

recordar que los sueldos deben tener también continuidad. Sin ninguna duda: rendimientos excelentes se deben remunerar también de forma excelente. De lo contrario se perdería el estímulo. No hay ninguna fórmula simple para la adecuada determinación de las retribuciones. Lamentablemente algunos *managers* parece que en la práctica en esto han perdido suelo y no hacen pie. En un tiempo en el que muchos trabajadores en Alemania deben aceptar recortes reales de su renta, debemos esperar de nuestros managers que tengan la necesaria sensibilidad para apreciar dónde termina el salario pagado al trabajador laborioso y dónde empieza la ambición. Los líderes empresariales no deben permitir que se prolongue por más tiempo su fama de “ovejas negras” y deben abrirse de un modo general a una mayor transparencia. En las sociedades anónimas alemanas en esto se ponen en cuestión sobre todo los Consejos de Administración.

La mayoría de los empresarios en Alemania, en mi opinión, procuran muy bien mantener la medida del justo medio (Maß und Mitte). Hans Merkle von Bosch ha dicho en cierta ocasión: “Dirigir es una categoría del servir”. Esto sirve para todo: en la política, en la ciencia y también en la economía. Esta actitud nos previene de la autocomplacencia y también de la autosuficiencia. Personalidades directivas de la línea de Merkle han entendido que el beneficio es solamente uno de los varios indicadores de una dirección empresarial acertada. Sabemos que las sociedades de capital están sometidas a la presión de los mercados financieros. Esta exigencia de eficiencia y rentabilidad tiene su aspecto positivo. Pero los empresarios que piensan estratégicamente nunca, en mi opinión, se dejarán influir excesivamente por los datos trimestrales y de los analistas financieros. En resumen: empresas familiares consiguen en promedio mayores rentabilidades que las sociedades de capital. ¿Y esto por qué? La responsabilidad de los empresarios no se termina en las puertas de los centros de trabajo, y casi todos ellos saben en qué gran 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. Hace algún tiempo encontré a un joven y exitoso empresario en Alemania oriental. Hablamos de las reformas necesarias en Alemania. No se extrañarán de que también él considerara deseable una mejor dirección de las Empresas. Y añadió: “Para un empresario debería ser un honor, pagar impuestos en Alemania”. Para algunos quizás esto les sonará a algo

anticuado – para mí se expresaba así un empresario éticamente concienciado. Esto existe y lo necesitamos.

Todos nosotros tenemos responsabilidad en relación con la sociedad en la que vivimos. En consecuencia cada uno debería hacer, según sus posibilidades, su aportación al bien de todos. Muchos empresarios son ejemplares en esto y se comprometen en sus localidades y más allá. Sin embargo, yo me pregunto también, por qué tantos de ellos ocultan lo que hacen más allá de lo que se pide a una buena gestión. Creo que necesitamos el valor de introducir mediante la propia confesión un cambio de mentalidad en Alemania. No puede ser acertado, que sólo ocultamente se realice el compromiso social por temor a los debates de los envidiosos. Por eso quisiera animar a todos los empresarios para que hagan también transparente su compromiso social, incluso compitiendo con ello. De esta forma se colaboraría en elevar el prestigio de los empresarios y con ello la estimación con que les debe valorar la sociedad. Empresarios y managers han de cuidar en Alemania el reconocimiento que en buena parte ya tienen. Y yo seré el primero que también públicamente exprese el reconocimiento a los empresarios que así se comporten.

**Prof. Dr. Horst Köhler**



*Horst Köhler nació el 22 de febrero de 1943 en la polaca Skierbieszów. Su familia encontró en 1957 en Ludwigsburg una nueva patria. Allí hizo Köhler sus estudios de bachillerato y el servicio militar. Después estudió Ciencias Económicas en Tübingen. Se licenció en 1977. Ya en 1976 ingresó Köhler en el departamento central del Ministerio Federal de Economía.*

*Vinieron a continuación otras actividades políticas. Entre otras negoció Köhler, como Secretario de Estado del Ministro de Economía Theo Waigel, la Unión Monetaria alemana y en 1993 como negociador principal en el Tratado de Maastricht la Unión Monetaria Europea. Después de 5 años como Presidente de la Asociación alemana de Cajas de Ahorro y entidades de Crédito fue el segundo Presidente del Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo en Londres. En el año 2000 pasó a ser el Director del Fondo Monetario Internacional (FMI) en Washington. Horst Köhler es desde el 1 de julio del año 2004 el Presidente de la República Federal de Alemania.*

Traducción al castellano: realizada por el Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras.

