



**Instituto de Dirección y
Organización de Empresa**

Núm. 357

EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

Clave del desarrollo Económico y Societario

"THE ENTREPRENEUR IN TODAY'S SOCIETY"

The key to economic and societal development

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 357
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

Clave del desarrollo Económico y Societario

"THE ENTREPRENEUR IN TODAY'S SOCIETY"

The key to economic and societal development

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Mayo 2014

Autor / Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

"EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD ACTUAL"

Clave del desarrollo Económico y Societario

La preocupación por el crecimiento económico como condición básica para la creación de empleo y competitividad constituye una realidad no solo económica sino predominantemente política. Son múltiples los intentos tanto teóricos como en la *praxis* de buscar soluciones por la vía del campo financiero como corriente dominante. Lamentablemente no se ha perdido tiempo en preguntarse por qué no hay empresarios que asuman el papel Schumpeteriano que tiene el empresario en el crecimiento económico, en el progreso.

En esta aportación se trata precisamente de aclarar y reflexionar sobre la dimensión societaria del empresario en el contexto de una "economía de mercado" societariamente responsable. Para ello se analiza el impacto a partir de los años noventa tanto del concepto de empresa basado en el *shareholdvalue* como en el destrozamiento de la figura empresarial como consecuencia de las corrientes de la nefasta "ingeniería financiera".

Se ha analizado la figura del empresario en la actualidad tanto desde su misión societaria como en su capacidad configuradora con el fin de ubicar su acción empresarial. O se recupera la figura empresarial Schumpeteriana del "empresario innovador", el creador "de lo nuevo" y se sitúa al ejecutivo en su rol empresarial, o será imposible recuperar el crecimiento económico. Este, el crecimiento económico lo genera el "empresario innovador", largoplacista, involucrado en su capacidad configuradora, lo que requiere otros espacios de libertad y responsabilidad en una economía de mercado societariamente responsable, o se tendrán serias dificultades para resolver los problemas actuales.

Si empresarios no hay "economía de mercado" societariamente responsable, pero sin "economía de mercado" societariamente responsable no habrá empresarios. Y, por tanto, no se tendrá crecimiento económico. Las finanzas tienen un determinado papel en la "economía de mercado", que no es el que han priorizado.

Palabras Clave: Empresario, concepto de empresa, largoplazo, ingeniería financiera, orden económico, economía de mercado, economía social de mercado, competitividad, sociedad, responsabilidad, libertad, innovación, dimensión institucional, crecimiento económico, Schumpeter, desarrollo de la persona.

Abstract:

"THE ENTREPRENEUR IN TODAY'S SOCIETY"

The key to economic and societal development

Not only is interest in economic growth as a basic condition for job creation and economic growth an economic reality but also an eminently political one. Many have been the attempts, both theoretical and practical, to find solutions in the financial field as a dominant current. Unfortunately no-one has taken the trouble to ask why there are no entrepreneurs who take on the role with which Schumpeter endows them with regard to growth, to progress.

This contribution is both a clarification and a reflection on the societal dimension of the entrepreneur within the context of a socially responsible market economy. To achieve this, the paper analyses the impact of the concept of businesses based upon shareholder value from the 1990s onwards as well as the destruction of the figure of the entrepreneur as a result of short-termist currents within the ill-omened financial engineering.

The present-day figure of the businessman has been analysed both from the perspective of his societal mission and from his capacity to configure and locate his business action. Either the Schumpeterian figure of the *innovative entrepreneur*, creator of "the new" and the executive is placed in his business role or a recovery in economic growth will be impossible. This economic growth is generated by the long-term "*innovative entrepreneur*" whose involvement is in the form of his configurative capacity. This in turn requires other spaces of liberty and responsibility within a socially responsible market economy; if not, there will be great difficulties in solving our present problems.

Without entrepreneurs, there is no socially responsible *market economy* and without a responsible *market economy*, there are no entrepreneurs and therefore no economic growth. In the market economy, finance plays a certain role, which is not the one that has been prioritised thus far.

Key Words: Entrepreneur, enterprise, the long term, financial engineering, economic order, market economy, social market economy, competitiveness, society, responsibility, liberty, innovation, institutional dimension, economic growth, Schumpeter, development of the individual.

Clasificación / Classification: JEL M14, JEL M10, JEL M20, JEL M19, JEL L26, JEL L21, JEL L53.

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: 84-8187-217
M-15761-2014

ÍNDICE

	Página
I. CONSIDERACIONES PREVIAS	4
1. <i>De la consideración del empresario en la Sociedad actual</i>	4
2. <i>El espacio societario-económico del empresario y el concepto de empresa</i>	8
3. <i>La asunción de su papel: principios y criterios</i>	13
II. LA DIMENSIÓN SOCIETARIA DEL EMPRESARIO	15
1. <i>En la configuración de la sociedad</i>	15
2. <i>En la configuración del orden económico-social</i>	18
3. <i>En el desarrollo del empleo, competitividad y crecimiento</i>	21
III. LA DIMENSIÓN CONFIGURADORA DEL EMPRESARIO: SU IMPACTO INSTITUCIONAL	22
1. <i>Dimensión Institucional Corporativa</i>	22
2. <i>Su dimensión organizativo-tecnológica</i>	24
3. <i>Creatividad e innovación como fuerza del empresario</i>	27
IV. EL EMPRESARIO Y SU ACCIÓN EMPRESARIAL: DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE SUS POTENCIALES	28
1. <i>Visión del empresario y su capacidad innovadora</i>	28
2. <i>El desarrollo de las personas: Base de su misión y de su éxito</i>	29
3. <i>Capacidad de cooperación: clave de su competitividad</i>	31
V. A MODO DE CONCLUSIÓN: CLAVES PARA EL DESARROLLO DEL EMPRESARIO	32
1. <i>Entorno societario y orden económico-social</i>	32
2. <i>Competitividad como fundamento de su acción</i>	33
3. <i>Asunción de su papel en la Sociedad: libertad y responsabilidad</i>	35
VI. BIBLIOGRAFÍA	37

EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD ACTUAL¹

Clave del desarrollo Económico y Societario

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

I. CONSIDERACIONES PREVIAS

1. De la consideración del empresario en la Sociedad actual

La actual crisis financiera y económica percibe de forma radical la necesidad de la figura del empresario, de una determinada personalidad carismática generadora del crecimiento económico, del empleo y del desarrollo de las personas. Ya Schumpeter señalaba en su obra básica *"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. A lo que se puede añadir la referencia del expresidente de Nestlé, Maucher *"... 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"*³. Sin empresarios eficientes, ética y económicamente, no existe posibilidad del funcionamiento eficiente de una Sociedad moderna. El *empresario* es la clave del crecimiento económico, del empleo y de la competitividad generadora de los recursos necesarios para el desarrollo integral de las personas. De la existencia de la figura empresarial depende el desarrollo de la economía, de la eficiente disposición de los recursos escasos necesarios para cubrir las necesidades de las personas.

Pero la contribución de la economía va más allá: *"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"*⁴, tal como señala Keitel, Presidente de la Federación de la Industria Alemana. El empresario, como actor clave en los procesos económico-societarios, asume este concepto de economía que coincide con la valoración ética de la economía: según Utz *"Objetivo de la economía es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de un Sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"*⁵.

Este proceso económico-societario exige de la figura del *empresario* como factor determinante una interpretación que va mucho más allá de las posibilidades de los *"mecanismos de precios"* como articulación de la economía.

¹ Este documento ha sido preparado y publicado por el Círculo Cívico de Opinión, "Función Empresarial y Legitimación Social del Empresario". Cuadernos Mayo 2014.

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

³ Maucher, H. (1986), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.28

⁴ Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor...", ob. cit., p.3

⁵ Utz, A. F. (1998), "La ética económica", ob. cit., p.24

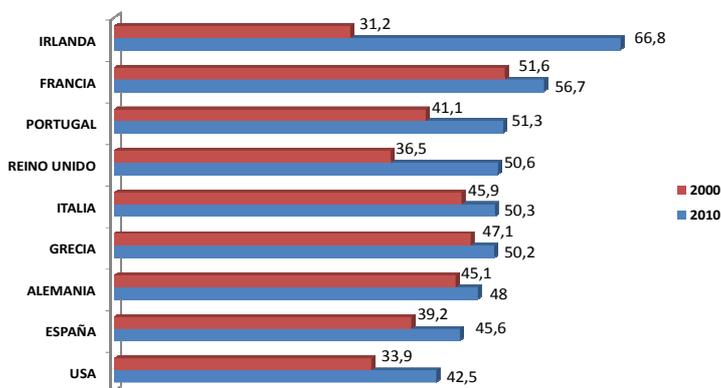
Es por lo que *Schmölders* resalta que "...Un sistema económico sin esta figura central no sería una economía de mercado"⁶. Con lo que la figura del empresario se centra dentro de un determinado "ordenamiento económico-societario". No toda organización económica, todo sistema económico, genera y exige de la figura del empresario.

Pero tal como señala *Maucher*, no debe confundirse el rol del empresario hoy al señalar que "tenemos 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"⁷, aspecto que se debe recordar permanentemente al mundo empresarial, tal como señala *Ockenfelds* de 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"⁸. Tendencia que se puede observar hoy en muchos de los Países en el contexto actual en el que ya el PIB está en el 50% actividad estatal.



CADA VEZ MAS ESTADO

(Total de Gastos en % del PIB)



Fuente: iwd. Iwdienst núm.20/ 7 de Mayo de 2012

Figura 1

Lo mismo que *Coase* se preguntó allá a comienzos de los años 30 "por qué existe una empresa", preocupación reflejada en su artículo "The nature of the firm" que le llevo 70 años después a obtener el premio Nobel⁹, debemos plantearnos cuál es la "naturaleza del empresario", cuando existe, cuando se desarrolla y cómo opera como

⁶ Schmölders, G. (1973), "Die Unternehmer...", ob. cit., p.63

⁷ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.28

⁸ Ockenfelds, W. (2008), "Los valores morales...", ob. cit., p.3

⁹ Acaba de fallecer el 2 de Septiembre del año 2013 a la edad de 102 años, lo que le permitió ver el éxito de su planteamiento. Véase "The economist", ob. cit.,

condición básica para el crecimiento económico que va más allá en su articulación, como se ha mencionado, que la "teoría de precios".

No se creará nunca empleo sostenible que permita lograr los objetivos finales señalados sobre el desarrollo de las personas, premisa de la que partimos en nuestro concepto de economía¹⁰, si no se articula un "orden económico-societario" en el que la economía integra esa dimensión societaria, que se refleja en su cálculo económico y en su opción. El empresario busca la oportunidad.

En la realidad económica no se trata solo de recursos y del uso eficiente de sus potenciales, sino que estos procesos se realizan dentro de un "orden económico-societario" que descansa en un "sistema de valores" que crean las bases tanto para la configuración Institucional como para establecer los criterios que rigen la acción humana: "la responsabilidad de los empresarios no se termina en las puertas de los centros de trabajo y casi todos ellos saben en qué medida deben su éxito también a las condiciones marco de la Sociedad. Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, paz social y sin confianza en el futuro y sentido comunitario le falta a las empresas la base para el éxito"¹¹. Marco que define perfectamente el espacio para el desarrollo empresarial, tal como lo asume el expresidente de la República Federal Alemana Köhler. Sin ese marco no hay espacio para el "desarrollo del empresario". La realidad económica implica la asunción de que un "orden económico-social" determina el uso eficiente de los recursos escasos.

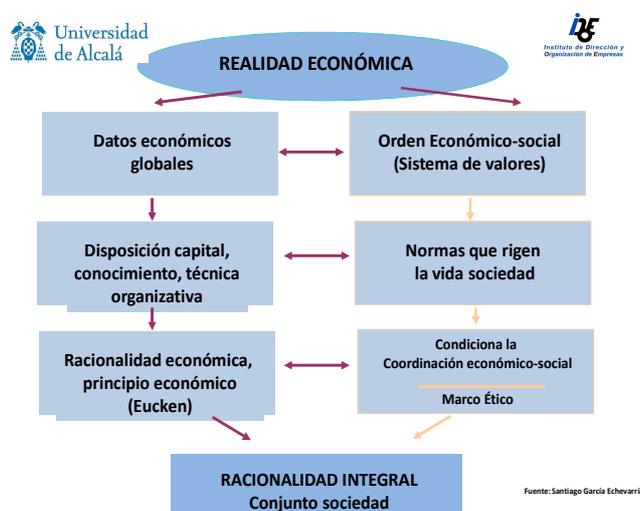


Figura 2

Por su parte, la *persona* dispone de los potenciales para su desarrollo y de su disposición a "cooperar" aportándolos a esa "combinación de factores" que hace posible la configuración de la economía con el fin de alcanzar los objetivos buscados. No hay economía sin persona y: "... la tarea que le confía la Sociedad, en primer lugar, a un empresario consiste en proporcionar productos y servicios en la que la relación precio utilidad sea la mejor posible. Si esto funciona y muchos clientes con sus

¹⁰ García Echevarría, S. (2013), "En la búsqueda de un nuevo paradigma...", ob. cit., pp.11 ss

¹¹ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.4

valoraciones personales se deciden por esta oferta crecerá la empresa y se creará o mantendrán los puestos de trabajo¹².

