

Economía de Mercado, sino que no debe dejarse a los **enemigos** políticos. Se trata de aclarar cuáles son los fundamentos y méritos de una economía de mercado. Se trata lamentablemente también de aclarar que nuestra Economía Social de Mercado no puede desarrollar su benéfico efecto social, porque se ha desnaturalizado durante décadas. Muchas cosas no son sociales y en muchos aspectos no rige ningún mercado en el que se puedan equilibrar oferta y demanda a través del precio, como ocurre en el llamado mercado de trabajo. Nuestro objetivo debe ser liberar a la desnaturalizada Economía Social de Mercado en nuestro país de la carga de los años y hacer efectivas de nuevo sus reglas. En la vbw – Vereinigung der bayerischen Wirtschaft (Asociación de la Economía bávara) – hemos elaborado con el “Modelo de los tres pilares” un concepto estratégico, que recupera de nuevo los elementos fundamentales de la Economía Social de Mercado: Competencia, Responsabilidad propia, Solidaridad y Subsidiariedad.

Sus líneas básicas son:

- Dramática reducción de las subvenciones a la economía, que actualmente cuestan 150 millones de euros.** Proponemos reducir a la mitad las subvenciones según el “*Rasenmäherprinzip*” en tres años.
- Menos impuestos y cotizaciones para todos.** Los recursos que se liberarán de la eliminación de las subvenciones, deben ser utilizados para reducir impuestos y cotizaciones, según el principio del saneamiento presupuestario y de la simplificación tributaria. Para la necesaria liberalización de los impuestos se ha de atender lo mismo a su volumen que al conjunto del sistema. Al final se ha de conseguir una simplificación radical del derecho tributario. De esta manera tendrá el ciudadano “más neto del bruto” en sus bolsillos y **de esta manera el espacio necesario para el tercer pilar.**
- Más responsabilidad propia en los sistemas de seguridad social y también más responsabilidad propia financiera.**

Estos tres pilares deben ser edificados al mismo tiempo e influir conjuntamente. Complementariamente han de basarse en el sólido fundamento de un sistema educativo, adecuado para el futuro, que debemos crear. Damos por supuesto que nuestro modelo de reformas y modernización exige ánimo, creatividad y grandes esfuerzos de todos nosotros – de la política, de la economía y de la sociedad. Pero si conseguimos sacar adelante las reformas, habremos avanzado un buen trecho en el camino que nos ha

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

Fuente: “*Erfolg, Macht, Moral – was treibt Unternehmer um?*”, FORUM: Vortragsreihe des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln, Num. 4, Februar 2008.

propuesto el Instituto de la Economía alemana con su “Visión de Alemania”. Su perspectiva dice: Si la política situara sus agujas hacia la competencia y el crecimiento económico, como lo hizo el gobierno de Kohl en los años ochenta, los británicos en los noventa o los escandinavos, podríamos en los próximos veinte años reducir el paro a un 4% – en vez de dejar que se mantenga en un 17%, los gastos absolutos del Estado aumentarían, y al mismo tiempo, la cuota del Estado bajaría al 43%, con lo que la renta de cada hogar en Alemania subiría a unos 17.500 euros al año (neto y corregido de inflación! Esto significa un 40% de renta más, que la que tendríamos si siguiéramos actuando como hasta ahora. Este **dividendo** de la reforma es más que convincente y un estímulo suficiente para poner manos a la obra.

Resumen

¿Qué es pues lo que pretende la dirección de la empresa? ¿Qué debería pretender? Es poder – en el sentido de “hacer” no en el sentido de “determinar”. En nuestro mundo en red el individuo no puede ya tomar decisiones autónomas y realizarlas, como quizás era posible en los tiempos de mi padre. El empresario está siempre constreñido por un conjunto de influencias externas y **codecisores**. Está sometido lo mismo a los que le frenan que a los que le impulsan. Su obra más importante es la convicción. Para ello necesita como base un optimismo inagotable y la fuerza para superar las dificultades, que cada día se presentan de nuevo y para aprovechar las oportunidades que se le ofrecen. El debe mirar siempre hacia adelante y de cada situación conseguir lo mejor entre otras cosas porque él no tiene ninguna otra opción. Con tacto, conciencia de responsabilidad y **alegría en configurar** llevará al éxito a su empresa.