Fuente: “Der Unternehmer in der Gesellschaft“, Vortragsreihe des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln, Num. 2, Enero 2006.

Prof. Dr. Horst Köhler

**El empresario en la sociedad**

**“Todos somos responsables en relación con la sociedad en la que vivimos. Cada uno debería, según sus posibilidades, colaborar al bienestar de todos”, proponía el Presidente Federal Horst Köhler en el Foro económico de la Caja de Ahorro del distrito de Tuttlingen el 30 de noviembre del 2005. El lema del tratado de la coalición: Unidos por Alemania – con valor y humanidad, vale también para los empresarios en su responsabilidad peculiar. “Yo tengo por lo demás la impresión, de que en las empresas se está imponiendo una nueva mentalidad en favor de la colaboración. Esto se manifiesta también en el número creciente de los llamados pactos de Empresa. Ellos reflejan la convicción de que trabajadores y empresarios navegan en la misma barca”**

Es agradable estar con Vds. en Tuttlingen. Por lo que se refiere a las personas leo aquí: “El esfuerzo compensa, lo que le falta de riqueza al suelo” y sigo leyendo: “Las difíciles condiciones naturales han dado lugar a un tipo de hombre, que se caracteriza por su laboriosidad, creatividad empresarial y flexibilidad”. Estas citas están tomadas del libro del distrito del año 1950. Cuando los ciudadanos de Tuttlingen advirtieron que no bastaban los escasos rendimientos del terreno, emprendieron nuevas actividades. En primer lugar hicieron fábricas de calzado, después talleres de cuchillería y actualmente sobresalen por la construcción de maquinaria y, sobre todo, por la técnica de la medicina. Los Tuttlinger han demostrado, que también en condiciones difíciles se puede tener éxito. Hábiles empresas juegan para ello un importante papel. Y por eso quisiera hablar hoy sobre lo que hace eficientes a los empresarios – ¡y naturalmente también a las empresarias!

*Ahora lo que importa es que cada uno colabore y aporte su contribución para resolver los problemas*

Lo primero de todo: para que puedan surgir empresarios, se necesita un marco de ordenación del entorno adecuado. Pronto harán 60 años que tenemos en Alemania la Economía Social de Mercado. Ella vincula la libertad del mercado – es decir la ley de la oferta y la demanda – con el imperativo del equilibrio social. Alemania ha caminado bien con este compañero de viaje. Así hemos llegado a ser un país industrial líder con un elevado nivel de bienestar y estabilidad tanto política como social. Lo que sucede cuando el valor de la justicia social se menosprecia, se puede observar en muchos otros países, como por ejemplo en Latinoamérica. Me satisface que la mayor parte de las empresas en Alemania es consciente de la fuerza que genera una Economía Social de Mercado. Hacer competitivo este exitoso modelo en las condiciones del siglo XXI – es la gran tarea que tenemos ante nosotros. Y esta tarea concierne no sólo a los políticos sino a todos nosotros. “Unidos por Alemania – con valor y humanidad”. Es lo que está en el tratado de coalición del CDU/CSU y SPD. No creo que nadie piense que quiero hoy hacer política

partidista. Pero quiero sin embargo afirmar: este lema debería ser propiedad de todos. Por eso me han llamado la atención ciertas expresiones, que proceden de las entidades económicas, sobre el nuevo gobierno federal. Naturalmente el tratado de la coalición deja cuestiones abiertas. El objetivo de una reducción de los costes salariales complementarios y de una política del mercado de trabajo, por encima de todo para favorecer también a los de baja cualificación debe ser practicada con gran energía para que pueda disminuir el paro. Pues el paro es el mayor problema de Alemania.

