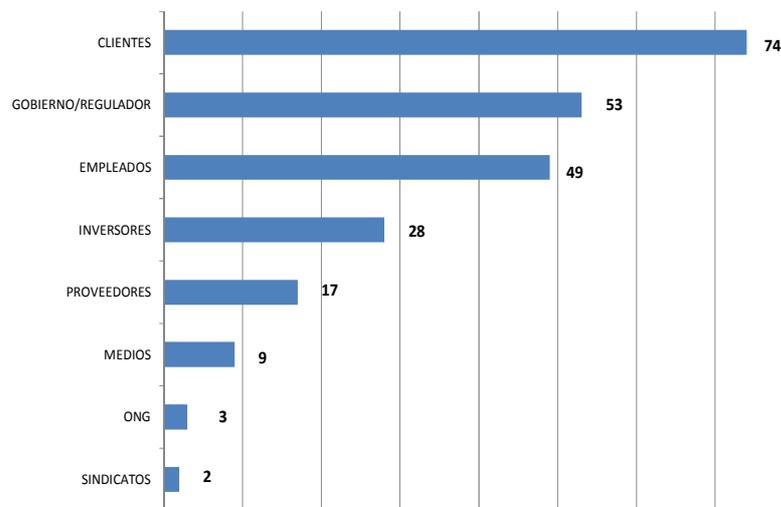
¹⁵ Mirow, M. (2011), "Retos...", ob. cit., p.415

Se deben conocer estos costes para cada proceso de management, con el que surgen los "costes de coordinación". Los resultados del estudio de McKinsey permiten estimar quiénes son y cuál es su relevancia a los efectos de los procesos de coordinación y la capacidad directiva. Son las referencias y criterios para la toma de decisiones directivas y la estimación de riesgos y oportunidades.



STAKEHOLDER CON EL MÁS FUERTE IMPACTO EN LA CREACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA

(EXPECTATIVAS PRÓXIMOS 3-5 AÑOS)



Fuente: Mckindsey Quarterly, Febrero 2011

Figura 12

La relevancia de esta orientación puede apreciarse así mismo en la afirmación de Mirow¹⁶

"Como el reto último y el más importante veo el desarrollo y, sobre todo, la realización de un sistema de valores empresariales que permitan la integración de la empresa en su entorno económico y social. La asunción unívoca del pensamiento de una categoría mal entendida de shareholder ha llevado a todos los grupos de interés a un profundo debate que abarca la política social y de sociedad que exige a la empresa del futuro una actuación proactiva si no quiera tener a largo plazo daños significativos".

(4º) *El Gobierno Corporativo* de las empresas y sus órganos institucionales como punto de referencia básico en el que se trata de que en el Gobierno de la empresa actúen sus representantes como si fuesen "propietarios" y, en ese sentido, de la "propiedad" es en el que tiene que desarrollarse su misión.

¹⁶ Mirow, M. (2011), "Retos...", ob. cit., p.415

España, por ejemplo, ha perdido en muy poco tiempo la mitad de los accionistas pequeños, lo que han determinado una fuerte concentración y, por lo tanto, una debilitación del mercado bursátil.

(5º) Los CEO'S y el problema del desarrollo de un comportamiento integral y honesto con todos los problemas que plantea la retribución de los mismos. No existe una relación entre resultados y compensaciones, tal como puede demostrarse empíricamente. (Véase la figura 13)