Sr. D. Randolph Rodenstock



Randolf Rodenstock nació en 1948 en Munich, es Presidente del Consejo de Vigilancia del grupo empresarial Rodenstock, del que fue Presidente de 1990 a 2003. Es también miembro del Präsidium de la Asociación Federal de la Industria alemana (BDI) y también de la Unión Federal de la Asociación de Empresarios alemanes (BDA). El físico diplomado y Master of Business Administration (MBA) es además desde 2000 Presidente de la vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft – y desde hace muchos años es miembro de la Presidencia del Instituto de la Economía alemana de Colonia.

Sr. D. Randolph Rodenstock (sobre responsabilidad empresarial)

ÉXITO, PODER, MORAL – ¿Qué es lo que pretende un empresario?

“La tarea primaria que le confía la sociedad, la justificación de la existencia de una empresa, no consiste en crear o mantener puestos de trabajo” afirmó el Sr. Randolph Rodenstock, Presidente de la vbw – Asociación de la Economía de Baviera (Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. – el 26 de marzo del 2007 con motivo del 45 Coloquio de la Fundación Walter-Raymond en Berlín. La tarea que confía la sociedad, en primer lugar, a un empresario consiste en proporcionar productos y servicios en los que la relación precio-utilidad sea la mejor posible. Si esto funciona, y muchos clientes se deciden por esta oferta, se crearán o mantendrán puestos de trabajo con condiciones favorables en el entorno, también en Alemania. Visto de esta manera son los clientes los que, en último término, deciden sobre el mantenimiento o la pérdida de puestos de trabajo.

Para el planteamiento de este tema haré una breve incursión sobre el reciente pasado de la empresa Rodenstock, informando de mi propia experiencia empresarial. Para mi padre, el empresario Rolf Rodenstock, estuvo muy pronto claro que yo me haría cargo de nuestra empresa familiar y la llevaría adelante con la orientación que tenía. Por lo demás, tardaron algunos años y surgieron varios conflictos padre-hijo, hasta que también yo fui de esa opinión y en 1976 me incorporé a la empresa. Hasta entonces en muchas fases de mi vida y desarrollo me había planteado exactamente esa cuestión, que es la que ahora vamos a tratar: ¿qué es lo que pretende un empresario?

“Nuestra empresa se habría rezagado de la supuesta responsabilidad social, en adaptarse una y otra vez a estos cambios”

En 1968 tenía yo 20 años y naturalmente era crítico en relación con mi padre y con el empresariado. Especialmente era de la opinión, como otros muchos de esta edad, de que los empresarios eran unos explotadores, que trataban de mala manera a sus colaboradores. Sin embargo, me decidí después a entrar en la empresa familiar porque no quería contentarme con la fácil crítica que viene de fuera y quería hacerla mejor desde dentro.

Los colaboradores deben ser corresponsables.

Lo que yo encontré en nuestra empresa fue un comportamiento asistencial de mi padre, patriarcalista, en el mejor sentido, que se manifestaba frecuentemente en especiales prestaciones sociales como subvenciones para la cantina y otras del mismo estilo. Mi **divisa** fue, por el contrario, lo que hoy llamaríamos fomentar y exigir. Yo quería hacer participar a los colaboradores en las decisiones, de modo que las tomaran en serio y no se consideraran solamente como meros ejecutores. Ellos deberían ser corresponsables, donde esto fuera posible.

Unos diez años después me hice cargo de la dirección de la empresa y realicé despidos masivos y cierres de

centros de trabajo en Alemania, fundando nuevos centros en Tailandia y la República checa. ¿Qué había pasado? ¿Dónde había quedado mi sueño juvenil? No había cambiado yo sino las circunstancias. En nuestra industria se estaba produciendo una cambiante **rotación** bien regulada. En los años cincuenta dominaron los Estados Unidos la óptica ocular, en los sesenta y comienzos de los setenta dominó Alemania y después Italia y Japón y desde los ochenta Asia y China. Nuestra empresa se habría rezagado de la supuesta responsabilidad social en adaptarse una y otra vez a estos cambios. Todavía en los años ochenta se consideraba como una infamia entre nosotros la reducción de plantilla. Tuvieron lugar en Rodenstock una serie de fases desagradables, por las que actualmente tienen que pasar muchas empresas, si quieren subsistir en el mercado global: cambio en la cultura empresarial, reorganización en el *Management*, concentración en el negocio principal, entrada en el mercado de capitales.