Y siguiendo con *Schumpeter* se puede señalar que "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"¹³. Para *Schumpeter* el empresario es esa personalidad que se caracteriza por: "El carácter del empresario depende de la creación de lo nuevo"¹⁴, lo cual puede conceptualizarse, tal como señala *Maucher*, en el contexto societario de 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"¹⁵.

En este marco señalado desde *Schumpeter* a *Maucher*, por elegir dos figuras relevantes del mundo teórico y del mundo de la praxis, así como personalizadas con Köhler y Utz, de la política a la ética, queda definido un espacio, en el que queremos centrarnos aquí para aclarar cómo se puede determinar este *espacio*, cuáles son las condiciones que tienen que darse para que una economía florezca, dé respuesta a las necesidades de crecimiento y desarrollo de las personas, en el contexto de una Sociedad abierta y libre, en la que la libertad y la responsabilidad sean piezas coherentes en el contexto de esa Sociedad. A este espacio se le dedica este Informe.

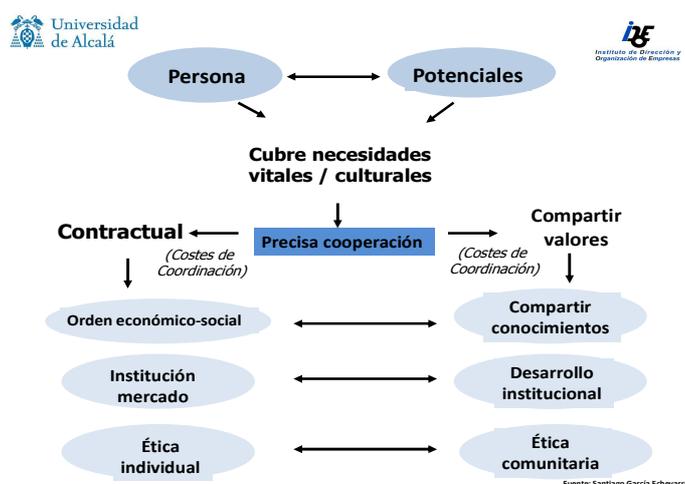


Figura 3

2. El espacio societario-económico del empresario y el concepto de empresa

Cuando se habla aquí de "empresario" estamos también hablando implícitamente de lo que se denomina "espíritu empresarial", esto es, esas características que predominan en una personalidad que es capaz, en base de la información disponible, de su experiencia y de sus conocimientos de realizar una nueva "combinación de factores" en un momento determinado y con una visión que le permita acertar en ese proceso.

¹² Rodenstock, R. (2008), "Éxito, poder...", ob. cit., p.1

¹³ Schumpeter J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.174

¹⁴ Schumpeter J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.174

¹⁵ Maucher H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p. 28

Sus características lo definen como una personalidad en búsqueda de la "innovación" y "configuradora" de la Institución empresarial. Lo que quizás sea también necesario aclarar en este contexto es la relación entre lo que es "ser empresario" y lo que es "ser directivo o ejecutivo" dentro de una empresa.

Como ya se ha señalado anteriormente mencionaba *Schumpeter* que no todos los que dirigen una empresa son empresarios y esta diferencia es clave en el proceso del desarrollo y crecimiento económico. Se precisa de personas capaces de detectar esa nueva "combinación de factores", esa "innovación" y ello con la fuerza necesaria para llevarla a cabo mediante la ayuda correspondiente de muchas otras personas, entre ellos, la alta dirección de una compañía, los directivos y el personal.

En un primer acercamiento para conocer ambas personalidades y retornando a *Schumpeter*, éste establece que la diferencia entre "empresario" y "ejecutivo" puede también interpretarse bajo la perspectiva de que "si un empresario dirige una empresa que ha creado sencillamente de "forma estática" deja de ser empresario. El carácter del empresario corresponde a la creación de lo nuevo"¹⁶. A lo que añade en la definición de la figura del empresario: "nuestra afirmación es, por tanto, que un empresario es aquel que realiza nuevas combinaciones"¹⁷ de factores. Lo que también ha servido de base conceptual en la moderna economía de la empresa¹⁸ al señalar que "la figura del empresario, dentro de los factores dispositivos constituye uno de los elementos clave que luego tiene en su realización que ser soportado por los otros factores dispositivos como son la planificación, la organización y el controlling". Por lo tanto, la interpretación *Schumpeteriana* como la interpretación de *Gutenberg* sobre la institución de la empresa, arranca del mismo concepto de empresario que corresponde a "la realización de nuevas combinaciones cuyo proceso queremos definirlo como "empresa económica" en su sentido nato"¹⁹.

El propio *Schumpeter* señala dos aspectos que queremos resaltar aquí. El primero corresponde a que son múltiples los "elementos", aspectos, que inciden en el momento de la toma de la decisión y que lo percibe el "empresario" y, en segundo lugar, que hay que lograr el que esa idea, esa "combinación de factores" esa oportunidad que ha descubierto, se lleve a cabo, tenga lugar y, por lo tanto, esa es la otra parte de la función del empresario.

Señalando a *Maucher* como empresario con una manera eficiente de dirigir una empresa señala que "son esas personalidades específicas, no frecuentes, capaces de detectar qué combinación de factores y con qué información se toma esa decisión y puede realizar e imponer esa transformación, por lo que la persona sabe valorar la información disponible y realizar aquella combinación acertada; sin embargo, no todos son capaces de valorar la información de forma creativa a pesar de que han acumulado experiencia, ya que no saben aprovecharla"²⁰.

¹⁶ Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.174

¹⁷ Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.173

¹⁸ Gutenberg, E. (2001), "Economía de la empresa", ob. cit.

¹⁹ Schumpeter, J. (2006), J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.173

²⁰ Maucher H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.8

Para *Maucher* el empresario supone fundamentalmente *carisma*, creatividad, desarrollo de ideas, visión de futuro en el largo plazo, asume riesgos y se maneja con conceptos sencillos en la forma 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. Mientras que cuando plantea el problema del "*directivo-ejecutivo*" se está hablando fundamentalmente de personas con altas competencias en su materia, que pronostican y hacen planes, que actúan con ratios, aseguran los riesgos, realizan análisis detallados para definir objetivos y medidas en el marco de la capacidad racional del cálculo económico. Son, por tanto, dos aspectos complementarios a la hora de interpretar la empresa, a la hora de interpretar los procesos y a la hora de realizar la "*combinación de factores*": el empresario crea, el ejecutivo realiza.²¹



Figura 4

Son para Maucher dos diferentes dimensiones humanas, pero "*la combinación de ambas es quizás la esencia del arte de dirigir*"²², esto es, lo que configura perfectamente la moderna economía de la empresa cuando Gutenberg diferencia entre el "*sistema de factores elementales*" (que son las personas, los equipos y las materias primas) y los "*sistemas de factores dispositivos*" que asumen, en primer lugar, la función de la personalidad del empresario buscando esa "*combinación de factores*" y que se soporta luego en las dimensiones instrumentales de la realización de la decisión adoptada como es la planificación, la organización y el controlling. En este sentido existe una total coherencia entre el proceso que se concibe desde el punto de vista del "*crecimiento económico Schumpeteriano*" y el que se desarrolla desde el punto de vista de la economía de la empresa de Gutenberg.²³

La actividad de un empresario va más allá de los medios materiales para idear una nueva "*combinación de factores*", entre ellos, los que afectan a toda la creación de una *cultura empresarial* que disponga de una gran capacidad de *innovación y capacidades*

²¹ Maucher H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., pp.7

²² Maucher ,H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.8

²³ Gutenberg, E. (2001), "Economía de la empresa...", ob. cit.

de cambio en las estructuras empresariales y un desarrollo de competencias y compromisos del personal, etc.²⁴

Esta es precisamente la realidad que hay, por ejemplo, en países como Alemania, Suiza, Austria y en otros países en los que en el *Mittelstand* se encuentra esa figura empresarial clave que es la que ha llevado al gran éxito, sobre todo, a empresas de tipo mediano donde el empresario que realiza la "*combinación de factores*" impulsa el proceso de la realización del mismo.²⁵ Por ello un "*empresariado con éxito precisa, por tanto, de un amplio marco de orientación*"²⁶. Se trata de otro problema distinto al económico: es el desarrollo del *empresario* como un problema societario, de sociedad y, muy en particular, es una creación y desarrollo en el largo plazo de un orden económico-social sostenible.

El problema clave es hoy, en primer lugar, sin duda, el *largo plazo*, ya que el cortoplacismo financiero no es la base para una generación empresarial, pero sí de ejecutivos, sobre todo, en el campo de la denominada "*industria financiera*"; con todas sus consecuencias, como se ha percibido en la crisis financiera y económica actual. Un "*empresario*" en una empresa centroeuropea de tipo medio, del *Mittelstand*, tiene una vigencia de 20 años al frente de una compañía; un ejecutivo en una gran empresa Centroeuropea es de 6,1 años. El *largoplazo* es la característica específica de la persona, también de la economía y de la empresa y no de la especulación. La influencia de los mercados financieros, de la "*industria financiera*" ha sido, sin duda, nefasta para el desarrollo empresarial, por su cortoplacismo que ha impuesto en la economía, lo que ha llevado durante dos décadas a unas situaciones de deterioro de la figura del "*empresario innovador*" que se le ha sustituido por el ejecutivo o directivo. Ambas funciones tienen que completarse, pero no son sustitutivas: ahora bien, "*tenemos que resistir a este pensamiento a corto plazo pero, por otro lado, el pensamiento a largo plazo no debe ser la excusa para los fracasos a corto plazo*"²⁷.

Este aspecto del *largo plazo* ha sido uno de los elementos determinantes de esta ruptura como puede apreciarse también en las afirmaciones del CEO de McKindsey Barton.²⁸ Esta situación largoplacista define una forma de pensar totalmente diferente a lo que son las corrientes hoy dominantes: "*solamente el pensamiento a largo plazo conduce a la larga al desarrollo de la empresa durante años*"²⁹. Lo que se aprecia, en particular, en la capacidad del empresario como portador de la *Cultura del cambio*, esto es, como una de las principales funciones empresariales para garantizar la sostenibilidad en el largo plazo, ya 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*"³⁰, lo que supone inculcar el "*espíritu empresarial*" en el soporte de personas que tienen que garantizar la ejecución de ese proceso.

El peligro, como señala *Ockenfelds*, es que "*el empresario muta a funcionario*", o en la interpretación Schumpeteriana habla de la "*persona estática*", que ya no busca "*combinaciones nuevas de factores*", por lo tanto, deja de ser empresario. El cómo se

²⁴ Weidman D. (2007), "Mehr Wert...", ob. cit., p.1

²⁵ Albach, H. (2013), "Empresas medianas...", ob. cit., p.3

²⁶ Weideman, D. (2007), "Mehr Wert...", ob. cit., p.1

²⁷ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.15

²⁸ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.10

²⁹ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.12

³⁰ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.24

asume el "*espíritu empresarial en las personas para actuar como si fuera propietario*" (Barton) constituye una de las claves fundamentales.³¹

Otro de los grandes impactos negativos de las últimas dos décadas en el desarrollo del empresario ha sido el concepto de empresa desarrollado en Estados Unidos: *Shareholdervalue* como orientación empresarial. Este concepto de empresa se ha involucrado, sin duda, a través de la "*ingeniería financiera*" anulando los componentes económicos largoplacistas de la actuación del empresario.

El impacto de este concepto de *shareholdervalue*, que supone un reduccionismo importante de la interpretación de la realidad empresarial al interpretar predominantemente solo el criterio orientado al accionista y a su cotización en Bolsa, ha generado una forma diferente de concebir la empresa y su *management*, así como todo su diseño largoplacista. Es por lo que Maucher señala "... *de manera general tiene validez que la actuación de un empresario responsable lleva a una optimización y aseguramiento de los resultados a largo plazo en lugar de la maximización de beneficios a corto plazo*"³². El reduccionismo a un cortoplacismo ha sido lo que ha dado primacía a la "*industria financiera*", en sus dimensiones de la denominada "ingeniería financiera", con un vuelco total en cuanto a la primacía que le debe caracterizar a la "*economía real*". Lo que ha tenido consecuencias muy graves para muchas de las empresas, lo que se aprecia en las valoraciones de directivos que lo han practicado y las consecuencias que han sufrido. Lo que ha afectado a los objetivos de las empresas y, sobre todo, ha minado el papel, la interpretación del "*empresario*" entrando de forma predominantemente en lo que es el ejecutivo-directivo.

