

El lobbying solamente tiene éxito si conseguimos un amplio posicionamiento que represente a los asociados. La BDA representa a toda la economía alemana en la Política Social y de Convenios, en la de la Sociedad y en la de la Formación. Representamos a la Industria, a los Artesanos, al Comercio, a los Bancos, a las Aseguradoras y a los Servicios. Esto es un amplio abanico que debemos canalizar hacia un denominador común. En ello trabajan nuestros asociados día tras día con gran éxito.

Aconsejar en el momento y en el lugar adecuado es importante. Esto presupone redes que funcionan y contactos. El secreto para influir con éxito en la política está en una sana mezcla de conceptos innovadores y firme orientación. Para ello hay que conseguir unir nuevas ideas con posiciones consolidadas y convicciones.

Junto a la representación política de los intereses constituyen los servicios la segunda piedra angular de las Asociaciones de Empresarios. Pero una buena Asociación Empresarial no es un prestador cualquiera de servicios. A nosotros nos corresponde asesorar a nuestros asociados en su trabajo de modo competente, cualificado y preciso conforme a su objetivo de forma que puedan sacar la mayor utilidad posible para sus empresas. Por lo que es necesario siempre escuchar a nuestros asociados. Sólo el que conoce exactamente cómo están las empresas y dónde aprieta el zapato puede también asesorar correctamente. Sólo el que mantiene un estrecho contacto con las empresas puede representar con una línea clara sus intereses frente a los Sindicatos, a la Política y a la Opinión Pública.

El objetivo es apoyar a nuestros asociados en su trabajo de forma actualizada y de acuerdo con las necesidades. Las Asociaciones de Empresarios asesoran a sus asociados laboralmente y en relación con los convenios. Les apoyan en su quehacer diario en la configuración de las condiciones de trabajo, en la puesta en práctica de los acuerdos de los Convenios y sobre las nuevas leyes. Informamos sobre los desarrollos legales, sobre importantes decisiones jurídicas, sobre procesos previos de la seguridad social y sobre cuestiones precisas que afectan al conjunto de temas en que nos ocupamos.

Estas prestaciones de servicios solamente tienen pleno sentido y son aceptadas cuando consideramos la situación real de los asociados y se adaptan lo mejor posible a sus necesidades.

Estoy seguro que las Asociaciones dispondrán también en el futuro de un sólido puesto en el entramado democrático de Alemania.

Las estructuras cada vez más complejas de la Economía y de la Sociedad exigen más que Lobbying particulares y asesoramiento individual de las empresas, como el que prestan las Public-Affairs-Agenturen y los despachos jurídicos. Necesitan una voz continua, creíble y fuerte que represente los intereses de la economía alemana a nivel nacional e internacional.

Con la experiencia de 60 años de un trabajo con éxito de las Asociaciones sabemos en la BDA exactamente que- como en el pasado- también en el futuro, la Economía y la Sociedad tendrán que superar grandes cambios estructurales para encontrar siempre nuevas respuestas a planteamientos quizás todavía desconocidos. En una economía de mercado dinámica solamente tienen futuro aquellas estructuras que continúan siendo capaces de adaptarse, que afrontan los problemas de un modo siempre constructivo para sacar de ellas soluciones aptas para la competencia.

**Dr. Dieter Hundt**



*Dr. Dieter Hundt nacido en 1938 en Esslingen, es conocido, sobre todo, como Presidente de la Confederación Federal de las Asociaciones Alemanas de Empresarios (BDA) en cuyo cargo está desde 1996. Desde 1975 dirigió como Ejecutivo el Grupo Elgauer con sede en la suava Uhingen. El que estudió para constructor de maquinaria es padre de dos hijos y miembro de numerosos Consejos de Supervisión. Desde el otoño del 2002 este empresario es también, condecorado con altas distinciones. Es Presidente del Consejo de Supervisión del Equipo de fútbol de la liga federal VfB de Stuttgart.*

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

Fuente: "Den Wandel aktiv gestalten", Vortragsreihe des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln, Num.23, noviembre 2009.

Esta publicación se encuentra en: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/2414>.