¿Qué he aprendido de estas experiencias y qué enseñanzas, con valor general, sobre la responsabilidad de los empresarios se pueden sacar de todo ello?

Enseñanza 1: La tarea primaria que le confía la sociedad, la justificación de la existencia de una empresa, no consiste en crear o mantener puestos de trabajo.

Más bien la tarea que confía la sociedad, en primer lugar, a un empresario consiste en proporcionar productos y servicios en los que **la relación precio-utilidad sea la mejor posible**. Si esto funciona, y muchos clientes según sus personales valoraciones se deciden por esta oferta, crecerá la empresa y se crearán o mantendrán puestos de trabajo, **con condiciones favorables en el entorno, también en Alemania**. Esto es, entonces, la manifestación de una consecuencia deseada y grata, pero no porque los empresarios decidan arbitrariamente sobre los puestos de trabajo, sino porque los clientes se comportan como corresponde. Visto de esta manera son los clientes los que, en último término, deciden sobre el mantenimiento o la pérdida de los puestos de trabajo.

Esto no impide, por lo demás, que nosotros, los empresarios, en los tiempos prósperos de crecimiento, nos

atribuyamos con gusto que creamos puestos de trabajo. Por lo que nosotros mismos suscitamos la impresión, de que nuestra misión primaria es preocuparnos del empleo. Por eso no hay que extrañarse de que actualmente el 90% de los alemanes, según las encuestas, sea de esta opinión, y se exija de las empresas el mantenimiento de los puestos de trabajo cualquiera que sean las circunstancias. Esto nos debe llevar urgentemente a la labor de esclarecer las interrelaciones en la economía.

Enseñanza 2: La tarea de la dirección empresarial es garantizar a largo plazo la existencia de la empresa.

A ello corresponde, por lo demás, también la responsabilidad de gestionar, con acierto, los recursos disponibles, también con los colaboradores. El interés lo mismo de los *Shareholder*, como también de otros *Stakeholders*, se verá satisfecho de la mejor forma, si la empresa consigue beneficios de acuerdo con el mercado. No se puede determinar con una cantidad fija lo que es la rentabilidad correcta **de una venta**. El beneficio del mercado depende de la fase estratégica en que se encuentra la empresa, ya sea en una fase inversora o de recogida de resultados. Y depende, sobre todo, del nivel de resultados de la competencia interna y externa. El que a la larga gana menos que los competidores será expulsado del mercado. Por eso me parece preocupante que los resultados de las empresas alemanas, a pesar de haber subido de nuevo actualmente un 2 o un 3 por ciento, se mantengan en dos puntos porcentuales por debajo de los competidores extranjeros.

“La tarea de la dirección empresarial es garantizar a largo plazo la existencia de la empresa”

También en un mundo de balances trimestrales, la dirección de una empresa se ha de interesar no sólo por el corto plazo inmediato, sino, en mayor medida, por la obtención de beneficios a largo plazo.

Para ello es necesaria una doble estrategia de un aumento continuo de eficiencia – esta es la parte desagradable del deber, que de ninguna forma permite dormirse por lo que se refiere al potencial para reducir costes – y de inversión, de innovación y de marketing. Aquí las empresas alemanas tienen todavía que hacer progresos importantes. En innovación, en una comparación internacional ocupan una posición intermedia, según el Instituto de Economía alemana. Por ello, hay que preguntarse si esto no se deberá también a la orientación alemana hacia la *Over-Engineering*. En nuestras empresas muy raramente nos preguntamos qué necesidades – abiertas o encubiertas – tienen los clientes. En vez de eso, con demasiada frecuencia, nos preocupamos de más sutilezas técnicas. Pero, éstas, no deciden si una innovación tiene éxito o no, esto lo hace el mercado y con él los clientes. Por eso la corriente innovadora debe provenir del mercado y no sólo de los Técnicos y de los Promotores. No

Sin motivos el Instituto de Economía alemana afirma que las empresas alemanas, en una comparación internacional, dedican el menor gasto a la investigación del mercado.