Una orientación y conceptualización *shareholdervalue* es la contradicción a ser "*empresario*" por su reduccionismo al corto plazo y por su interpretación restrictiva de la empresa a un solo grupo de referencia. El concepto de *stakeholder* es el que verdaderamente concibe a la empresa en el contexto societario y corresponde a esa labor del "*empresario*".

Toda la dimensión de empresas medianas en Centroeuropa, Alemania, Suiza, Austria entre otros Países, descansa en esa figura empresarial largoplacista que entiende, de manera muy singular, como *stakeholder* a todos los grupos de referencia comenzando por los clientes y terminando con los distintos grupos que afectan al funcionamiento de las distintas dimensiones societarias.³³

³¹ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.2

³² Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.29

³³ Voigt, K. (2013), "El Mittelstand...", ob. cit.,

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

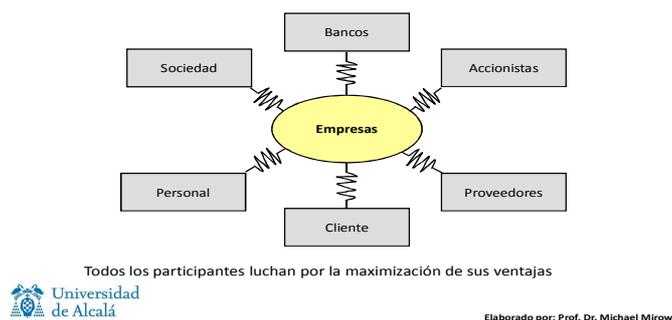


Figura 5

La recuperación del concepto *stakeholder* es la clave en la que se fundamenta la figura del empresario y no en el *shareholdervalue*, ya que la "combinación innovadora de factores" supone la consideración de todos los grupos de referencia implicados en el éxito de esa empresa asegurándose que los "costes de coordinación" con estos grupos y la respuesta a las necesidades de los mismos lleven a una economía no de "suma cero", sino una economía en la que todos ganan, "Win-Win" en el proceso de la actividad compartida. El descubrimiento de las oportunidades, que es lo que da vida a la personalidad del "empresario" corresponde a su contribución al desarrollo integral de las personas, ya que "...una política empresarial a largo plazo es en sí automáticamente más ética, responsable y social, dado que a largo plazo todos se encuentran en el mismo barco"³⁴.

El espacio del "empresario" y el de la "empresa" es por naturaleza *largoplacista*, lo mismo que es la persona como empleado o cliente, accionista o directivo, o las personas involucradas en los contextos empresariales, y esto no es la "ingeniería financiera".

Este espacio *Schumpeteriano* de la "combinación de factores innovadores" es para la percepción del empresario la condición básica para encauzar la actividad necesaria dentro de un concepto "global" que corresponde en la actualidad a las exigencias de todo empresario. Con lo que visiona cuáles son las oportunidades y asume los momentos claves de la "coordinación", tanto interna como externa, transfiriendo, imprimiendo, con las "claves del espíritu empresarial" a los directivos y al personal, lo mismo que a todos los procesos, de ese "espíritu empresarial" innovador para afianzar la confianza con los otros grupos *stakeholders* de una empresa.

3. La asunción de su papel: Principios y criterios

Anteriormente se ha señalado la referencia del que fuera Presidente de Nestlé Maucher: "la economía de mercado" es el espacio vital para el desarrollo del "empresario", este espacio se crea, se desarrolla y se mantiene merced a la contribución permanente del empresario. El "empresario" es el que una vez establecida legalmente una "economía de mercado" como ordenamiento económico-social es él quien tiene que darle vida, dinamizarla y asegurarla. La existencia de un orden

³⁴ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.23

económico de esta naturaleza es vital para el propio rol del empresario y por ello ha de ser consciente que solo con su contribución se logra el fortalecimiento de la *"economía de mercado"*. No es solo consecuencia del papel del Estado, que debe fortalecer y mantener un orden de *"economía de mercado"*, sino que es el *"empresario"* el que en su misión societaria la hace viable: *"en una economía además de la legislación el mejor control del poder es una fuerte competencia"*³⁵. Lo que quiere decir que si no se contribuye por parte del empresario a la *"dinámica de la competencia"* para el fortalecimiento de su figura no se sostiene una *"economía de mercado"*, que como se ha señalado, es su *espacio vital*.

De ahí los problemas que implican las *"regulaciones"* no solo del Estado, sino las regulaciones indirectas de los propios empresarios cuando *"no son conformes"* al funcionamiento del mercado.³⁶ Ya que *"...la economía de mercado vive de la competencia y de la limitación del poder económico. Vive de la responsabilidad y del compromiso personal por la propia acción; necesita transparencia y fidelidad al derecho; las personas deben poder confiar en todo esto"*, referencias expuestas por el expresidente de Alemania Köhler y que, sin duda, definen perfectamente el marco de referencia de los Principios básicos en los cuales debe situarse la *"acción del empresario"*.³⁷

Todo lo que no sea fortalecer la *competencia* será reducir el espacio que necesita vitalmente el empresario, espacio necesariamente amplio que le permita, siguiendo a Schumpeter, que *"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"*³⁸.

En esta concepción *Schumpeteriana* se puede apreciar claramente la asunción de esos Principios en los que encaja la función de ser empresario, que es la *"creatividad"* de nuevas respuestas para contribuir a los objetivos de la economía y, por lo tanto, consolidar tanto la dimensión económica como societaria de una empresa: *"el sistema más excelente no durará a la larga si no se apoya en personas potentes. Lo que afecta sobre todo a los sistemas de libertad económica (economía de mercado) y a la política (democracia)"*³⁹.

El empresario es el que sustenta y dinamiza una *"economía de mercado"* en su espacio vital, como se ha señalado, por lo que además de su capacidad de descubrimiento necesita situarse en la Sociedad logrando su *legitimización* reconocida por contribuir al logro de los objetivos de la economía y obtener el éxito en su propia construcción empresarial. Es por lo que Köhler recalca que *"precisamente la crisis confirma el valor de la economía social de mercado. Es algo más que una ordenación económica. Es un orden de valores. Une libertad y responsabilidad para la utilidad de todos. Contra esa Cultura se ha actuado"*⁴⁰. En este contexto puede perfectamente determinarse cuáles

³⁵ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.29

³⁶ "Staatliche Interventionen...", Dictamen, ob. cit.

³⁷ Köhler, H. (2009), "Discurso del Presidente...", ob. cit., p.3

³⁸ Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.177

³⁹ Ockendfels, W. (2008), "Los valores morales...", ob. cit., p.3

⁴⁰ Köhler, H. (2009), "Discurso...", ob. cit., p.3

han sido los elementos significativos en los procesos de la crisis financiera y económica. La ruptura de los valores que aseguran ese espacio empresarial que han sido provocados por la "industria financiera" que a partir de la década de los 90 irrumpe buscando un sitio propio y descuidando su misión fundamental que es la que corresponde a dar los servicios financieros a la "economía real"⁴¹.

El empresario precisa de su *legitimización* en una sociedad en base a la contribución que realiza al "bien común", a la sociedad, con sus contribuciones en bienes y servicios en el marco de impulsar el desarrollo de las personas tales como el personal de la empresa, como clientes y proveedores, como miembros de la comunidad, esto es, el concepto *stakeholders*.

Sin ese soporte no podrá "ejercer" de empresario y hoy tampoco de "directivo": "Como reto último y el más importante veo el desarrollo sobre todo en la realización de un sistema de valores empresariales que permitan la integración de la empresa en su entorno económico y social"⁴². Lo que implica esa clara aceptación por parte del empresario del establecimiento de Principios económicos y éticos que hagan posible la integración de la Institución empresarial que genera, desarrolla e impulsa en la Sociedad.

No es viable la disposición del espacio empresarial y tampoco la del directivo, en su función, cuando su actuación está valorada negativamente con afirmaciones como "hay más directivos en España proclives al fraude que en Europa". Este es el problema de base de los "sistemas de valores", basados en la integridad de las personas que hacen posible el funcionamiento de un sistema de "economía de mercado", que es la que verdaderamente "provoca" la existencia del empresario.

Ciertamente que no se puede generalizar, y en esto hay que tener mucho cuidado, y debiera incluso, por parte empresarial, darse más transparencia en lo que constituyen las bases de su contribución en todo momento a la Sociedad para que la misma sea consciente del rol que realiza y, por lo tanto, legitimize ese rol dentro del contexto del cubrimiento de las necesidades de la economía. Debe calar en la Sociedad. Pero el problema fundamental es que este "espacio del empresario" se configure en una Sociedad de forma *sostenible, largoplacista* y de esta manera pueda construirse la confianza en el modelo *stakeholder* que haga posible el desarrollo de las personas en el transcurso del tiempo y la generación de la *confianza* necesaria para el funcionamiento de la "economía real".

II. LA DIMENSIÓN SOCIETARIA DEL EMPRESARIO

1. En la configuración de la sociedad

"Para nosotros el empresario es la personalidad directiva"⁴³, lo que significa en las claves del desarrollo *Schumpeteriano*, el factor que decide en cuanto al éxito o al fracaso de una empresa. Puede considerarse que existen dos pilares básicos en los que se asienta esta "personalidad directiva":

⁴¹ Dombret, R. (2013), "Fünf Jahre...", ob. cit., p.3

⁴² Mirow, M. (2011), "Retos a la estrategia...", ob. cit., p.415

⁴³ Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p. 174

1. ¿Cuál es para el "empresario" el objetivo de la economía en la sociedad?, dado que según cuál sea la interpretación que se establezca como premisa básica para establecer los objetivos de la economía en la Sociedad se tendrá una diferente respuesta y
2. ¿Cómo se realiza la forma organizativa, el ordenamiento económico-social?, Esto es, la organización que lleve a cabo la asignación de esos recursos escasos para realizar aquellas "*combinaciones de factores innovadores*" que son las que verdaderamente respondan a las exigencias de la sociedad.

Según la interpretación que se dé al "*objetivo de la economía*" se tiene un planteamiento totalmente diferente de la figura del empresario y, consecuentemente, también de las consecuencias de esa interpretación en el resultado, en el uso de los recursos escasos disponibles en una empresa. Se tendrá una respuesta a la segunda pregunta sobre el ¿cómo? se organiza la disposición de estos recursos escasos y, consecuentemente, cuál es ese "*orden económico-social*" que va a dar mejor respuesta a esa Sociedad. Por lo tanto, se trata de la configuración, por un lado, del "*sistema de valores*" en el que descansa la misma y, por otro lado, en la manera en la cual el uso de los recursos escasos lleva a responder a las necesidades correspondientes al desarrollo integral de esas personas y, por lo tanto, dará estabilidad y sostenibilidad al desarrollo societario.

Pero van a afectar, sin duda, de manera muy significativa al "*sistema de valores*" del empresario junto a la interpretación que se quiere asumir de la dimensión societaria de la economía. Son precisamente los "*objetivos finales*", *sistema de objetivos* que trasciende más allá del hecho económico-técnico de la "*combinación de factores*", que en los términos actuales se denomina *Responsabilidad Social Corporativa*.

Esta *Responsabilidad Social Corporativa* constituye, sin duda, el futuro núcleo central de la dimensión societaria de la economía y, consecuentemente, la figura del empresario encuentra su punto clave en este proceso, no tanto en lo que es el proceso técnico, que es consecuencia de lo que se haya definido como una "*combinación innovadora de factores*" por parte de ese empresario que percibe cuál es su papel en esa sociedad, sino de los "*sistemas de valores*" que le permiten dar una respuesta societaria eficiente. Es por lo que Weidman, Presidente del Bundesbank, señala a este respecto que "*Corporate Social Responsibility es el componente integral de una dirección del empresario orientado al sistema de valores*"⁴⁴.