Sin embargo, el que haya puntos particulares dignos de crítica no constituye razón suficiente para que algunos se contenten con observar sin participar. Nosotros tenemos ahora de nuevo un gobierno capaz de actuar y que se ha propuesto continuar con las reformas comenzadas. La gran coalición puede apoyarse para ello en una amplia mayoría en el Parlamento y ésta corresponde a la voluntad del pueblo. Lo que ahora importa es que cada uno colabore y aporte su contribución para la solución de los problemas. Esto no vale solamente para los que han firmado el tratado de la coalición. Esto vale precisamente también para los empresarios en su particular responsabilidad. Hay que trabajar todavía más para asegurar el futuro de la Empresa y pensar también al mismo tiempo en el país.

El mundo del empresario con éxito gira sobre todo alrededor de sus clientes. El debe satisfacer sus deseos – y procurar hacerlo mejor y más deprisa que la competencia. Sólo así se pueden mantener él y los puestos de trabajo de la empresa de forma duradera en competencia. Esta competencia es la realidad vital en la que se inscribe toda la actividad empresarial. Alemania tiene, según mi apreciación, todas las oportunidades de sobrevivir también en la más dura y rápida competencia. Solamente hemos de ser conscientes de que no tenemos ningún derecho garantizado al bienestar sino que este bienestar lo hemos de conseguir en la competencia internacional. En este mundo de oportunidades y retos se necesitan más que nunca personas emprendedoras en el sentido literal de la

palabra: personas que tienen ideas y que quieran llevarlas a la práctica. Personas que descubran nuevos mundos y que no se amedrentan ante los fracasos. Personas así las necesitamos en todas las áreas de la vida, pero sobre todo en la economía.

En Alemania hay empresarios creativos. Fijémonos solamente en Baden-Württemberg: autos, máquinas herramientas, técnica de la medicina y del láser o moderno desarrollo de software – aquí las personas tienen ideas, y tienen el coraje y la disponibilidad ante el riesgo para llevarlas a la práctica. Parecidos ejemplos hay por todas partes en nuestro país. ¡Ellos muestran que podemos y que tenemos también precedentes que nos lo confirman! Otros deberían imitarles y el que diera tanta importancia al riesgo del fracaso que se sintiera impedido para realizar una buena idea, debería tener claro, por ejemplo, que hoy no habría ninguna posibilidad de volar, si no hubiésemos tenido al principio pilotos dispuestos a desafiar el riesgo de los accidentes.

#### Siempre hay cabezas creativas e ideas.

El rendimiento de un empresario consiste en combinar con éxito trabajo, capital y progreso técnico. En la situación de costes que tenemos en Alemania el progreso técnico, en el sentido de mejoras en los procesos y de nuevos productos, es con frecuencia la clave decisiva para el éxito de una Empresa. Innovaciones son posibles en pequeños y grandes pasos. Naturalmente cada día no se consigue un descubrimiento que haga historia como el automóvil o los ordenadores. Pero cabezas creativas e ideas hay siempre. Lo que importa es dejar lo más libre posible el camino para que las ideas puedan transformarse en bienes y servicios atractivos.

Si queremos conseguir que en Alemania haya puestos de trabajo más seguros, debemos ser tanto mejores cuanto más caros somos. Por eso considero como un objetivo de mínimos el que se ha propuesto el nuevo Gobierno federal de aumentar los gastos del Estado y de la economía en I+D hasta un 3% del PIB. De hecho actualmente gastamos sólo cerca del 2,5% para estas inversiones de futuro, es decir alrededor de 10 millardos de euros menos de lo que deberíamos. Y la economía no se luce, pues a pesar de la buena evolución de los beneficios en los últimos años se han estabilizado las inversiones realizadas en el sector de I+D. Philip Rosenthal advirtió hace ya muchos años a sus colegas empresarios: *“el que desiste de ser mejor, ha desistido de ser bueno”*.