Prof. Dr. Dieter Hundt

**CONFIGURAR ACTIVAMENTE EL CAMBIO**

**“Las Asociaciones Empresariales se encuentran hoy ante importantes desafíos: rápido dinamismo en la economía y en la sociedad, una europeización creciente, la división de trabajo que avanza internacionalmente, una creciente diversidad de las Asociaciones y una siempre creciente competencia mediática”, advirtió Dieter Hundt, Presidente de la Confederación Federal de las Asociaciones Alemanas de Empresarios (BDA), en la Fundación “Política de Ordenación” el 13 de octubre del 2009 en Friburgo. Hundt no teme el declive que se está profetizando de las Asociaciones: “Estoy seguro que las Asociaciones Empresariales tendrán también en el futuro un puesto consolidado en el entramado democrático de Alemania”.**

Friburgo y especialmente la Escuela de Friburgo con sus famosos representantes Walter Eucken y Alfred Müller-Armack prepararon en Alemania el camino para la **Economía Social de Mercado**. Sin estos precursores tendríamos hoy quizás un orden muy distinto de la Economía y de la Sociedad. Esto no sería para mí, como gran defensor que soy de la **Economía Social de Mercado**, ninguna idea agradable. Aun cuando en la opinión pública aumenten las dudas, yo estoy firmemente convencido de que la Economía Social de Mercado es el mejor sistema económico posible para una sociedad libre. Este sistema ha hecho posible el éxito económico de Alemania y con ello el logro de un amplio bienestar. Ha creado seguridad social, mejores condiciones de trabajo y un alto nivel de vida.

La crisis actual económica y financiera, sin embargo, ha perjudicado el buen nombre de la Economía Social de Mercado. La consecuencia ha sido que en Alemania solamente uno de cada dos está convencido de este orden de la Economía y de la Sociedad. Esto me preocupa mucho. Por desgracia no se han conseguido comunicar suficientemente los éxitos y las ventajas de la Economía Social de Mercado. A los críticos de la Economía Social de Mercado se les escucha más. La crisis económica y financiera, y la angustia que lleva consigo, hacen más sensible a la ciudadanía respecto a la crítica fundamental de nuestro sistema económico.

**“Más que nunca es ahora la tarea de las Asociaciones de Empresarios y de la Economía proclamarse a favor de la Economía Social de Mercado”**

Por lo que considero ahora más que nunca que la tarea de las Asociaciones de Empresarios y de la Economía es proclamarse a favor de la Economía Social de Mercado y hacer publicidad de ella. Nos incumbe la tarea –como representantes de la Economía, de la Política y de la Ciencia- de resaltar sus ventajas y contradecir abiertamente a todos los que quieren desacreditarla. La Fundación “Política de Ordenación” propaga el espíritu de la Economía Social de Mercado. De ello me congratulo y quisiera apoyarles en esta tarea.

Proclamarse a favor de la Economía Social de Mercado significa también proponer claras exigencias a la Política. Sólo si la Política crea las condiciones marco para desarrollar con éxito una economía, puede prosperar la Economía Social de Mercado. Considero que el nuevo Gobierno Federal tiene cuatro claras prioridades: **Primera:** Garantizar la financiación de las Empresas que es, en mi opinión, con mucho el punto más importante de la agenda de la Política Económica. **Segunda:** Por ninguna razón se han de imponer nuevas cargas ni a la economía ni al trabajo en nuestro país. Esto sería precisamente en estos tiempos de crisis altamente contraproducente. **Tercera:** Debemos volver a la consolidación del Presupuesto Público y **Cuarta:** Debemos prever a medio plazo una reducción de las cotizaciones y de los impuestos.

Economía Social de Mercado y Convenios – y con ello Sindicatos y Asociaciones de Empresarios – se encuentran en una unívoca interrelación. La autonomía de los Convenios establecida constitucionalmente es un factor esencial de nuestra democracia y la base para el trabajo de los agentes sociales.

Hace sesenta años se creó la Confederación Federal de las Asociaciones Alemanas de Empresarios como organización suprema de las Asociaciones Sectoriales y Territoriales de los Empresarios. Desde entonces la BDA ha trabajado activamente en la configuración de la Economía Social de Mercado. La BDA no es sólo parte de la historia de la República Federal de Alemania, sino también la ha acuñado. Esto lo hemos conseguido algunas veces en colaboración con los agentes sociales y otras veces con duros enfrentamientos con ellos.

En particular en este año de crisis 2009 la autonomía de los Convenios se ha hecho valer. Los agentes sociales y empresariales de los convenios actúan con plena responsabilidad en esta situación. Se han creado puentes para favorecer el empleo y las

y las reglamentaciones para la reducción de la jornada del trabajo que sólo podían ponerse en práctica en base a una estrecha cooperación entre empresarios y sindicatos.

También los acuerdos de los Convenios de este año son ejemplo de una política de convenios orientada hacia el empleo, diferenciada y flexible. Los aumentos de salarios acordados para el 2009 en los convenios sectoriales son moderados y se mueven –con pocas excepciones– en un abanico que va desde cero hasta el 2,5%.