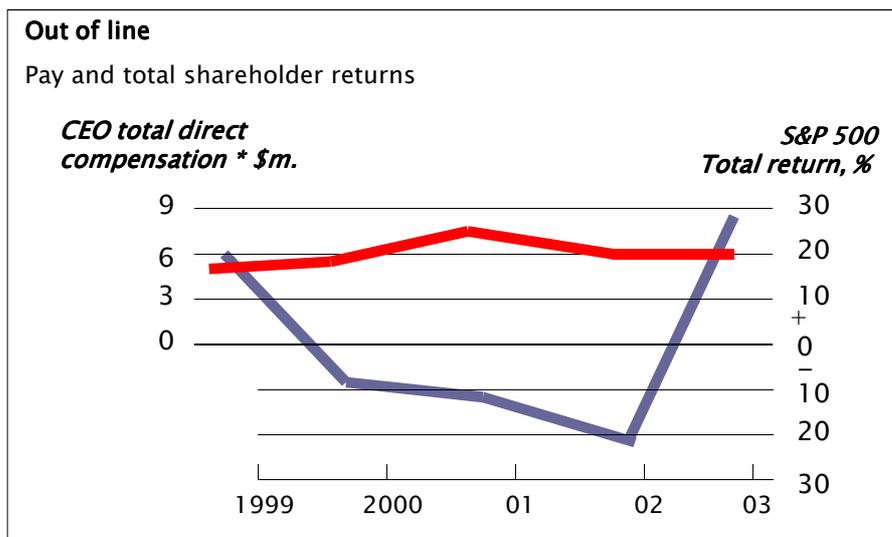


Figura 13

(6º) Por último, el problema clave es la relación entre el *Estado y el Mercado* como piezas constitutivas de los espacios de libertad de un empresario para disponer de ese "espacio ético", de la *lógica económica*, de la *lógica social* en el cual sea posible la creatividad y la innovación como punto de referencia para la solución de los problemas de la Sociedad y de sus individuos.

Resumiendo, una afirmación muy clara la hace recientemente un alto ejecutivo como el Profesor Mirow sobre el tema del fracaso de las orientaciones a corto plazo tal como puede verse en el texto que se acaba de mencionar: "las empresas que sometan La moral de su actuación al criterio del éxito a corto plazo no sobrevivirán a largo plazo. Ejemplo de esta naturaleza hoy hay suficientes¹⁷".

Los modelos *stakeholders* corresponden al interés de la empresa y al interés de cada uno de los *stakeholders* en el desarrollo de esa compañía, lo que varía de unos a otros, e incide directamente en los "costes de coordinación".

¹⁷ Mirow, M. (2011) "Retos...", ob. cit., p.415

Y esto se aprecia claramente en el resultado de la encuesta realizada precisamente por McKinsey, y que acabamos de mencionar (figura 9), en el contexto sobre cómo será en el futuro próximo esa estructura de los *stakeholders* más potentes. Como puede verse el primero es el cliente, pero el segundo es la tendencia dominante de los gobiernos, de los reguladores. Lo cual significa regulación e intervención y, por lo tanto, uno de los problemas más serios que tiene planteado en este momento el propio orden empresarial y la actividad directiva.

Como puede verse también en el planteamiento de Mirow¹⁸ el desarrollo de un *sistema de valores* empresariales que facilite la integración de la empresa en la sociedad constituye la clave básica para el mundo empresarial, de forma que no se equivoquen con el *shareholder* que ha llevado a un profundo debate durante más de una década. De lo que se debe disponer es de esa legitimización societaria, *reputación*, como punto de referencia básica.

Cada uno de los ejecutivos tiene necesariamente sus "*stakeholders*" y cada uno de ellos, si quiere seguir los planteamientos corporativos, tendrá que calcular cómo consigue evaluar ese "*peso*" que tiene cada uno de ellos respecto a sus decisiones, actuaciones, etc. de forma que estén orientadas estas decisiones a reducir los "*costes de coordinación*" con sus *stakeholder* en sus procesos de decisión. De esta manera se puede realizar una contribución a la compañía al reducir los "*costes de coordinación*" e incrementar la *competitividad*.

La realización de estos *sistemas de valores* constituye, sin duda, una de las claves del impacto en la política de la sociedad y, por lo tanto, la empresa tiene que ser proactiva en la configuración de esa apreciación, valoración, por parte de la sociedad, que es parte de los *stakeholders* en la contribución de esa sociedad.

Y, por último, el problema de las *compensaciones* de los CEO's como puede apreciarse en la figura 13 para finales de los años 90 y principios de la década actual no tiene nada que ver la retribución con las rentabilidades y retornos obtenidos. Y este es uno de los problemas básicos en lo que constituye, sin duda, el reto fundamental en este momento que debe verse bajo tres perspectivas

- En primer lugar, las compensaciones de los directivos tienen que orientarse a valores a largo plazo
- Tienen que establecerse dentro de un marco temporal amplio, largo plazo
- Deben existir riesgos realmente asumibles como referencia por parte de los ejecutivos

¹⁸ Mirow, M. (2011) "Retos...", ob. cit., p.415

IV. PARTE TERCERA: PERSONA, ENTORNO (SOCIEDAD) Y EMPRESA: IDEAS PARA UN DEBATE

Toda acción empresarial supone la delimitación de un espacio determinante de la dimensión económica, social y ética de esa empresa. Es lo que constituye el entramado que afecta a las personas, al entorno o sociedad y a la empresa con los directivos y personal de la misma. Cada uno de ellos participa como *stakeholders* en este espacio y trata de dar respuesta que le aporte resultados económicos, sociales y éticos que constituyen, sin duda, la base para una sostenibilidad tanto de cada uno de ellos como de las propias relaciones entre ellos, esto es, la reducción permanente de los "costes de coordinación".