El origen de la eficiencia o ineficiencia de una economía se encuentra en este punto central de la dimensión societaria de la economía en la que la figura del empresario, la *Responsabilidad Social Corporativa*, se centra en la fijación de los "*objetivos finales*" de la empresa que luego rigen en la "*combinación técnica de los factores*", que se hayan decidido. Pero la figura del empresario es la que corresponde a esta clave entre Sociedad y economía. Son los "*sistemas de valores*" con los que con su personalidad trasciende e imprime una interpretación societaria de su actuación. Es lo que da vida al "*sistema de valores*" y hace que tomen vida sus realidades. Otra cuestión diferente es la dimensión que afecta a la parte ejecutiva en esta interpretación de la

⁴⁴ Weidman, D. (2007), "Mehr Wert...", ob. cit., p.1

Responsabilidad Social Corporativa que se manifiesta en una serie de instrumentos como códigos de conducta, etc. Esta no es la misión del empresario, pero si la creación e impulsor del "sistema de valores" que luego técnicamente tratará de aunar en el contexto de su materialización por parte ejecutiva/directiva en la combinación de factores generando una *Cultura empresarial*.

Keitel, anterior presidente de la Federación Alemana de la Industria señalaba a este respecto: "Yo estoy a favor de los valores. No me causa ningún pudor declararme a favor de valores y que de mi boca salga una palabra tal como decencia. Los valores de la decencia pertenecen a nuestra vida"⁴⁵. Quiero con esto afirmar el hecho de la transcendencia en su materialización en los "objetivos finales".

Este engarce corresponde a la figura del empresario, él es quien lo realiza. Si no se dispone de esa figura del empresario se pierde ese engarce y, consecuentemente, se pierde el *largo plazo*, se pierden todos los aspectos determinantes para que tenga éxito luego la "combinación de factores", puesto que no se ha acertado en la elección de la misma.

Este engarce del empresario con la sociedad es lo que le da ese carisma generador de *confianza* que constituye la base del papel de la institución, la de sus ejecutivos en los procesos de "combinación de factores" que aporta esa empresa con productos y servicios.

La falta de esta categoría de empresario en esa percepción de la Sociedad lleva, sin duda, a los grandes fracasos empresariales: "...después de todo lo que se ha realizado equivocadamente antes y después de la crisis se debe a los fallos de gobierno (de las empresas), de los procesos de decisión y de liderazgo en las compañías, estos son errores que deberíamos resolver nosotros mismos"⁴⁶. Estas consideraciones de una personalidad dentro del sistema americano de una "economía de mercado libre" pone de manifiesto también sus propuestas de cambio, en primer lugar, en la recuperación del *largoplacismo*, pero, en segundo lugar, la recuperación del concepto *stakeholder* en lugar del desarrollo del *shareholder*. Barton señala exactamente que este engarce con la sociedad, lo mismo que lo hizo en su día otro CEO de McKindsey, Davis en el año 2005: "The CEO'S of today's big corporation should take the opportunity to restate and reinforme their own social contracts in order to help secur, for the long term, the invested billions of their shareholder"⁴⁷.

Por lo tanto, no es un problema que pudiera centrarse en una interpretación particular de una economía de Mercado Centroeuropea, sino que también en la búsqueda de una reforma de la "economía de mercado libre", o del "sistema capitalista americano", tratan de plantear de manera muy significativa este rol decisivo de la conexión entre Sociedad y empresa a través del "ordenamiento económico" de una economía de mercado que "funcione bien"⁴⁸ en base al "sistema de valores" que corresponde al mismo.

La falta de la transferencia de esta percepción empresarial en el contexto de la Sociedad, el "espíritu empresarial", es lo que hace que las corporaciones, los ejecutivos

⁴⁵ Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor...", ob. cit., p.3

⁴⁶ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.2

⁴⁷ Davis, I. (2005), "The biggest contract...", en The Economist, 27/05/2005, ob. cit.

⁴⁸ Phelps, E. (2012), "Germany in right...", ob. cit.

y el personal, pierdan la orientación y "fracasen", porque no se ha hecho la "combinación de factores" adecuada por falta de percepción y de conexión con la dimensión de la sociedad. La dimensión instrumental de los procesos de "combinación de factores" innovadores precisa previamente de esta dimensión societaria del empresario. Y este es hoy uno de nuestros problemas. Esta es la diferencia entre empresario y ejecutivo, lo que se aprecia perfectamente en la existencia de miles de empresarios en el contexto europeo, en este caso remitiéndonos a Centroeuropa en el *Mittelstand*⁴⁹, donde se aprecia como el éxito de una Sociedad y de una economía descansa fundamentalmente en la disposición de personas capaces de asumir esa figura del empresario buscando a nivel global la respuesta a esas necesidades.

Es otra forma de concebir la economía, es otra forma de concebir la empresa, y, muy en particular, el management de la misma. Esta es la ubicación fundamental del "sistema de valores", es donde nacen esas exigencias perentorias de los "procesos de cambio" en nuestra sociedad actual.

Una sociedad en la que merced al avance tecnológico, la apertura de la economía, se reducen rápidamente los ciclos de vida no solo de productos y servicios, sino también de conceptos, es cuando se precisa, según Maucher, "que desarrollemos una cultura del cambio y con lo cual se promociona aquellas personas que están dispuestas a asumir las nuevas situaciones y que sean capaces de dirigir el cambio"⁵⁰. Lo cual solo se puede hacer cuando se dispone de ese "espíritu empresarial" que se ha ido transfiriendo a la parte ejecutiva y al personal como pieza fundamental en el proceso de management. Y esto es lo que se aprecia de manera muy clara, por ejemplo, en el *Mittelstand* alemán.⁵¹

2. *En la configuración del orden económico-social*

La figura del empresario constituye esa dimensión societaria que caracteriza a la personalidad que tiene la capacidad de dar respuesta a las necesidades de la Sociedad, engarza con la Sociedad y con su "sistema de valores". Pero entre Sociedad y empresario surge la necesidad de "cooperación", entre los empresarios y los demás agentes que son los que disponen de los recursos escasos.

En una división moderna del trabajo se necesita de la "cooperación" y este es el fenómeno económico por excelencia. Cómo se "coopera", en qué forma organizativa se "coopera" y cuál es el espacio que corresponde al Estado y la forma en la cual se organiza la economía. Economía no es otra cosa que "cooperación" y la forma en la cual ésta "cooperación" tiene lugar dentro de un "orden económico-social", en el que los ciudadanos y el Estado participan en los procesos de disposición de los potenciales necesarios de que disponen las personas para buscar la "combinación de factores innovadores" que necesita esa Sociedad en un momento determinado para el desarrollo integral de las personas y de sus Instituciones.

El *empresario*, como toda actividad económica y social, necesita de la "cooperación" y según cómo se plantee esa "cooperación" generará mayores o menores costes "de coordinación". Lo que hará que la eficiencia o ineficiencia en la localización de esas

⁴⁹ Simon, H. (2013), "Hiddens Champions...", ob. cit.

⁵⁰ Maucher, H. (1996), "El coste de dirigir...", ob. cit., p.24

⁵¹ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit.

"combinaciones de factores" acertadas y el uso de los recursos disponibles sean más o menos eficientes para cubrir las necesidades de los ciudadanos de esa Sociedad.

Economía es, por tanto, "cooperación" y si no se dispone de esta "cooperación", se disparan los "costes de coordinación", no solo en cuanto a precios, sino en cuanto a la creación de barreras que pondrán en muchas dificultades para cubrir las necesidades que tienen los ciudadanos de esa Sociedad.

La organización de los procesos de "cooperación" se establece de una forma organizativa en la que se generan espacios específicos, los unos atendidos en su función coordinadora por el Estado y los otros concebidos como un espacio de libertad en el que los diferentes agentes económicos y sociales ofrecen productos y servicios que son los que tratan de "regularse" a través de los "sistemas de precios".

Una "economía de mercado", que se configura necesariamente por el propio Estado, "regula", por una parte, lo que son las actuaciones de política económica del propio Estado y, por otro lado, ordena, establece un "orden económico-social", que genera un espacio en el que el "empresario" tiene la capacidad de poder decidir sobre la "combinación de factores innovadores", la forma en la cual asume los recursos escasos y realiza el proceso de cubrir las necesidades de esa Sociedad. Se somete a los "mecanismos de mercado" en la que los "mecanismos de precios" instrumentan los "procesos de cooperación". Hay otros procesos que son los que organiza el Estado en la "cooperación", que se rige por "normas" que establecen el funcionamiento de ese "proceso de cooperación" y la asignación de los recursos escasos. No se rigen por los "mecanismos de precios", sino por normas reguladoras que se imponen, lo que es "otra dimensión diferente" de la concepción económica y es lo que constituye el debate actual que va a decidir en el futuro la manera en la cual se conforma la Sociedad.

La "cooperación" es la función clave del propio empresario, tanto internamente, dentro de la institución empresarial, como en su relación de "coordinación" con los demás agentes económicos y sociales, y con la propia sociedad.

Esta función de la "economía" confirma, sin duda, la existencia del mundo empresarial en el marco de una "economía de mercado" en el que, sin duda, puede generarse mayor bienestar en cuanto se haga posible la aplicación de los "mecanismos de mercado" que corresponden básicamente a la aplicación de un "sistema de precios" como instrumento de coordinación dentro del ámbito de la competitividad: "La economía no opera fuera de cualquier orden, sino que opera dentro de un ordenamiento. El Estado establece y vigila las condiciones marco, las empresas y los ciudadanos ejercen la economía dentro de ese marco bajo su propia responsabilidad"⁵².

Lo cual quiere decir que el papel del Estado en una "economía de mercado" es altamente relevante, pues es quien la configura y debe mantener las condiciones para que la "competencia" opere de manera clara y transparente en los procesos de asignación de recursos escasos que realizan los empresarios a la vista de las oportunidades y de las "combinaciones de factores" que asume bajo su propio riesgo y tratan de dar una respuesta a la sociedad. La búsqueda de una forma más eficiente de articulación de la "cooperación" va a depender, por tanto, de la eficiencia de la organización económica, esto es, de la forma de ordenar la economía para resolver los

⁵² Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor...", ob. cit., p.2

problemas de la sociedad. *"Lo primero de todo: para que puedan surgir empresarios, se necesita un marco de ordenación del entorno adecuado. Pronto se cumplirán 60 años que tenemos en Alemania la Economía Social de Mercado. Ella vincula la libertad de mercado-es decir, la ley de la oferta y de la demanda-con el imperativo del equilibrio social"*⁵³.

Y este es el debate actual. Se trata de la *"regulación"* del Estado tanto en la acción de los diferentes agentes como dentro de cada una de las Instituciones, tal como lo apreciamos en los diferentes órdenes laborales, fiscales, financieros, etc. Ésta es la clave actual de la Sociedad sobre cómo se asignan los recursos escasos y, por lo tanto, la figura del empresario es la clave en este diseño:⁵⁴

1º. Como se ha visto, en cómo se fijan los *objetivos finales* que están arraigados en el contexto de sociedad y que son los objetivos de la dimensión societaria de la economía.

2º. En la fijación del *"orden económico-social"*, no solo en cuanto a que el Estado establezca un orden, un espacio empresarial de una *"economía de mercado"*, sino que, al propio tiempo, se ubique al empresario en su espacio asumiendo los riesgos que le corresponden en la *"combinación de factores"* innovadores y ordenando ese sistema de *"cooperación"* en cada una de las unidades organizativas, al mismo tiempo, compartidas con las *"regulaciones estatales"*. De ahí el gran peso de la *"regulación"*.

La *"economía de mercado"* es, como ya se ha señalado, el espacio característico y vital de todo empresario por lo que Maucher considera que el empresario está para el desarrollo de la *"economía de mercado"*. Y, por lo tanto, es su responsabilidad societaria que incida de manera eficiente en el mantenimiento, ampliación de una *"economía de mercado"* con la responsabilidad no solo económica de los recursos disponibles y la manera de satisfacer las necesidades, sino en su impacto en el diseño de sociedad. Esta dimensión societaria del empresario debe ser conscientemente asumida y, en muchos de los países, tenemos dificultades puesto que se trata de dividir Mercado y Estado, cuando los problemas no son blanco y negro, ni en la economía ni en la sociedad.

Las principales aportaciones que realiza el empresario son, por lo tanto, la intensificación de la *competencia* como condición para su propia existencia y, en segundo lugar, la contribución que realiza al *"bien común"*. Esto es, la *confianza y estabilidad* en las Instituciones en las cuales el empresario realiza esa *"combinación de factores"* y otras instituciones que le dan soporte: *"...El Estado debe establecer las condiciones marco que impiden el abuso y mantenga la competencia. En la competencia se encuentra también una dimensión social evitando posiciones*

⁵³ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.1

⁵⁴ García Echevarría, S. (2013), "Libertad de Mercado...", ob. cit., pp.24ss

*dominantes de mercado, limita los beneficios, premia la dedicación empresarial y el espíritu innovador, ofrece oportunidades*⁵⁵.