La política de convenios sigue siendo una tarea muy importante de las Asociaciones de Empresarios. No tengo ninguna duda de que los convenios son también en el futuro el mejor instrumento para la fijación de los salarios. La autonomía de los convenios no ha perdido nada de su capacidad de atracción. 81% de las relaciones laborales se incluyen de un modo directo o indirecto en convenios y en el año 2008 había en Alemania unos 70.000 convenios. Esto demuestra claramente que la autonomía de los convenios vive y goza de buena salud en Alemania.

*“Las Asociaciones debe someterse a las más complejas situaciones económicas”*

#### **La autonomía de los convenios tiene futuro**

Para que también siga así en el futuro, los agentes sociales deben considerar las condiciones variables del entorno y proponer acuerdos de Convenios modernos y flexibles. Si conseguimos llegar a acuerdos de convenio libres de ideologías y orientados hacia soluciones prácticas y resistentes a la crisis, considero que podemos seguir afrontando positivamente el futuro de la autonomía de los convenios. Por eso los acuerdos en los convenios deben tener también en el futuro una amplia preferencia frente a las decisiones estatales sobre salarios.

Yo apelo al nuevo Gobierno Federal para modificar en esta línea tanto la ley de las condiciones mínimas del trabajo como también la ley de los trabajadores enviados por empresas al extranjero (Arbeitnehmerentsendegesetz). Tal y como están actualmente estas leyes los acuerdos de los convenios pueden ser modificados en el futuro por dictado estatal. Esto es sectorialmente peligroso. Es competencia de los agentes sociales regular las condiciones de trabajo en sus sectores. Ellos disponen del necesario conocimiento sobre la situación dada su proximidad a los problemas.

Economía y Sociedad están sometidas desde hace algunos años a un profundo cambio. Las estructuras de la economía se han modificado por razón de un mundo globalizado y lo mismo ocurre con los modelos y los procesos laborales. Las Asociaciones Empresariales se encuentran hoy ante grandes desafíos: rápido dinamismo en la economía y en la sociedad, una europeización creciente, la división de trabajo que avanza internacionalmente, mayor diversidad en el desarrollo de las Asociaciones y una siempre creciente competencia mediática. Estos son algunos de los retos. Nos encontramos en un mundo en el que los procesos

económicos, informativos y societarios están interrelacionados entre sí de modo creciente.

En este mundo globalizado se nos profetiza de vez en cuando a las Asociaciones que está próxima nuestra desaparición. Pero no tengamos ninguna preocupación, estoy seguro que no se llegará. Las Asociaciones Empresariales deben someterse a las más complejas situaciones económicas y a nuevos desafíos en una economía internacionalizada. Debemos configurar activamente el cambio.

Contemplamos un creciente traspaso de las decisiones del nivel del Estado Nacional al nivel Supranacional. Cerca del 40% de las leyes alemanas tienen origen europeo, en el sector agrario y de la alimentación hasta el 75%. Por eso no hay que extrañarse de que la actividad de los representantes de intereses concretos se traslade a Bruselas. En total se encuentran allí cerca de 1.200 Asociaciones Europeas. Pero, por lo demás, pocas de estas Asociaciones tienen más de 15 colaboradores. Las representaciones del BDA y del BDI a nivel de la UE, BUSINESSEUROPE, constituyen una de las Asociaciones más grandes y con más poder en Bruselas.

La representación de los intereses por una organización global tan grande como la BUSINESSEUROPE, que representa todos los sectores económicos y todas las dimensiones empresariales, tiene muchas ventajas: tenemos frente a las Asociaciones sectoriales europeas, que representan los intereses particulares de sus sectores, mayor poder, credibilidad y peso político frente al de los parlamentarios alemanes en el Parlamento Europeo. A través del BUSINESSEUROPE representamos los intereses nacionales y estamos en comunicación continua con las empresas del propio país.

Lo mismo que en Alemania nos encontramos como Asociación Empresarial también en Bruselas en concurrencia con las representaciones de empresas y consultoras “Public Affairs” o despachos de abogados. Estos competidores no duermen. Pero les aventajamos con nuestra amplia representatividad y el gran peso político que eso supone, además de una credibilidad sin límites como “the voice of business” frente a los responsables de decisiones políticas.

BUSINESSEUROPE asume en Bruselas también el papel del agente social. Estamos activos en el diálogo social europeo en el proceso de desarrollo del derecho comunitario de la UE en cuestiones del Derecho de Trabajo y de la Política Social y así configuramos la Política. Junto con otras organizaciones europeas de agentes sociales hemos colaborado bajo nuestra propia responsabilidad en

las líneas directrices sobre los permisos por paternidad, la jornada a tiempo parcial y la periodización de los contratos de trabajo. De esta manera hemos puesto en ejecución soluciones prácticas y hemos evitado reglamentaciones perjudiciales de la Comisión y del Parlamento Europeo.