*Empresarios con visión de futuro escuchan a sus colaboradores, les explican sus decisiones y están abiertos a la crítica de la plantilla*

Ser mejores, para ser buenos, sólo lo puede conseguir un empresario con colaboradores cualificados y motivados. De lo contrario no hay nada que hacer. El éxito en la

Empresa es siempre también un éxito de la colaboración. Esto no lo deberían olvidar nunca los directivos de las Empresas. Algún empresario puede caer en la tentación en tiempos de elevado paro de considerar debilitada la posición de los trabajadores. Esto puede conducir a conclusiones erróneas y a aprovecharse de ventajas a corto plazo. Los buenos empresarios piensan de otra forma; piensan por encima de todo a largo plazo. Estos empresarios saben que los colaboradores cualificados son un “tesoro” y, dada la evolución de la población, en algunos pocos años más bien escasearán. Hace algunas semanas estuve en Jena. Allí el Consejero Delegado de una gran empresa con sede en esa ciudad me dijo que actualmente su empresa tiene en promedio siete candidatos adecuados por cada nivel de formación. Y sólo en cuatro años, en el mejor de los casos, no pasarán de uno. Una situación así se puede encontrar en firmas de cualquier otro territorio. Por eso los empresarios con visión de futuro tratan a sus colaboradores como compañeros insustituibles – lo mismo en tiempos buenos que malos.

Empresarios con visión de futuro escuchan a sus colaboradores, les explican sus decisiones y están abiertos a la crítica de la plantilla. En una gran fábrica de automóviles, que he visitado hace poco, hay, por ejemplo, un día fijo en el que pueden hablar los trabajadores con la dirección. Y he comprobado que los trabajadores toman en serio la oferta, y la dirección me ha dicho, *“esto es una buena cosa”*. Ambas partes han caído en la cuenta que sacan utilidad de esos intercambios, porque saben más unos de otros y, sobre todo, porque se puede aprender mediante esta comunicación. Esto no crea sólo una mayor comprensión y confianza, sino que también aporta una gran cantidad de propuestas de mejora para la Empresa. Pues con frecuencia los colaboradores en el área inmediata de su trabajo conocen mejor que el jefe los puntos fuertes y débiles de la Empresa.

Yo tengo por lo demás la impresión, de que en las empresas se está imponiendo una nueva mentalidad a favor de la colaboración. Esto se manifiesta también en el número creciente de los llamados pactos de Empresa. Ellos reflejan la convicción de que trabajadores y empresarios navegan en la misma barca. El acuerdo de la negociación del 2004 en Pforzheim no sólo facilita soluciones para la supervivencia de la Empresa, sino también para garantizar su competitividad. En el futuro se llegará cada vez más a buscar soluciones a la medida del lugar en el que está localizada la Empresa. Por eso es también importante que pueda haber confianza en la consistencia de los pactos de Empresa. El mantenimiento de los acuerdos tomados es el presupuesto más importante para ello. Me alegra que en cada vez más pactos empresariales se incluya la participación de los colaboradores en los buenos resultados. El que en los tiempos malos acepta que se alarguen las jornadas sin compensación salarial, debería tener en los tiempos de bonanza una participación también en el éxito económico, puesto que será el resultado del

esfuerzo común. Pienso que en Alemania tenemos, de un modo general, la idea de la participación de los trabajadores en el patrimonio productivo de acuerdo con los resultados favorables aunque sean modestos como, por ejemplo con la *“acción popular”* llevada muy pronto ad acta. Desde mi punto de vista, es ahora acertado e importante recuperar esta idea. Necesitamos nuevas formas de participación también en el proceso económico. Aquí se ofrecen posibilidades de que los trabajadores participen en las crecientes rentas del capital que se originan por la globalización. Esto sería además una aportación para comprender mejor las interrelaciones económicas en nuestra sociedad.