Quiere decir, el problema de la "cooperación" no solamente se plantea entre los agentes económico-sociales, sino la forma en la cual se establecen los mecanismos donde el empresario es la clave en la asignación eficiente de recursos y aquella otra donde el Estado dispone de esos recursos normativamente. Por ello, en una "economía social de mercado" una de las claves fundamentales es que en un espacio marcado para la actuación empresarial, el Estado no debe entrar por la vía de "regulaciones" introduciendo incertidumbres en la forma de aceptar los riesgos de la "combinación de factores" que se realiza, sino que el propio Estado tiene que observar que sus actuaciones sean "conformes al mercado".

Hay áreas en la economía cuya "cooperación" no puede realizarse a través de los "sistemas de precios" y, por lo tanto, no es el mercado el que tiene tal capacidad de resolverlo, pero si debe observarse que el Estado no distorsione el funcionamiento de los mecanismos de mercado. Consecuentemente este es hoy uno de los grandes debates actuales para la existencia o no existencia en el mundo empresarial de la problemática de las "regulaciones"⁵⁶.

3. En el desarrollo del empleo, competitividad y crecimiento

Uno de los aspectos más significativos del momento actual de la crisis financiera y económica es precisamente el papel del empresario en la generación del empleo que permita dar una respuesta competitiva para asegurar el crecimiento económico. La valoración *Schumpeteriana* del empresario es la que a través de sus cualidades hace posible el desarrollo económico, el progreso.⁵⁷ Esta es, sin duda, la clave del empresario como motor del desarrollo económico, en su dimensión de contribuir con el uso eficiente de los recursos al progreso de la sociedad y ello merced a un ordenamiento económico de "competitividad" que asegure el uso racional de los recursos con vistas a cubrir las necesidades de las personas en una Sociedad. Esta "orientación a la persona" constituye, sin duda, la base fundamental de la economía, pues como hemos señalado la economía es el logro de la "cooperación"; esto es, el que las personas pongan a disposición de esa "cooperación" los potenciales de que disponen y el desarrollo de los nuevos potenciales de forma que en una combinación adecuada, empresarialmente, puedan lograrse bienes y servicios que den respuestas a las necesidades de la persona.

Este progreso se manifiesta en el empleo mediante la utilización eficiente de los potenciales de las personas para lograr, al mismo tiempo, su desarrollo y con su contribución generar productos y servicios que den respuesta a las necesidades de las

⁵⁵ Keitel, H.P. (2009), "Declaración a favor...", ob. cit., p.2

⁵⁶ García Echevarría, S. (2013), "Libertad de mercado...", ob. cit.,

⁵⁷ Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.177

personas. Pero ello dentro de un concepto empresarial de *stakeholder*, esto es, que afecta no solamente a un grupo de personas, sino a todos aquellos grupos que están en relación con ese proceso de la "*combinación de factores*", desde clientes a proveedores, desde el propio Estado a la Comunidad en la que se desarrolla, etc. Con lo cual el empresario, a través de su función de "*coordinación*", a los efectos de lograr la "*combinación de factores innovadores*" que persigue, logre el que las personas pongan sus conocimientos y sus desarrollos para contribuir eficientemente en la utilización de los recursos escasos para generar el crecimiento económico a través de la competitividad. "*Competitividad*" es la puesta en vigor de las competencias de las personas, de los potenciales de que disponen merced a la existencia del empresario, figura difícilmente perceptible de manera clara y que, sin embargo, es una capacidad escasa que debe ser la base de esa contribución. No sirve solo con tener recursos y personas, sino que se necesita de alguien que realice oportunamente la combinación adecuada de esos recursos y personas, esto es, la empresa.

Esta actuación del "empresario" que elige la "*combinación de factores eficiente*" conforme a los intereses de la sociedad es la que genera el desarrollo económico con un uso adecuado de los recursos escasos.

El desarrollo económico no proviene de una acción normativa, sino de la existencia de empresarios en un espacio que les permita determinar adecuadamente, en el largo plazo, la "combinación de factores" más acertada y con las mínimas barreras que permitan reducir los "*costes de coordinación*" y con ello lograr la "*cooperación*" eficiente entre las personas, Instituciones y países. Para lo que se precisa de un "*orden económico y social*" que le facilite espacio para que pueda actuar bajo su *responsabilidad* asumiendo el *riesgo* con el fin de poder desarrollar esa combinación arriesgada en el marco de una "*economía de mercado*" que "*funcione bien*" (Phelps). Esto es, que sea una organización económica societariamente responsable para el desarrollo de las personas: es el objetivo de una economía social de mercado.

Como señala Köhler "*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*" y esto no lo olvida nunca un empresario.⁵⁸ El orden económico-social, la organización de la economía que engarza al empresario con la sociedad debe garantizar, debe reducir los riesgos de una destrucción de los fundamentos que sirven para el "*desarrollo de una economía de mercado y de la libertad económica de la que dependemos todos nosotros, no solo el empresario de forma vital*"⁵⁹.

Por consiguiente la orientación al crecimiento es consecuencia, en primer término, de la realización de la "*cooperación*" con las personas que disponen de los potenciales para que eficientemente, competitivamente, logren contribuir al crecimiento económico. No hay crecimiento, sino se orienta primeramente a la persona y a sus potenciales y, en segundo lugar, a su contribución en una adecuada combinación competitiva, que es la función básica del empresario.

III. LA DIMENSIÓN CONFIGURADORA DEL EMPRESARIO: SU IMPACTO INSTITUCIONAL

⁵⁸ Köhler, H. (2007), "El empresario en la Sociedad...", ob. cit., p.2

⁵⁹ Schmolders, G. (1973), "Die Unternehmer...", ob. cit., p.149

1. *Dimensión Institucional Corporativa*

Una de las características del empresario es su *fuerza de realización* de esa combinación de factores innovadores que considera que es la que verdaderamente conduce a dar una respuesta eficiente a las necesidades de esa sociedad. Pero también para poder realizar y para poder imprimir ese proceso de realización "*creativa*"; debe estar implicado en el proceso configurador de la Institución empresarial. Este es uno de los grandes problemas, en grandes corporaciones, de las últimas décadas, tal como bien señala Barton.⁶⁰

Para ello es necesario que el empresario responsable de "*coordinar*" los diferentes recursos escasos y sus potenciales logre, con su percepción y carisma, la "*cooperación*" de todas las personas implicadas de forma que se produzca los menores "*costes de coordinación*".

Con el fin de lograr esa "*cooperación*", tanto dentro del diseño interno de la empresa como en el diseño externo de la misma con los distintos grupos de personas involucrados en esa "*combinación de factores*", se tiene que aceptar la identidad del proyecto.

La figura del empresario solamente puede tener lugar en el contexto de un orden económico de "*economía de mercado*", pero también precisa que el empresario se sitúe, se desarrolle en el marco de un concepto de empresa *stakeholder*, *largoplacista*, implicando el elemento clave de la economía real: la motivación de las personas a las que hay que coordinar y no en un concepto cortoplacista como el "*shareholdervalue*".

Estas son las *dos condiciones básicas* para un espacio disponible en la sociedad que acepte y legitime la figura del empresario como la mejor opción para determinar cuál es la "*combinación de factores innovadores*", con los recursos escasos disponibles para cubrir las necesidades de esa sociedad y la forma de ordenar organizativamente ese proceso de *cooperaciones*. La segunda, el *concepto de empresa* que ha desvirtuado a partir de los años 90, de manera muy seria, el desarrollo y la afirmación del "*espíritu del empresario*" en el contexto de la actividad empresarial, clave de todo el proceso configurador de la empresa, de sus "*sistemas de valores*" y de los *estilos de dirección*. Todos ellos deben estar impregnados de esa "*visión*" del empresario que no es solo la dimensión material, sino en base a su carisma y la capacidad que tiene de lograr el que esa "*cooperación*" de los distintos grupos internos y externos se realice con los menores "*costes de coordinación*". Por lo tanto, con la mayor eficiencia. Y en esta división de trabajo en la que está implicado el empresario le lleve a la configuración de la empresa, en los términos de *Coase*, lo que constituye la clave del éxito. Esto no es solo consecuencia de tener la idea, sino de saber desarrollarla e implementarla institucionalmente.

Ya *Schumpeter* en torno al entramado Institucional señaló: "*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*". Esta interpretación abarca todos los tipos de *cooperación* que son necesarios y que pueden surgir en nuestro caso⁶¹. Se está hablando no solo de recursos materiales, sino de los

⁶⁰ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit.

⁶¹ Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.187

potenciales de que disponen las personas implicadas en una concepción *stakeholder* de una empresa. La creación de una empresa, la realización de la "*combinación de factores*" innovadores consiguiendo la "*cooperación*" de las personas internas y externas, es lo que constituye la "*fase corporativa*", la creación del "*sistema de valores*" de la empresa que marcan las formas de "*cooperar*".

El empresario define en el ámbito de la economía empresarial esta función configuradora, tal como destaca Gutenberg en el sentido de que "*todas las decisiones que se deban tomar desde el punto de vista global de la empresa, del conjunto de la empresa, y por consiguiente no pueden ser adoptadas por nadie de fuera de los órganos directivos, constituyen decisiones propias de la dirección... las funciones de dirección no son transferibles...*"⁶².

Es por lo que en esta fase la "*cooperación*" entre empresario y directivo se hace necesaria, pero lo que se tiene que cuidar es el diseño y concepción del "*empresario*" en la configuración de esa percepción de los factores que marcan el espacio y las formas, así como los estilos del directivo para su articulación operativa.

La falta de esta dimensión de "*empresario*" en la dirección, en la manera de actuar de los órganos directivos, crea gravísimos problemas a las instituciones tal como se viene demostrando en las últimas décadas.⁶³ Esta problemática en las "*corporaciones*", que es la falta de este "*espíritu de empresario*", es el principal problema en la actualidad, lo que se refleja también en la preocupación fundamental en torno a la configuración de los órganos de gobierno de las instituciones y de los distintos elementos que definen ese proceso de decisión en el cual deben compartir empresario y directivo. Lo que no puede un directivo es soslayar el proceso del "*espíritu empresarial*".

Si lo hace fracasará y éste es uno de los temas de la actualidad: el problema del gobierno de las instituciones, el gobierno de la empresa, sitúa en un primer término de las preocupaciones porque se ha roto este proceso de cooperación entre "*empresario y directivo*".

Este engranaje es clave para la *idea corporativa de la empresa*. Debe ser definida por el empresario que luego el ejecutivo instrumenta, pero que la instrumentación no sustituye al empresario, este es el problema. Hemos roto una secuencia importante en la configuración de los órganos de gobierno y esto es lo que crea las grandes dificultades y las exigencias de un cambio significativo en la forma de entender el "*gobierno de las Instituciones*". Cuando se invade el espacio del "*empresario*" surgen los serios problemas existentes en el ámbito de las instituciones empresariales. Una prueba de ello se ve claramente, como ya se ha mencionado, en las empresas del *Mittelstand* en las que el empresario domina el proceso de dirección y articula, con la ayuda del directivo, técnicamente preparado, pero asumiendo éste el espíritu del empresario, lo que lleva al éxito de estas empresas y no así en muchas de las grandes corporaciones.

2. Su dimensión organizativo-tecnológica

⁶² Gutenberg, E. (2001), "Economía de la empresa", ob. cit., p.57

⁶³ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., pp.10ss

Una de las funciones del empresario, tal como se ha señalado, es que en la configuración institucional de su idea de "*combinación de factores*" se realice la articulación en base a la "*cooperación*" en los órganos de gobierno y en las estructuras o áreas en las que se coordinan. La "*cooperación*", esto es, su forma organizativa, constituye la clave del éxito de la acción del empresario. Para Gutenberg "*la dirección de la empresa tiene además de la función de fijar la política empresarial, la de coordinar los grandes actores empresariales y mantenerlos en equilibrio*"⁶⁴

Lo mismo que el empresario dispone dentro de un "*orden económico*" de un espacio abierto a la asunción de riesgos y de responsabilidades en una "*economía de mercado*", también, para que el "*espíritu de empresario*" permanezca en una organización, se deben crear *áreas de responsables* en las que domine en el diseño y en la estructuración de los instrumentos organizativos y tecnológicos, el "*espíritu del empresario*" como punto de referencia clave.

En particular, en su asunción en las "*funciones de preferencia*" de cada uno de los directivos sobre la idea en la que descansa esa "*combinación de factores*" que es la base de esa institución empresarial.