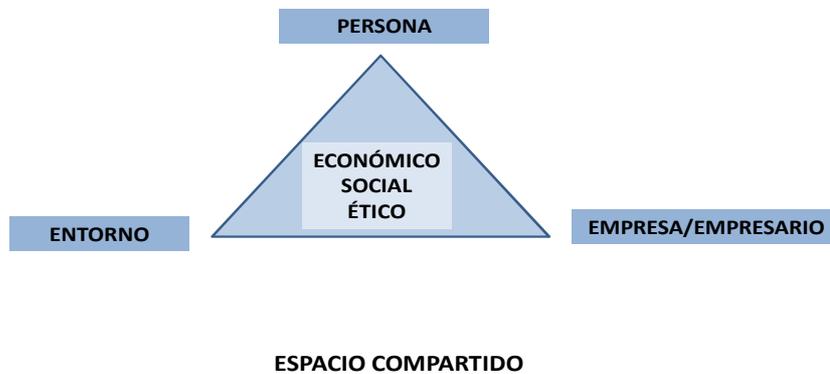


Figura 14

Para todo directivo en una sociedad abierta el punto de referencia final se encuentra en su entorno, en la sociedad, en la que tiene que ubicar la contribución que debe realizar a los *stakeholders* involucrados con la empresa en los tres planos señalados al objeto de subsistir y proyectar en el futuro su sostenibilidad en el *plano económico*, en el *plano social* y en el *plano ético*. Esto es, la *reputación* que necesita en una sociedad para que la "lógica económica" pueda funcionar en las mejores condiciones a la hora de coordinar y buscar la *cooperación* de las diferentes personas e Instituciones necesarias para la configuración del éxito de esa empresa. El éxito no es el resultado de la acción individual, es el resultado de la *cooperación* que se ha establecido. Dirigir no es otra cosa que *cooperar* y cooperar es buscar la cooperación de los partícipes, lo que debe ser una de las piezas singulares de todo pensamiento directivo y empresarial¹⁹.

¹⁹ Köhler, H. (2007) "El empresario...", ob. cit., p.2

Esa dimensión societaria de la empresa, de su entorno, es clave para poder entender una orientación del management de la compañía, de los procesos, de la toma de decisión a los *stakeholders*. Si no existe una clara percepción de esa *dimensión societaria* no será posible para los directivos orientar su acción a los *stakeholders* de manera que tendrán dificultades para poder evaluar, realizar los cálculos económicos y conocer los problemas de carácter social y ético que se le pueden plantear en todos los procesos de cambio y transformación.

La *confianza*, la *reputación* es consecuencia de ese *sistema de valores* que como individuo y como conjunto social de personas en una empresa presentan a la sociedad conforme a las culturas existentes en cada uno de los casos y los principios básicos que se derivan de los *sistemas de valores* que dan transparencia al comportamiento y, por lo tanto, reducen los costes en tiempo, recursos y complejidad.

Este "*open mind*", constituye la pieza fundamental en el desarrollo directivo, tal como señala el exPresidente de la República Federal Alemana²⁰.

"Dirigir una empresa no termina en la puerta de la fábrica...Casi todos saben, cuánto 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"

El éxito en la empresa es, por lo tanto, el resultado de esta acción compartida entre el ámbito externo y el interno de la empresa y en esta dimensión existen dos claros niveles de objetivos

- Los *objetivos finales*, que se encuentran fuera de la empresa, esto es, en la sociedad, en los *stakeholders* con los que la empresa tiene que coordinar. El directivo es el responsable de esas acciones buscando fundamentalmente una actuación en la lógica económica de *win-win*. En ese sentido se trata de estar siempre fijando cómo tiene que *contribuir* la empresa
- *Internamente* son los *objetivos instrumentales*, son los medios con los cuales haciendo un uso eficiente de las capacidades de los recursos contribuyen a esa mejora de los "*costes de coordinación*" con los *stakeholders*. Las dimensiones instrumentales internas, las directamente implicadas con los recursos son más fáciles de someter a lo que constituye la "*lógica económica*"; el cálculo económico, mientras que la relación de las contribuciones de los instrumentos de los *stakeholders* de la sociedad tienen mayores dificultades para su evaluación y, consecuentemente, exigen del directivo una visión de la sociedad que le permita trabajar con criterios de naturaleza más global, vía "*contribución*".