En muchos pactos de Empresa se incluye también una mejor formación complementaria. Esto es bueno y razonable pues los empresarios que quieren estar con sus productos al nivel de la ciencia y de la técnica, deben dar a sus colaboradores la posibilidad de actualizar continuamente sus conocimientos y “aprender a lo largo de la vida”. Detrás de ello está la convicción de que vivimos en un tiempo de tránsito. La sociedad industrial se transforma en una sociedad del conocimiento. El saber se convierte en un decisivo factor de éxito para mantener puestos de trabajo en Alemania. Y por eso deben estar entre nosotros, muy alto en la lista prioritaria de los políticos, educación y formación, investigación y desarrollo. Sólo así podemos elevar la parte del saber, los economistas dicen la parte de creación de valor, incorporada en nuestros productos y servicios asegurando, de esta forma, el salario y el pan. Para esto no debemos prescindir de nadie. Y menos aún de nuestros jóvenes. La igualdad de oportunidades en el acceso a la educación y formación es hoy la forma más importante de la justicia social y esta forma de justicia social la debemos practicar con todos nuestros jóvenes. Es indiferente de dónde ellos procedan, ya sea de nuestra región o de otra ciudad, lo mismo si de modestas familias o de hogares ricos. Todos deben tener las mismas oportunidades de educación. Esto es para mí la forma más importante de la justicia social. Ya afirmaba el filósofo griego Diógenes: *“El fundamento de todo estado es la formación de su juventud”*. Por eso es tan importante que todos los jóvenes en Alemania tengan una plaza para poder formarse. En todos los esfuerzos que necesariamente han de hacer las Empresas para reducir costes, eliminar las plazas de formación es para mí un camino equivocado. Los representantes de la economía se han obligado con el pacto sobre la formación a proporcionar suficientes plazas de formación. Si nuestros líderes económicos quieren conservar su credibilidad han de cuidar para ello de que se cumplan también estos compromisos.

#### Carencias en la capacidad de formación.

Por lo demás, sé también que muchas Empresas se quejan de que a los jóvenes les falta capacidad para la formación. Yo tomo en serio esta crítica; su razón de ser es

decepcionante. Es claro que frecuentemente ni el hogar familiar ni la escuela están en situación de proporcionar a nuestros niños no sólo el saber necesario sino también virtudes como la constancia y aplicación. Esto nos debe hacer caer en la cuenta y abrir los ojos para reconocer que en Alemania no sólo, y quizás ni siquiera en primer lugar, tenemos que resolver problemas económicos. ¿Por qué nacen cada vez menos niños entre nosotros? ¿Por qué aumenta el número de los jóvenes que no terminan los estudios? ¿Por qué hay muchos padres que no son capaces de cumplir su responsabilidad de educar? Debemos encontrar respuestas a estas cuestiones. Naturalmente para ello han de colaborar la política y la sociedad como un todo. Pero pienso que también aquí pueden y deben aportar su contribución los empresarios. Por eso encuentro acertado que cada vez en más Empresas el tema de la manera de compaginar familia y profesión se haya convertido en una cuestión importante para la dirección de personal y la organización del trabajo. Para ello son tan importantes jornadas de trabajo más flexibles como las correspondientes posibilidades para el cuidado de los niños. Por encima de todo se necesita un cambio en la forma de pensar: necesitamos una actitud favorable a la familia, que no considere a los hijos como una carga o un freno para la carrera profesional y para esto el empresario ha de preguntarse *“¿qué podemos hacer también en nuestras Empresas particularmente para las familias – qué es posible hacer para los padres y las madres?”*

También aquí hay buenas propuestas: en mis visitas por el país he encontrado numerosos *“pactos locales para la familia”*. Para ello se comprometen cada vez más Empresas conjuntamente con Ayuntamientos y familias para una mejor compatibilidad de la familia y el mundo del trabajo fomentando, por ejemplo, lugares para que estén los niños durante el día con tiempos de apertura más largos y flexibles. De esta forma no sólo se ayuda a las familias sino que también – como muestran los estudios – resultan ventajas económicas para las Empresas. Pues el que, como empresario toma en consideración el entorno privado de sus colaboradores y crea en la Empresa para hombres y mujeres un clima favorable para la familia, puede contar con mayor motivación y más lealtad de su personal.

*“El que arriesga, gana”*. Este proverbio debe ser tomado en consideración, poniendo todo nuestro interés porque se extienda a más personas. Presupone que el asumir riesgos empresariales también valdrá la pena en el futuro. Los empresarios necesitan beneficios: para inversiones y para la supervivencia de la Empresa a largo plazo. Por eso tengo mis reservas ante los objetores que previenen sobre la moralidad de los beneficios empresariales o quieren limitarlos artificialmente. Muchas Empresas en Alemania consiguen beneficios de forma continua por lo que debemos alegrarnos. Sin embargo, donde tenemos beneficios con continuidad, es conveniente