Maucher destacó en su día, de manera muy precisa, la idea sobre el diseño como empresario de Nestlé la confirmación de que las organizaciones deben generar espacios en los que las diferentes personas y órganos involucrados contengan esa dimensión de "*empresario*", que es la que le va a facilitar al directivo la adecuada identificación con la idea o visión de esa empresa y la utilización de los recursos organizativos y tecnológicos. Por ello señala que la dirección de la empresa que él dirige se basa en tres Principios básicos:

1. *Somos una empresa que está más vinculada a las personas y a los productos que al sistema.*
2. *Nestlé se dirige en gran medida de manera descentralizada*
3. *Piensan a largo plazo*⁶⁵

Con ello establece una "*función de preferencia*" claramente definida y, consecuentemente, trata de reflejar en ella la idea que tiene como empresario y que busca el que todo directivo implicado en la configuración empresarial la tenga como referencia prioritariamente sobre la dimensión instrumental.

Cuando la "*dimensión organizativa*" se concibe meramente desde una dimensión *técnico-tecnológica*, puede originar la pérdida de referencia para la orientación a las personas, que son las que tienen que "*cooperar*", para asegurar el éxito de la idea de "*combinación de factores*" que tiene el empresario, siendo el producto la clave elemental sobre la que se asienta el cliente y el propio personal. De esta manera se puede asumir esa dimensión de "*empresario*" que es la que le va a dar respuesta a si se cubren o no eficientemente las necesidades de esa Sociedad.

Esto se aprecia de manera muy significativa cuando en Centroeuropa las empresas de tipo mediano, como señala *Simon*⁶⁶ pueden enseñar mucho en cuanto a la forma de dirigir y organizar, ya que es la base de la visión de "*empresario*" la que domina en las

⁶⁴ Gutenberg, E. (2001), "Economía de la Empresa", ob. cit., p.58

⁶⁵ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.12

⁶⁶ Simon, H. (2013), "Hidden Champions...", ob. cit.

organizaciones y en la propia tecnología a la hora de tomar las decisiones y no la dimensión instrumental.⁶⁷ Se trata de que una organización que no genere barreras en la "cooperación" entre personas, internas y externas, sino que sirva a la misma logrando la mayor integración de las personas. Esto es, se trata de introducir la dimensión del "empresario" que permita enmarcar el diseño organizativo y tecnológico en la búsqueda del éxito de esa idea percibida por el empresario de la "combinación de factores innovadora".

Todo directivo, miembros de los órganos de Gobierno y todas las formas organizativas implicadas si no integran la "dimensión del empresario" en su "función de preferencia" no contribuirán con su actividad instrumental y organizativa, con "altos costes", a realizar la idea de la empresa.

Será otra empresa, lo cual originará altísimos "costes de coordinación", de "estructura". Aquí es donde se centra todo el debate con el planteamiento de Coase.⁶⁸

La *descentralización* es precisamente ese espacio que necesita el directivo que asume esa dimensión de "empresario" con la cual percibe el directivo la idea de la "combinación de los factores" a la que tiene que servir desde la perspectiva de sus conocimientos técnicos y tecnológicos en materia de organización, informática, etc. Si no sucede esto y la descentralización se materializa como *instrumento*, por ejemplo, en la fijación de los "sistemas de objetivos", o en la "fijación de los plazos", etc. la descentralización se convierte en uno de los peores males que pueden dañar a una organización. Una *descentralización*, lo mismo que una economía de mercado, solamente funcionan cuando éstas no están al "servicio" del empresario o del directivo, sino cuando el empresario y el directivo, como ya se ha señalado anteriormente, están al servicio de la economía del mercado o del diseño descentralizador en el que se implican libertades y responsabilidades. Por lo tanto, asumiendo los riesgos correspondientes que han constituido uno de los grandes fracasos en los sistemas retributivos a partir de los años 90.⁶⁹

La *organización obstaculizará entonces la realización de la idea del empresario*. Los errores son visibles, con graves consecuencias, a partir de los años 90 como consecuencia del modelo *shareholdervalue*. Y ello supone necesariamente la visión de "empresario" en el largo plazo. Persona y economía son, como se ha señalado, por esencia largoplacistas, la creación del empresario es largoplacista y esto se ha roto como consecuencia de la interpretación de la "ingeniería financiera" y de la "industria financiera" que ha implantado el *cortoplacismo* como punto de referencia de la vida económica, pero no de la "economía real". Ésta necesita del largo plazo. Esta es la gran barrera para la figura del empresario en la búsqueda de "nuevas combinaciones de factores", y éste es el problema que se tiene cuando se habla de que no se crea empleo. La "ingeniería financiera" no crea empleo, la "economía real", la empresa, la nueva combinación de factores, son las que crean empleo.

Si la *organización* integra la "idea o espíritu del empresario", que es en la que descansa la empresa y se instrumentan los procesos de acuerdo con esa idea de la "combinación de factores" y su puesta en servicio, es cuando la dinámica de la empresa es capaz de lograr el éxito que ha logrado ese empresario. La percepción de ese "espíritu de

⁶⁷ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand", ob. cit.

⁶⁸ The Economist, 7 Septiembre 2013, "One of the giants", ob. cit.

⁶⁹ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.12 ss.

empresario” en todas las manifestaciones de los diferentes órganos de dirección de una empresa, o de una institución, es lo que está marcando la grave preocupación actual en cuanto al *“gobierno de las Instituciones”*, o gobierno de la empresa. Lo mismo que señala *Dombret* de que pueden ponerse todas las *“regulaciones”* que se quieran al sistema financiero, se puede también afirmar aquí que se pueden poner todas las *“restricciones organizativas”* que se quieran, pero no habrá empresa o no habrá *“economía de mercado”*, si el directivo y el empresario no están para el desarrollo de esos espacios de una *“economía de mercado”* y de ese *“espacio de descentralización”* en la organización para que la idea que se ha generado de la nueva *“combinación de factores”* llegue a buen puerto y contribuya a resolver los problemas de la sociedad.

3. Creatividad e innovación como fuerza del empresario

Ser empresario *“dinámico”*, el *“espíritu empresarial”*, la base en la que descansa a *largo plazo* la Institución empresarial se crea y se desarrolla, se implanta y se hace sostenible sobre dos fundamentos vitales para su existencia: *creatividad* e *innovación*. Ambas son bases del *“espíritu empresarial”* del que asume el riesgo de una nueva *“combinación de factores”* y el riesgo de su éxito o fracaso: asume su *responsabilidad*.

El *largo plazo* precisa de ambas fuerzas, lo que requiere de una clara asunción de adaptarse flexiblemente a los permanentes *procesos de cambio*, procesos cuyo ciclo de vida se acorta cada vez más. La respuesta corresponde a una capacidad creativa e innovadora a tiempo. Los *“cambios societarios”* implican *“crisis externas”* para la empresa, éstas son las bases de la creatividad y de la innovación más que las *“crisis internas”*: *“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”*.⁷⁰ Lo que plantea la dimensión del empresario como *“adaptador”* a los cambios externos por la vía de nuevas *“combinaciones de factores”*, con respuestas creativas e innovadoras sobre cómo adaptar la estrategia para llevar a cabo por los directivos a las nuevas orientaciones: *“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”*.⁷¹ Por tanto, el *“espíritu empresarial”* se encuentra en el entorno y desde él se trazan las *“nuevas combinaciones de factores”* que permitan responder al reto societario y político, lo que exige de esa dimensión de *empresario dinámico* que descubre una oportunidad en el *“proceso de adaptación”*.

En una Sociedad altamente competitiva y globalizada esos procesos de adaptación a las crisis y cambios externos son realidades permanentes. Por lo que no solo se precisa del *“empresario”*, sino también de los directivos capaces de asumir en un cierto *“grado necesario”* el *“espíritu empresarial”* que facilite el cambio de la estrategia con todas sus consecuencias internas. Esta *flexibilidad* solamente se genera cuando los procesos de creatividad y de innovación son parte de los diseños de integración de las personas en la empresa. Una buena prueba de ello lo constituye el *“Mittelstand”* Centroeuropeo⁷² que vía integración, *“cliente -tecnología”*, y su proceso de integración del personal en los procesos externos asumen estas exigencias de cambio.

⁷⁰ Barton, D., Grant, A., y Horn, W. (2012), "Leading..", p.5

⁷¹ Barton, D. (2011), "Capitalism...", p.1

⁷² García Echevarría, S. (2013), "Claves para el desarrollo...", ob. cit., p.1

Se ha apreciado perfectamente en el comportamiento de estos "empresarios" que en lo más profundo de la crisis en los últimos años han sabido adaptarse sin rupturas Institucionales. O se integra en las organizaciones este "espíritu empresarial" más allá de los conocimientos técnicos-instrumentales, o se integra el personal directivo con una visión global integradora de los entornos, o es imposible superar las "crisis externas". Se producen rupturas traumáticas.

Una consideración adicional relevante es que los procesos de *creatividad e innovación* son "procesos continuos", no se trata de procesos aleatorios, la continuidad es clave y, en particular, en los procesos de cambio en la fase de crecimiento, anticipando los cambios, lo que evita ajustes críticos. La continuidad en la creación e innovación es clave para el éxito de la empresa como bien se aprecia en el ámbito del *Mittelstand*.

IV. EL EMPRESARIO Y SU ACCIÓN EMPRESARIAL: DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE SUS POTENCIALES

1. Visión del empresario y su capacidad innovadora

En la realidad actual las exigencias al empresario son crecientes en cuanto se refiere a su capacidad para descubrir a tiempo nuevas "combinaciones de factores". A tiempo implica que se actúa en las *fases de crecimiento de los potenciales existentes* y que no se interrumpe el proceso de dar respuesta a las necesidades de los clientes, ni de la tecnología. Así el expresidente de la República Federal Alemana Köhler señala que: "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".⁷³ Son personas con *visión* sobre la evolución de la sociedad, de sus necesidades en los diferentes órdenes y de sus cambios.

Esta percepción de los cambios, acercándose a su desarrollo temporal, constituye la visión que permite también dinamizar los procesos de *innovación*, la necesidad de recursos escasos y la capacidad de poner en marcha las ideas que hacen posible realizarlas en esa sociedad. Esa *visión empresarial* va implícita en una fuerte involucración del empresario en su sociedad, la vive y la asume contribuyendo a ver y percibir las futuras necesidades no solo materiales, sino inmateriales, lo que obliga a crear una Cultura de cambio y transformación permanente.

De nada sirve tener una idea de una "nueva combinación de factores", sino se dispone de una *Cultura* acorde a las exigencias empresariales para esa nueva adaptación, tanto en los comportamientos de los directivos como del personal, así como en todas las fases de sus organizaciones. Aquí no cabe la improvisación. Esa es harto peligrosa, ya que como no disponga de ese soporte de continuidad en el desarrollo de los procesos *creativo-innovadores* no será capaz el empresario de pasar de la "excelente idea" a ver la realización de la misma en el tiempo oportuno. Son procesos continuos que no se deben interrumpir. Este es el motivo por lo que el desarrollo de conocimientos, investigación y su aplicación deben ser procesos continuos que no debe ser sometidos a ningún tipo de interrupción. Cualquier *innovación* que se precise para realizar una visión de la actividad, orientación o transformación, se encuentra estrechamente vinculada a esa *Cultura de cambio* disponible.

⁷³ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., pp.1s

En otro caso se perderá esa oportunidad que acarreará la pérdida de respuesta a tiempo en la sociedad. *Maucher* señala de manera muy clara que "el primero que racionaliza, crea, el último que racionaliza únicamente destruye puestos de trabajo".⁷⁴

Lo que equivale a resaltar el papel del "empresario innovador" frente al "empresario imitador", lo cual implica que el "empresario innovador" dispone no solo de la idea, sino de la *estructura social* que le permite en esa organización introducir y transformar la idea en la realidad en el plazo de tiempo que le permita ser la avanzada tecnológica y de la manera de enfrentarse a cubrir las necesidades de los clientes.

Lo que tiene especial interés en el *largoplacismo* de las formas *organizativas* y del *liderazgo* para conectar con los directivos y el personal para una acción empresarial inmediata. No son las interrupciones, por ejemplo, de los *ere*, una buena vía para la respuesta empresarial. Ni tampoco puede ser el que el "mercado de trabajo" o "mercado financiero", o para las políticas fiscales produzcan interrupciones permanentes en los procesos. Nunca habrá empresarios con capacidad innovadora. Habrá personas imitadoras y tarde.

No se pueden acometer los cambios organizativos y de comportamiento en Culturas de difícil aceptación por los efectos traumáticos de un cambio en la Sociedad, del comportamiento de los clientes o de modificaciones por parte del "regulador", hoy uno de los problemas vitales en el contexto actual de la política económica. Es un fluir continuo y en base a esa fluidez de los comportamientos y de las organizaciones se garantiza el éxito de la aplicación real de la visión del empresario en la realidad operativa.