²⁰ Köhler, H. (2007) "El empresario..", ob. cit., p.4

Como puede apreciarse en la figura 15 puede interpretarse esta función de objetivos en los términos siguientes:



Figura 15

La racionalidad económica está presente básicamente en la *dimensión interna*, mientras que en la *dimensión externa* la institución y su *gobierno corporativo* juega un papel decisivo; de ahí la importancia en los actuales procesos de transformación, tanto de replanteamiento de los *gobiernos corporativos*, como en todo el tema de las compensaciones de los directivos, así como en el debate "*mercado y estado*" en los términos anteriormente señalados. La implicación interna en el gobierno de los comportamientos directivos vía "códigos de conducta", etc y la implicación del legislador vía "compliance" son dos claves que surgen para contrarrestar el deterioro directivo e institucional.

La configuración de los instrumentos económicos, por su parte, exige

- ✓ *Una economía de mercado orientada al desarrollo de la persona en su legitimización por su contribución al "bien común"*
- ✓ *Que la coordinación entre los agentes económico-sociales tiene lugar en base a la competencia, las competencias de las personas y sus instituciones*
- ✓ *Que el Estado debe garantizar el buen funcionamiento de los mercados, de la competencia y definir el espacio de acceso sin barreras a la persona.*

Por su parte, desde la perspectiva del *individuo* como directivo y de su desarrollo integral debe considerarse la necesidad de

- *Compartir los valores.* Es la base para que puedan *compartirse los objetivos* y, por lo tanto, la condición *sine qua non* para una *cooperación eficiente* que es donde se encuentra el resultado de la empresa

- La adopción de la *lógica económica*, tanto en las instituciones públicas como privadas, dentro del marco de la *lógica societaria* planteada en esas culturas
- Se ha de asumir un "*reto permanente*" tanto del directivo como también del propio empresario como el proceso clave en un ordenamiento económico y social que permita el desarrollo individual e institucional y lograr esa sostenibilidad que hace viable esta estabilidad societaria

Lo que supone y exige que el *desarrollo integral* de la persona implica tres aspectos a considerar

- ✓ El desarrollo e implementación de sus competencias tanto
 - De acuerdo con su sistema de valores
 - Sus conocimientos y destrezas y en la *dimensión social* que significa cooperar y participar como punto de referencia clave para poder aflorar sus potenciales e impulsar su desarrollo
- ✓ Se ha de adoptar la *lógica social* y de la *lógica económica* en el propio desarrollo y, por lo tanto, debe ser integral el desarrollo de la persona
- ✓ Se ha de lograr una integración de la *lógica ética* en las aproximaciones e implementación del desarrollo de

Todo proceso de cambio y transformación en el que se realiza implica se caracteriza por

- ✓ En *primer lugar*, no se puede realizar un proceso de cambio si no existe previamente un *sistema de valores* que oriente hacia donde debe ir el *proceso de desarrollo* integral del individuo y de la institución
- ✓ Los cambios en el sistema de valores, en segundo lugar, se han de acentuar fundamentalmente
 - En el reflejo de una nueva función de preferencia de cada individuo
 - Desarrollo de la dimensión social de cada uno de ellos
- ✓ En *tercer lugar*, se ha de impulsar un *nuevo concepto de la economía* en su dimensión empresarial y, por lo tanto, es una de las piezas fundamentales que deben considerarse en este proceso de cambio y transformación.

El contexto en el que tiene que desarrollarse estos procesos de cambio y en los *instrumentos básicos* han de cuidar y de considerar como preparar el camino tanto societario como interno de una empresa para la *transformación* lo que implica centrarse en las siguientes claves

- ✓ Una *economía de mercado* orientada al desarrollo de los individuos y su legitimización a través de su contribución al *bien común*
- ✓ La *coordinación* entre los agentes económicos y sociales arranca de sus *competencias*, las competencias de individuos y sus instituciones

- ✓ El *Estado* tiene que garantizar el correcto *funcionamiento de los mercados*, asegurar la competitividad y liberar eliminando las barreras de entrada y tiene, por lo tanto, que definir cuál es el "*espacio de los individuos*" para que dispongan de libre entrada.