La cultura de la confianza es la mayor reserva de productividad.

Y debemos preguntarnos si tenemos en nuestras empresas una cultura de dirección suficientemente favorable a la *innovación*. Según mi experiencia más bien domina una carencia de los ingredientes necesarios tales como los de una comunicación jerárquicamente libre, zonas sin miedo. En mi opinión, la dirección de las empresas es, por lo general, acertada en hacer participar cada vez más a los colaboradores en el acontecer de la empresa, y ello en un sentido amplio, y no sólo al personal especializado. Si esto tuviera éxito liberaríamos en Alemania la mayor reserva de productividad y no tendríamos ninguna preocupación sobre la competencia de China y de India. El cómo se podría mantener una tal cultura de confianza que fuera también una cultura de contradicciones en tiempos de continuos cambios, reorganizaciones, programas de reducción de costes y despidos, me preocupa continuamente.

A los *Stakeholders* pertenece naturalmente también el entorno cívico de la empresa, el vecindario. Esto significa que la empresa no puede considerar las consecuencias de su actuación como si terminaran en la puerta de la fábrica, sino que se ha de comportar como un buen vecino, como buen ciudadano. Debemos, sin embargo, ser prudentes y no sobrecargar a las empresas con esta cuestión. Pues también en esto es válido: *Corporate Social Responsibility* no es la tarea primera de una empresa, sino un producto secundario de la tendencia de una empresa exitosa, por ejemplo, para conseguir simpatía y aceptación por parte de la sociedad. Sería ir demasiado lejos si las empresas que tuvieran mala conciencia por reducir puestos de trabajo fomentaran exposiciones de arte o se comprometieran con tareas estatales. Lo social y ético no significa solamente que se actúa por motivos orientados hacia el bien común, puede también significar que el resultado de la acción – aunque sea motivado por el interés propio – es útil para la sociedad. Con otras palabras, se trata aquí de una Ética de resultados y no de una Ética del sentimiento.

Enseñanza 3: El poder del *Management* es claramente menor de lo que piensan los laicos en esta materia.

La dirección de la empresa está involucrada en una red muy estrecha de regulaciones legales. Las quejas sobre impedimentos por sobrerregulación y una burocracia desorbitada son legión. Esto se extiende desde el Derecho Laboral hasta las prescripciones sobre el entorno. El poder del *Management* se encuentra cercado por un conjunto de prescripciones, clientes, colaboradores, mercado de capitales y otros *Stakeholders*. No quisiera llegar tan lejos como para hablar de falta de poder, pues la dirección de la empresa está sometida, lo mismo a los que frenan que a los que impulsan. Sin embargo, dispone de una medida regulada de poder y de deber configurador. Se trata de configurar en los tres niveles

de la dirección: el normativo, el estratégico y el operativo.

Enseñanza 4: Los *Managers* deben tener un sentido especialmente arraigado de la responsabilidad y también dar muestras de ello.

Aunque ocurra alguna vez, por lo general, no todos los *Managers* son ángeles. En todo caso, los *Managers* también son por naturaleza seres humanos. Esto no debería ser una disculpa por los errores en los resultados, el que tiene mucho poder, debe también ser capaz de ser especialmente exigente en su responsabilidad. Esto naturalmente significa, en primer lugar, actuar prestando especial atención a la objetividad y a lo que es correcto. Lamentablemente esto no ocurre siempre. Pero sería equivocado concluir *“pars pro toto”*: de los casos excepcionales derivar a la situación a toda la profesión. Pero responsabilidad significa, además, prestar atención a cómo influye el comportamiento propio en el entorno público. También aquí conocemos por desgracia una u otra excepción.

Hacer comprensibles las decisiones necesarias.