Es por lo que el "orden económico-social" debe ser lo más abierto posible, con las convenientes garantías de permanencia para poder impulsar en base a la *competencia* en los mercados las oportunidades crecientes que precisa una economía para generar "empresarios". Es incluso consecuencia de un *largoplacismo generacional* en muchas de las empresas, y la política económica debe cuidar, de manera exquisita, no introducir rupturas e incertidumbres en los espacios disponibles como consecuencia de la "selva reguladora" dominante.

La *innovación* es el motor empresarial por excelencia, consecuencia de la visión del empresario y de la disposición de Culturas abiertas, que en el devenir asuman sin interrupción ni traumas, los procesos de cambio. En otro caso caerá el desarrollo económico y se dificultará el futuro desarrollo de la Sociedad.

2. El desarrollo de las personas: Base de su misión y de su éxito

El desarrollo de una economía pasa, como ya se ha señalado, por la existencia del "empresario" que es el que descubre, innova, en una sociedad abierta sobre esa disposición de recursos escasos para cubrir eficientemente las oportunidades que se dan en la Sociedad. De nada sirve el que se disponga de espacio abierto para descubrir nuevas oportunidades a tiempo, de nada sirven sus ideas, si no se dispone, para su

⁷⁴ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.27

realización real, de una amplia capacidad para entender el desarrollo de las personas que lo ejecutan.

Pero este *liderazgo* necesario no es tanto su capacidad técnico-instrumental de dirigir, que es lo que se enseña, sino precisamente lo que se le facilita es su *carisma*, su capacidad de transmitir la idea, su realidad que sea aceptada por las personas. Es este *liderazgo carismático* basado en la *confianza* en el empresario, su creencia en el desarrollo de las personas generando la confianza que permita acometer las dificultades de toda acción creativa e innovadora.

Sobre todo, en los ámbitos sociales de las organizaciones y la generación de aquellos valores que permitan asegurar la continuidad en ese proceso largoplacista para garantizar la figura del "empresario": *"But you cannot position your company in the border social and economic fabric of the nation if all you do is look at the financial dimension of performance. You have to look the financial dimension of performance. You have to look at what your customers think, what your employees think, and what you can do for your customers"*.⁷⁵

Y esta afirmación es la que más está lastrando el desarrollo de la capacidad de un empresario. La idea, la "*combinación de factores*" creativos e innovadores no son ratios financieros, cortoplacistas por excelencia y totalmente ajenos a la realidad Schumpeteriana del empresario innovador. Esto tiene que ver, en primer lugar, con personas, con sus necesidades y con sus comportamientos en la sociedad, sus valores y sus formas organizativas con la economía y su ámbito societario que permita crear nuevas respuestas.

Es, como puede apreciarse un modelo de empresa "*stakeholder*", por su naturaleza, en la que la relación, la coordinación de la "*cooperación*" entre las personas hace posible que tome cuerpo de realidad la idea del "empresario" con la mayor eficiencia y con el menor tiempo para ser el "*innovador*" y no el "*imitador*" con todas sus consecuencias.

Liderar supone tanto en los niveles de la política económica como en las propias Instituciones, la disposición de *espacios libres*, para dar cabida a la generación de "*procesos de cooperación*" que permitan asumir "*objetivos finales*" compartidos para hacer más sencillas las organizaciones. Pero *liderar* también supone en las personas "*capacidad crítica*", diálogo sobre las ideas, sobre las responsabilidades, sobre los desarrollos, implicando a las personas del *stakeholder* en el proceso de innovación, haciendo posible su viabilidad. Si no hay espacio ni diálogo que contribuya con los potenciales de las personas a su realización no habrá éxito. Es preciso *liderar* ese "*espíritu empresarial*" como *hilo conductor del liderazgo* a la involucración de las personas que son las que realizan los procesos de cambio y transformación. *Liderazgo* no tiene una dimensión instrumental prioritariamente, sino que tiene como elemento vital de su existencia el "*espíritu empresarial*", que no se somete ni a instrumentos ni a ratios, sino a una dimensión carismática que genera la *confianza* necesaria para todo el proceso.

Todo *reduccionismo del espacio* en el desarrollo del empresario, en la política económica o en la configuración corporativa de las instituciones, o en sus formas de gobierno, conlleva una reducción de la respuesta al desarrollo societario y de la

⁷⁵ Barton, D., Grant, A., Horn, M. (2012), "Leading...", p.6

economía. La actual tendencia en un 50% del PIB en la acción del Estado ha reducido de manera sistemática el espacio de este proceso empresarial, por lo que va a ser muy difícil la generación de empleo como crecimiento y competitividad, si no se ponen los mecanismos necesarios para generar los nuevos espacios necesarios de esa figura del "empresario", que tiene que asumir roles que no puede asumir un ejecutivo o directivo y que nuestra sociedad necesita reavivar si quiere verdaderamente dar una respuesta merced a la "cooperación" de todos los implicados para el empleo, crecimiento y desarrollo.

3. Capacidad de cooperación: clave de su competitividad

La economía consiste, como ya se ha mencionado, en lograr la "cooperación" entre las personas que son las que disponen de los potenciales que se precisan para generar productos y servicios en una sociedad, esto es, lograr una "combinación de factores" "eficiente" por parte del "empresario", en su caso, o, por parte del responsable del Sector Público correspondiente (50% PIB). Pero estos procesos hay que *liderarlos*, se debe definir la idea con la que se quieren diseñar los procesos de "combinación de factores" y ejecutarlos para acercarlo a las personas, lo cual exige, en primer lugar, establecer el espacio para descubrir esta disposición de factores. Por un lado, en una economía abierta, lo es el "mercado", como forma organizativa del proceso de descubrimiento y realización de la respuesta a las necesidades; por otro lado, el establecimiento de "normas" determinantes de las prestaciones, del cómo y a quién y dónde se le asignan los recursos. Aquí, en esta forma organizativa, no hay empresarios, "hay normas" que establecen la "cooperación" obligada, sin espacios disponibles para la flexibilidad y ni lugar para la persona. Menos, sobre todo, en cuanto al tema de la asunción de riesgos y responsabilidades, más allá de la norma.

Cuando hablamos de *competitividad* estamos hablando de "espacios abiertos", competitivos, en los que el empresario pionero busca una nueva respuesta más eficiente a las necesidades, lo que hay que *liderar* necesariamente, ya que se involucra a todos los *stakeholders*. Supone un *liderazgo orientado al desarrollo de las personas* en búsqueda de una empatía global. La dirección carismática del *empresario "innovador"* puede decirse que "*is to persuade people to do the thing you believe wise be to right direction for the long term. People want you to lead*"⁷⁶ y este liderazgo de la "cooperación" es el sustento de los procesos empresariales.

Debe cuidarse que los desarrollos instrumentales de los procesos de liderazgo no destruyan esta dimensión del "empresario" que debe sustentar una instrumentación que no destruya el "espíritu empresarial". Los grandes fracasos, tanto de los órganos de gobierno como, sobre todo, de las políticas retributivas, han sido la causa determinante tanto de las crisis empresariales como también de la propia crisis financiera y económica que invade nuestras sociedades en los últimos años. Se ha

⁷⁶ Barton, D., Grant, A., Horn, M. (2012), "Leading...", p.6

destrozado la "figura del empresario", esto es, la asunción de *riesgos* y de *responsabilidades*, del reto de dar una respuesta eficiente a la sociedad.⁷⁷

Una de las características básicas en la realidad del mundo empresarial, del líder empresarial, debe ser *"As organisations grow larger and more complex, leaders must work harder to stay in touch with the front line and view themselves as 'chief reality testers'"*.⁷⁸ En la realidad puede observarse que el éxito de las empresas medianas se encuentra precisamente en esta presencia constante del "empresario" en los procesos de "combinación de factores" y con su cercanía a los *stakeholders* mantiene vivo el "espíritu empresarial", lo que está muy dificultado en las grandes organizaciones. Solamente en una orientación a la *competitividad* se desarrollan las competencias de las personas, con lo que se *desarrolla la persona* y se logra una reducción amplia de los "costes de coordinación" y de las capacidades de "marcha en vacío".

Y el soporte de este proceso es el "sistema de valores" en el que descansan los procesos de *creación* e *innovación*, lo que constituyen el "espíritu empresarial", clave del liderazgo y de las organizaciones: *"el sistema de valores de una empresa tiene que ser vivido y tiene que encontrarse permanentemente en desarrollo. Tienen que fijarse las reglas del juego para todos los grupos de intereses, y sobre todo, deben transmitirse a todo el personal en toda su amplitud y profundidad de una empresa"*.⁷⁹

Lo cual garantiza la permanencia y el largo plazo de la acción del empresario, lo que mantiene el sistema de valores que orienta toda la actividad involucrando a todo el personal. La falta de "empresario" lleva a la pérdida de la "orientación necesaria" para el éxito de los procesos empresariales. Una de las características fundamentales de la *acción empresarial* es precisamente la de involucrar, liderar, eficientemente a través de los sistemas de valores ese proceso empresarial que es prioritario a la dimensión instrumental en la que nos hemos involucrado en los procesos de management.

V. A MODO DE CONCLUSIÓN: CLAVES PARA EL DESARROLLO DEL EMPRESARIO

1. Entorno societario y orden económico-social

En una sociedad abierta, base del desarrollo de la figura del empresario, éste precisa de su legitimización por parte de la Sociedad. El empresario es parte constitutiva de la sociedad en la que actúa. Su rol va más allá de los "muros de la empresa" (Köhler). Él es el que impulsa el desarrollo económico, genera empleo y competitividad. El Estado debe garantizar el espacio societario y el orden económico que garantiza el surgimiento del empresario, el que asume en libertad los riesgos y las responsabilidades de su búsqueda de oportunidades para cubrir las necesidades de la sociedad. Es por lo que Maucher señala con acierto que *"nosotros necesitamos una aceptación societaria de nuestro sistema. Sin principios éticos, sin responsabilidad social-una ética responsable- no se puede lograr ver el éxito a largo plazo, ni tampoco se logra una política empresarial con éxito a largo plazo"*.⁸⁰

⁷⁷ Barton, D., Grant, A., Horn, M. (2012), "Leading...", p.6

⁷⁸ Barton, D., Grant, A., Horn, M. (2012), "Leading...", p.15

⁷⁹ Mirow, M. (2011), "Retos a la estrategia...", ob. cit., p.411

⁸⁰ Maucher, H. (1996), "El arte de ...", ob. cit., p.28

La sociedad debe garantizar los espacios para el desarrollo empresarial, establecer las reglas de juego en ese espacio e impulsar una organización económico-social que en el marco de una "*economía de mercado*" socialmente responsable disponga de los recursos escasos para dar satisfacción a las necesidades de las personas.

Y este orden económico-social debe concebirse bajo el criterio de la *competitividad*. Esto es, un espacio abierto, sin barreras, que no obstaculicen la igualdad en el acceso a este espacio con el fin de lograr la mayor eficiencia en la disposición de los recursos escasos conforme a las necesidades de la Sociedad. *Competencia, accesibilidad, igualdad de condiciones* son clave en el proceso del desarrollo del empresario en el marco de un desarrollo responsable de las personas implicadas en la realización de la función empresarial. Y ello dentro de los mecanismos instrumentales de una "*economía de mercado*" que debe ser garantizada por la sociedad. La inseguridad "*regulatoria*", con la creación de incertidumbre, interrupciones de este proceso, creando inseguridad que provoca la ruptura del largo plazo, condiciona de manera *sine qua non* el impulso de la figura del empresario. El Estado no puede actuar interrumpiendo este proceso. Muchos de estos mecanismos reguladores generan un cortoplacismo que mueve al "*empresario especulador*" y destruye al "*empresario innovador*".

La clave del orden económico-social obliga, por una parte, al Estado a garantizar un espacio de "*economía de mercado*" societariamente responsable, largoplacista generando confianza en las Instituciones e interviniendo con amplia transparencia, si tuviese que intervenir, respetando los "*mecanismos de mercado*" o reponiéndolos de forma efectiva en tiempos determinados. Por otra parte, asume la vigilancia y el orden de competencia como la misión clave del Estado para garantizar el papel del empresario. Sin una clara y eficiente competitividad no hay mercado y no hay empresario en su sentido nato.

Por su parte, como ya se ha señalado, el empresario está para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, debe orientarse al desarrollo de la misma, al desarrollo económico-social dentro de los espacios de una economía de mercado. El empresario es el responsable de su contribución al desarrollo de la sociedad, de facilitar productos y servicios que den respuesta adecuada a las necesidades dentro de los mecanismos de la economía de mercado. De su contribución a la sociedad va a depender su éxito y su propia existencia. Como empresario no tiene otra alternativa y debe, por lo tanto, *legitimizar* su función societaria como clave de su función empresarial.