Por parte de la *Sociedad*, su demanda se sitúa básicamente en la *generación de superávits* con el fin de poder cubrir las necesidades de aquellos individuos de una sociedad que no pueden buscar su respuesta a través del mercado mediante

- La *cooperación* entre las instituciones públicas y privadas se ha de impulsar un orden para alcanzar un desarrollo efectivo económico y social
- Las *políticas de rentas* y políticas patrimoniales que promueven la estabilidad social y la sostenibilidad de la sociedad tienen que dar respuesta a las necesidades de *confianza* que se tiene que generar en la sociedad para dar una respuesta al éxito empresarial.
- Debe impulsarse un nuevo concepto en la economía que haga posible la comprensión de los cambios y su aceptación

Todo lo cual implica que se ha de adoptar un orden económico y social que se oriente fundamentalmente al *contexto societario* y este orden económico y social debe facilitar una orientación en base al *sistema de valores* económico-social, debiendo definirse el papel instrumental del desarrollo tanto del "Mercado como del Estado" al servicio de la sociedad y de la economía para lograr el *desarrollo integral de la persona* y de las instituciones.

V. PARTE CUARTA: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

1. Solamente existen retos empresariales, retos ante los que la persona tiene que emprender cuando una economía es parte de la dinámica societaria. La creciente dimensión societaria de la economía y de la empresa como consecuencia tanto de la globalización como del avance tecnológico implican nuevas exigencias a los sistemas de dirección y a los directivos. Los sistemas de dirección son cada vez más complejos y el directivo tiene que entender que debe dominar la complejidad de los procesos y no tratar de reducirlos como si fuese posible su simplificación. Son otras formas de dirigir y son otra forma de plantearse y de ejecutar las decisiones empresariales.
2. Nos encontramos en un cambio profundo en los procesos de dirección que exigen nuevos planteamientos y nuevas formas de descubrir la creación de valor. La apertura societaria de la economía y de la empresa exige al directivo un creciente rol empresarial, esto es, descubrir donde se encuentran las posibilidades para ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades vitales y culturales.

Es en la dinámica del entorno en la que el directivo debe asentar su percepción para descubrir de forma sostenible sus oportunidades. El entorno, la sociedad, es una referencia para orientar su empresa, sus procesos y sus decisiones.

3. Ello exige una visión que le facilite una clara orientación tanto de la actividad empresarial como del comportamiento de todo el personal. Su cálculo económico integrador de la lógica económica es parte de esa visión incrustada en la lógica societaria-social, en los *trends* de esa sociedad y de sus *sistemas de valores*.

Dirigir una empresa, un proceso, dirigir personas, exige tener una clara visión, en primer lugar, para definir la orientación de la empresa y reflejar su cálculo económico. Pero esa visión, en su planteamiento y, en particular en su *performance*, se asienta en un *sistema de valores* que determina, por un lado, los *costes de coordinación* entre la realidad de ese entramado "entorno-empresa" (*filosofía empresarial*) y, por otro, la relación entre las personas involucradas en los procesos de cambio, de transformación y de acción de la empresa (*Cultura empresarial*). Sobre el *"sistema de valores"* es sobre lo que se asienta la estructura organizativa y la configuración de las decisiones empresariales.

4. Lo que obliga al directivo a una clara percepción del entorno, de creciente complejidad intercultural, a un conocimiento y seguimiento del mismo. Hasta los años noventa la acción directiva estaba orientada a la dimensión interna, a la problemática empresarial estructural-funcional para unos entornos en proceso de apertura "controlada". Los años noventa rompen esa dimensión directiva hacia dentro, aunque su presencia fuese internacional, hacia el desarrollo interno eficiente. Con el planteamiento *"shareholdervalue"* y las *"stockoptions"* se produce un cambio radical en la orientación de la empresa, en la configuración de sus "principios" de management, en la articulación de los procesos y de las decisiones empresariales. Cambio que arrastra nuevos conceptos y herramientas de gestión que provocan graves errores en el "gobierno de las empresas", en sus cálculos económicos, en su interpretación societaria de la empresa y, muy en particular, en el propio comportamiento directivo.

Ha sido una década de grave deterioro de los procesos de dirección y de la honradez, en su más amplio sentido, con una pérdida de *sistemas de valores* como soporte normativo.