Responsabilidad incluye respuesta, responder a las preguntas, por qué algo se hace o se deja de hacer. Aquí aparece un problema fundamental, que los empresarios frecuentemente pasan por alto: hacer comprensibles a la opinión pública las decisiones necesarias. Los responsables se expresan, por lo general, con categorías económicas y empresariales y muy raramente en dimensiones éticas al debatir sobre una decisión acertada. Aborrecemos exponer públicamente nuestras emociones, nuestras objeciones, **desde un punto de vista humano y exigencias de conciencia**, que acompañan a alguna decisión empresarial como en los despidos. Esto sorprende todavía más por cuanto el estudio actual *“Sinus Sociovision 2006”* muestra que el 90% de los *Managers* considera una carga personal tener que despedir a colaboradores.

“La responsabilidad de las empresas alemanas y también su Ética no terminan en las fronteras de la República Federal Alemana”

Esto lo puedo confirmar con mi propia experiencia. No es fácil presentarse ante la plantilla, ante cientos o miles de personas, para explicarles los recortes que son necesarios. No es fácil, presentarse ante grupos más reducidos de personas, que se encuentran ante el despido y decirles que ciertamente han hecho un buen trabajo, pero que por circunstancias externas pierden su puesto de trabajo. Al mismo tiempo, tampoco es fácil, aunque es muy importante, transmitirles en tales situaciones, a la plantilla y al público en general, una visión y decirles hacia dónde se debe ir en el futuro. Es importante explicar qué es lo que conviene en pasos muy dolorosos. Es importante aclarar ante qué cambio de paradigma se está, posiblemente es una cuestión de dar sentido a la orientación.

Enseñanza 5: La responsabilidad de las empresas

alemanas y también su Ética no terminan en las fronteras de la República Federal Alemana.

La Economía lleva frecuentemente a traslados de la producción al extranjero, que en todo caso son dolorosos para los colaboradores alemanes – pero que no raramente son una bendición para los habitantes de los lugares de destino. De forma general es correcto, desde aspectos éticos, plantearse la cuestión de si un puesto de trabajo, o de si un ser humano, tiene un valor mayor en Alemania que uno en Tailandia o China.

Responsabilidad frente a los colaboradores en el extranjero significa también, que los beneficios conseguidos allí con colaboradores extranjeros no deben ser distribuidos en el país de origen. ¡Esto sería una nueva forma de colonialismo! Por ejemplo, la industria de I+D bávara consigue cerca del 60% de sus ventas y beneficios en el extranjero. Esto debe beneficiar también a los ciudadanos de allí.

Desde un punto de vista geopolítico la globalización es beneficiosa para los países pobres de la tierra, si participan en la economía internacional (social) de mercado. El enorme crecimiento en bienestar de los “Tigres asiáticos” es el mejor ejemplo de ello. En el otro extremo hay estados en los que la pobreza continúa precisamente porque no participan en la globalización. Ello se debe, en la mayor parte de las veces, a razones de política interna como guerras civiles o corrupción. Pero también los países occidentales están llamados a eliminar las barreras comerciales y dar verdaderas oportunidades a los países pobres.

Enseñanza 6: Pertenece también a la responsabilidad de los empresarios entrometerse e influir en la configuración de las condiciones políticas del entorno.

Los traslados de la producción no ocurren, como se ha dicho, de forma arbitraria. Son la reacción necesaria a las condiciones políticas del entorno en Alemania. Permiten caer en la cuenta de que un importante paradigma del pasado no vale para hoy. Se afirmaba: si a la empresa le va bien, le irá también bien a los colaboradores. Si los beneficios aumentan y las plantillas se reducen, se demuestra que aquí ha aparecido una tijera.

Encuestas y estudios concluyen: las empresas alemanas ocupan en el ranking de la capacidad competitiva del *World Economic Forum* una respetable tercera posición, mientras la *Fundación Bertelsmann* asigna a Alemania como lugar de localización el puesto 21 en lo que se refiere a la capacidad de competir entre 21 países. Esto hace más que evidente la necesidad de que se intervenga en cuestiones relacionadas con las condiciones del entorno empresarial. Y hace también evidente que como representantes de la economía debemos aportar nuestros conocimientos en los procesos políticos de decisión. Esto es posible a través de **los cargos de profesionales relevantes de las Asociaciones**.

No sólo, pues, corresponde a la responsabilidad de empresarios y *managers* ocuparse del tema de la Ética de la