2. *Competitividad como fundamento de su acción*

En los mismos términos que formuló Coase ¿Por qué existe la empresa? Se puede preguntar precisamente en estos momentos societarios el *¿Por qué existe el empresario?*. Los acontecimientos de la última década ha planteado de manera relevante, en amplios sectores, ciertas dudas sobre su papel y su comportamiento, lo que ha sido motivo suficiente para actuar sobre determinados aspectos que han ocasionado graves prejuicios a la sociedad. Se habla en términos generalizantes y no se diferencia entre los diferentes aspectos que determinan una u otra interpretación. La *desconfianza* en ámbitos relevantes ha originado la ruptura de las bases del funcionamiento de la economía: la "*cooperación*", generando barreras insalvables para el funcionamiento económico y social por falta de *confianza*.

La falta de contribución al desarrollo responsable de la "economía de mercado", como la "desregularización" sin un adecuado marco para un "ordenamiento económico-social" que defina el espacio de libertades y responsabilidades, ha llevado a un "caos regulatorio" acarreado graves consecuencias en el propio desarrollo económico.

El "empresario especulador" no contribuye al desarrollo de la "economía de mercado", sino, en muchos casos, la ha puesto en una posición crítica y el Estado, "regulador" de ese espacio, no ha entendido responsablemente su papel en una sociedad abierta. Como hemos señalado con Maucher el empresario está para el desarrollo y afianzamiento de la "economía de mercado" y no al revés, el empresario no está para utilizar la economía de mercado de forma societariamente irresponsable. La pérdida de la referencia económica de la acción empresarial suplantado por las "ingenierías financieras" ha malogrado la referencia al "empresario creativo e innovador" orientado a la legitimización societaria. Hay que salir de esta nefasta tendencia, como señala Dombret, para recuperar la figura del "empresario creador" que da respuesta a las necesidades de la sociedad y del Estado, que apunte el funcionamiento de una "economía de mercado" societariamente responsable.

Hay que actuar, porque en caso contrario nos encontraremos en la alternativa que señala Phelps de una economía "corporativa Keynesiana" en lugar de una "economía de mercado" que "funcione bien".⁸¹

Son dos formas de ver la economía y la sociedad. Es por lo que de forma persistente señala Barton, y de forma severa, señalando que el propio capitalismo americano debe reformarse: "While I remain convinced that capitalism is the economic system best suited to advancing the human condition, I'm equally and volatily a head and to restore business's standing as a force for good, worthy of public trust".⁸²

El marco que establece el criterio de *competitividad* interpretado para el desarrollo de las "competencias de las personas", lo que implica su desarrollo personal, así como el de sus Instituciones, configura la figura del empresario, pues él es el que convoca con su *creatividad* e *innovación* nuevas oportunidades con la asunción de los riesgos y responsabilidades, tanto empresariales como su contribución al desarrollo de la economía y a la sociedad. Ya Eucken, en los años 50 señaló de manera muy clara que "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...".⁸³ Es la clave del desarrollo de una Sociedad abierta.

Lo que se puede volver a replantear hoy mismo y se planteó precisamente hace muy pocas semanas por Dombret, Vicepresidente del Bundesbank en lo referente al ámbito financiero "Una cosa debe quedar 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...".⁸⁴ Lo que remata el propio Eucken cuando se plantea las exigencias del nivel de competencia que debe lograrse: "...nadie debe tener más y menos poder económico que el necesario para realizar un orden de competencia".⁸⁵ No existirá la figura del empresario si no contribuye a desarrollar

⁸¹ Phelps, E. (2012), "Germany is right...", ob. cit.

⁸² Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.7

⁸³ Eucken, W. (1995), "Grundsätze...", ob. cit., p.371

⁸⁴ Dombret, A. (2013), "Fünf Jahre...", ob. cit., p.7

⁸⁵ Eucken, W. (1995), "Grundsätze...", ob. cit., p.376

niveles de competencia que le lleve a su función por excelencia: crear e innovar en los procesos en la conjunción de clientes y tecnología, clientes y su personal bajo su responsabilidad. Y esto no es una Quimera.

Hay miles de empresarios en Europa que ejercen ese papel tal como se demuestra de manera muy clara durante muchas décadas en varios países principalmente Centroeuropeos como Alemania, Suiza, Austria y otros. Esa figura del empresario, reunida en el *Mittelstand* refleja estas exigencias y da como resultados la situación que han superado.⁸⁶

Por lo tanto la recuperación, sobre todo, en el ámbito de la empresa mediana relevante en la actual división tecnológica y económica del trabajo, en el que las competencias de las personas se aplican directamente en la realidad de los productos y servicios, constituye, sin duda, una pieza importante de la recuperación del empresario, del "*espíritu empresarial*" en las organizaciones.

Sin su contribución no habrá "*competencia*", no aportará su contribución a las necesidades de la sociedad y de la economía y pondrá en peligro incluso su propia existencia como empresario. *Sin competencia no hay empresarios, no hay mercado, y no hay desarrollo económico Schumpeteriano ni empleo, ni crecimiento, ni competitividad.* Su función no es crear empleo, sino la de contribuir a su creación, al *desarrollo de las personas* a través del fomento de la competitividad poniendo en marcha la capacidad de "*cooperación*" de las personas para que aporten sus competencias y se impliquen en el desarrollo de las mismas, con lo cual consigue el objetivo básico de la economía: desarrollar las personas y las Instituciones para que den respuesta a las necesidades de la Sociedad.

3. Asunción de su papel en la Sociedad: libertad y responsabilidad

El papel básico de un empresario es generar la *confianza* necesaria para asegurar su contribución a la sociedad. Sin esa *confianza* personal e Institucional nunca va a disponer del espacio necesario para *crear e innovar* asumiendo los riesgos y sus oportunidades. Sin un entorno en el que no encuentre la necesaria "*cooperación*" de todos los *stakeholders* difícilmente podrá realizar sus ideas y poner en juego su carisma de forma eficiente. Precisa de unos entornos técnicos, económicos, sociales y políticos que generen y garanticen por parte de la Sociedad esa estabilidad largoplacista que precisa para la actuación empresarial y, en particular, por parte del Estado que asegure la confianza en el mantenimiento de ese espacio de libertad y responsabilidad que le permita su papel en el ámbito de la incertidumbre que corresponde a sus opciones en la "*combinación de factores*". No puede interferir el "*regulador*" alterando este espacio que lleva a incertidumbres que son de difícil integración en su percepción del futuro.

Pero el papel del empresario va más allá del hecho que se ponga a disposición este espacio para su elección creativa e innovadora que le permita realizar su percepción de las oportunidades que existen. La clave está en su actuación configurando también este espacio, tanto como su contribución al desarrollo de una "*economía de mercado*" societariamente responsable, como contribuyendo a dar solidez al "*sistema de valores*" que da soporte a una sociedad abierta.

⁸⁶ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit., pp.57ss.

Su *legitimización* no es solo la de facilitar productos y servicios que respondan a las necesidades de las personas, sino de contribuir a ese desarrollo económico y societario que facilite la disposición de los potenciales de las personas implicadas en la empresa, interna, o bien, externamente. Una actuación bajo el principio "*Win-Win*" constituye la referencia del "*empresario innovador*" en el que todos "ganan" y están dispuestos a "*cooperar*", y no una actuación de "*suma cero*" en la que unos ganan y otros pierden, lo que llevará a grandes reservas en la "*cooperación*" en el ámbito económico.

La acción empresarial se centra fundamentalmente en el ámbito económico-social. No es un juego de "*suma cero*", pues en ese caso no existirán "*empresarios innovadores*", sino existirán "*empresarios especuladores*". Lo cual genera distintos niveles de "*costes de coordinación*", tanto externa como internamente constituyendo, en muchos de los casos, barreras con altos niveles de "coste" en los procesos directivos. De ahí el problema del cortoplacismo, que no tiene nada que ver con la asunción de los procesos económicos, lleva a grandes dificultades para impulsar el "*espíritu empresarial*" y no al espíritu individualista, egoísta, en cuanto a los juegos de "*suma cero*" de perder y ganar como interpretación de la economía.

Ello significa creer en el propio proyecto empresarial a largo plazo, significa identificar su visión con el propio proyecto y luchar para lograr esa legitimización que precisa con el fin de ampliar los espacios de libertad que le permiten hacer de la economía esa dimensión societaria que contribuye a satisfacer el desarrollo de las personas y de sus instituciones: "*el que lucha puede perder, quien no lucha ya ha perdido*".⁸⁷ y esto corresponde precisamente a esa dimensión empresarial responsable en una sociedad.

Lo que implica la asunción de *responsabilidad* tanto en sus oportunidades como en su ejecución, por lo que se debe considerar que: "*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*".⁸⁸ La lucha del empresario por su espacio natural, el específico propio suyo, es el de la "*economía de mercado*" societariamente responsable y su condición determinante para su funcionamiento es la *competencia*, es, su misión, pues como ya se ha señalado en otro caso muta a "*funcionario*", o como señala Schumpeter, como también ya se ha mencionado, surge el "*empresario estático*". Este empresario estático o esta "*mutación a funcionario*" lleva a que la acción de la persona se guía por normas únicas, donde no hay alternativas donde elegir, donde no hay ni lugar para el empresario ni para la economía de mercado.

El "*empresario innovador*" se realiza por un conjunto de acciones generando productos y servicios satisfactorios para cubrir las necesidades de los clientes y, por otro lado, en su dimensión societaria, impulsando el desarrollo de las personas con lo que traducirán los potenciales de las mismas en su "*cooperación*" basándose en la *confianza* que genera un "*sistema de valores*" que asume la responsabilidad societaria del empresario, su dimensión ética y de compromiso con una clara orientación a las personas y a su desarrollo.

⁸⁷ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.31

⁸⁸ Ockenfelds, W. (2008), "Los valores morales...", p. 3

Probablemente es, en esta orientación del proceso empresarial a las personas, cuando va a disponer de las *competencias* necesarias para impulsar en base al *management*, mediante los instrumentos y las medidas de tipo técnico, económico y social, el que las personas puedan aunar, cooperar de forma eficiente y lograr esa contribución. El empresario es la pieza fundamental, pero precisa de la "*cooperación*" de los demás en su proceso de ejecución como son los directivos y el personal de una planta. Esta es la clave de las políticas de personal tal como se puede ver en el *Mittelstand* Europeo.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Albach, H. (2013), "Empresas medianas y pequeñas en Alemania", en Documentos a Debate, núm.55/2013, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

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 Quarterly, Junio 2012.

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

Dombret, (2013) "Fünf Jahre nach Lehmann-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), "Claves para el desarrollo de la empresa pequeña y mediana en un mundo globalizado", en Documentos a Debate, núm.58/2013, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

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.

García Echevarría, S. (2013), "Libertad de mercado versus regulación", en Conferencias y trabajos de investigación, núm.356, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Gutenberg, E. (2001), "Economía de la Empresa", 6ª ed., Ediciones Deusto, Bilbao

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.

Köhler, H. (2009), "Discurso del Presidente de Alemania Prof. Dr. Horst Köhler en Berlín sobre la crisis financiera y económica", en Documentos a Debate 28/2009, 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.

Mirow, M. (2011), "Retos a la estrategia empresarial del siglo XXI", en: La empresa en el dominio de la complejidad.", Ed. Ediciones Cinca, Madrid.

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.

Rodenstock, R. (2008), "Éxito, poder, Moral-¿qué es lo que pretende un empresario?", en Documentos a Debate, núm. 17/2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Schmölders, G. (1973), "Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft", Vlg. Giradert, Essen.

Schön, M. (2010), "Zur Ethik des Unternehmertums", en Forum, núm.7/2010, ed. Iwd, Colonia.

Schumpeter, J. (2006), "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung", (Reproducción de la 1ª edición 1912, ed, Röpke, J. y Stiller, D.), Dunker and Humboldt, Berlín.

Simon, H. (2012), "Hiddens Champions: La vanguardia en Globalia", en Documentos a Debate, núm.54/2012, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

"Staatliche Interventionen in einer Marktwirtschaft", Dictamen der Wissenschaftliches Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft, Bonn, 1979.

The Economist (2013), "One of the giants-Ronald Coase", en The Economist, 7 de Septiembre 2013.

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

Voigt, K. (2013), "El Mittelstand alemán. Datos y reflexiones sobre un modelo de éxito", en Documentos a Debate núm.57/2013, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Weidemann, D. (2007), "Mehr Wert durch mehr Werte", en Forum, núm.13/2007, ed. Iwd, Colonia.