5. A los que se añaden consecuencias muy graves tanto empresarial como societariamente en la involucración "creativa" de la "ingeniería financiera", la equívoca orientación del cálculo económico, cuando no su pérdida de un cálculo correcto, aislando los *sistemas de valores* que aseguran el largo plazo. El cortoplacismo, la prioridad de la "ingeniería financiera", no tanto de la "financiación", sobre lo económico, la errónea orientación del management al *"shareholdervalue"* y la errónea política de retribuciones de los CEO's, ha llevado a una pérdida total de confianza entre los directivos y entre las empresas que generan la mayor crisis financiero-económica con graves consecuencias societarias de los tiempos modernos. Un equívoco desarrollo de los sistemas de dirección y de la gobernanza de las empresas y de las instituciones del entorno han llevado a disparar los *costes de coordinación* que hacen imposible el funcionamiento de la economía bajo los principios de la "lógica económica" y de la "lógica societaria" en los que se tiene que basar y mover el directivo para lograr una empresa sostenible en el largo plazo, generadora de "confianza" en la empresa y en su entorno. Entonces reduce sus *costes de coordinación* que le garantiza su éxito y su reputación.
6. La legitimización de la empresa en la sociedad es el punto de arranque, esto es, su orientación a sus "stakeholders" con lo que genera mayores o menores *costes de coordinación* que hacen posible satisfacer las necesidades vitales y culturales de los *stakeholders*.

La "*visión ética*" de la economía es la única que permite concebir los procesos económicos de forma integral, en la realidad societaria en la que se tienen que desenvolver los retos empresariales y sus procesos. Es el mundo real de la acción directiva.

El directivo tiene que orientarse en un sistema abierto tanto a una clara percepción de esta lógica económica largoplacista y con una dimensión institucional –corporativa que, contribuye al "*bien común*" para asentar la institución empresarial, el apego de las personas y el logro de organizaciones flexibles y orientadas a la estructura de los *stakeholders*. Es un sistema de creciente complejidad que implica a todo directivo.

7. Sin una asumida orientación a la reducción de los "*costes de coordinación*" con los *stakeholders* no se logrará la cooperación interna y externa que hace posible el reto empresarial. Su determinación obliga a otro tipo de cálculo económico correcto que se sitúa en el "*espacio ético*" (sistema de valores de la empresa) y en el espacio *compliance* que le está siendo impuesto por el legislador de forma creciente y por la propia empresa en búsqueda de nuevas formas de gobernanza de la empresa.
8. La pérdida, mejor dicho, la falta del *sistema de valores* coherente con las dimensiones de la lógica económica y de la lógica social está llevando a un creciente *dirigismo*, con carácter "*regulador-intervencionista*" que limita no solo la capacidad del "*reto empresarial*", sino que anula un orden de sociedad abierta.
9. Estamos ante un cambio total en las exigencias a todo directivo tanto en la forma de concebir la "lógica económica" en la "lógica societaria", como condición o espacio para la toma de las decisiones en torno a un *sistema de valores* que de sostenibilidad y fiabilidad a sus acciones que garanticen a sus *stakeholders* la reducción de los "*costes de coordinación*" y el éxito de esa cooperación. Economía es *cooperar* y la empresa como institución societaria, más allá de lo económico, debe disponer del sistema de valores que facilita transparencia, fiabilidad y confianza. Estos son los recursos básicos de la acción emprendedora del directivo como empresario.

BIBLIOGRAFÍA

"Are Britain´s bosses overpaid", en The Week, 17 de Diciembre 2011.

"Siemens A giant awakens", en The Economist, 9 de Diciembre 2010.

Barton, D. (2011) "Capitalism for the long Term", en HBR, Marzo 2011.

Davis, I. (2005) "The biggest contract", en The Economist, Nr. 27, 26 de Mayo 2005.

Dobbs, R., Oppenheim, J. y otros (2001) "Resource Revolution: Meeting the World´s energy, materials, food, and water needs", ed. Mc Kindsey Global Institute, Noviembre 2011.

García Echevarría, S. (2008) "La empresa en la Sociedad. Clave del éxito empresarial", ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Núm.325, Alcalá de Henares.

Gutenberg, E. (2001) "Economía de la empresa", ed. Deusto, Bilbao.

Iwd, "Von wegen Lohndumping", ed. por Institut der deutschen Wirtschaft, Nr. 41, 13 Octubre 2011.

Köhler, H. (2007) "El empresario en la Sociedad", en Documentos a Debate, Nr. 5/Febrero 2000.

Mirow, M. (2011) "Retos a la Estrategia Empresarial del siglo XXI: en la empresa en el dominio de la complejidad", dir. López-Moreno, UNESA, ed. Cinca, Madrid.

Utz, A. F. (1998) "Ética Económica", ed. Unión Editorial, Madrid.