La Confederación Federal de las Asociaciones Alemanas de Empresarios ha participado desde el principio en la nueva estructura europea. Así pudo representar BUSINESSEUROPE eficientemente los intereses de la economía alemana en estrecha coordinación entre todos los niveles. Esto tiene validez tanto para las Asociaciones del máximo nivel europeo y nacional, como también por las Asociaciones sectoriales europeas y nacionales. Nuestro lema dice “marchar separadamente, actuar unidos”. Perseguimos un concepto de multivoz. El que tiene la mejor relación, el mayor peso político frente a los diversos entes decisores va por delante y los demás están apoyándole en el momento preciso.

La BDA no sólo se hace fuerte a nivel europeo en los intereses de la economía. La Organización Internacional de Empleadores (IOE) es la voz global de los empresarios. Y cada vez será más importante, ya que la Confederación Internacional de los sindicatos sectoriales se organizan a un nivel global de forma cada vez más amplia y actúan estratégicamente de manera creciente. Esto se aprecia en la concentración de los Sindicatos Sectoriales Internacionales dentro de la Global Union Federation que tiene como finalidad unificar de forma creciente las condiciones de trabajo a nivel mundial. Desde este trasfondo aumenta la importancia estratégica de la IOE.

*“Para tener éxito en el mundo, debemos generar confianza a largo plazo”*

Por iniciativa de la BDA la IOE ha fundado la “Red Global de Relaciones Industriales” (GIRN) para las Empresas multinacionales. La red ofrece una plataforma para el intercambio de experiencias sobre la Política Social internacional y sobre las Relaciones Industriales y asesora a las empresas en problemas concretos. En el ejemplo de la movilidad internacional de especialistas y directivos se percibe cómo se acreditan estas redes en la praxis: La realización del mercado interior europeo y la globalización han llevado a que las empresas desarrollen de forma creciente su actividad más allá de sus fronteras. De esta manera aumenta también la movilidad de los directivos y especialistas. Pero a pesar de la creciente expansión de la economía mundial son muy heterogéneos los sistemas del Derecho del Trabajo, del Mercado del Trabajo y de la Política Social en los países comunitarios.

Las empresas orientadas globalmente pueden ciertamente utilizar estas diferencias nacionales como ventajas competitivas. El Management de estos puestos supone, sin embargo, notables costes para las empresas. Para estas cuestiones la BDA está involucrada con las empresas ofreciéndoles propuestas para resolverlas.

Para tener éxito en el mundo, en Europa y también en Alemania, debemos basarnos en la confianza a largo plazo. Esto sólo se puede conseguir a través de un trabajo conjunto, serio y responsable durante un largo período de tiempo. Hasta hace algunos años no era ningún problema para las empresas en Alemania estar también representadas además de su filiación en la Cámara en la correspondiente Asociación sectorial y en la Asociación regional de los Empresarios.

Hoy la afiliación a las Asociaciones se consideran en mayor medida que en el pasado bajo el aspecto de “return on investment”. Por esta razón algunas empresas prestan mucha atención a que a corto plazo les presten ayuda para algún problema particular. Por eso, en los últimos años encontraron una gran demanda los consultores políticos y abogados especializados.

#### **Considerar los cambios de mentalidad**

Para las Asociaciones significa: debemos esforzarnos más por nuestros asociados – es verdad que esto suena bien y hace bien a las Asociaciones en conjunto. ¡Ya que la concurrencia impulsa en definitiva al negocio! Las Asociaciones deben considerar las cambiantes formas de pensar del empresario. Lo cual significa que nos debemos concentrar en nuestras competencias clave. Por una parte, esto quiere decir la representación de los intereses frente a la política, la opinión pública, los sindicatos y la ciencia. Por otra parte, los servicios son cada vez más importantes de forma inmediata y mediatamente para nuestros asociados.

La característica del posicionamiento de las Asociaciones de Empresarios es su elevada competencia técnica y la conexión directa con la política. Estamos posicionados ampliamente y podemos configurar con nuestros expertos todos los terrenos de la Política Social, de la del Mercado de Trabajo, de la Formación y de la Sociedad. Mantener el saber de los especialistas es importante, si queremos ser buenos, incluso imprescindibles consejeros en el asesoramiento.

Para representar efectivamente los intereses de la economía debemos proceder coordinados y orientados hacia objetivos concretos. Si queremos realizar algo en la política esto dependerá de que podamos afianzar nuestros conceptos con determinación. Esto presupone que nuestros asociados estén conformes con dichos conceptos, que han participado en el desarrollo de una intensa formación de opinión y así se identifican con ellos. Conseguir una decisión final es frecuentemente un proceso laborioso y cansino. Sin embargo, la unidad conceptual es un valor esencial. Si nos presentamos con muchas opiniones y vacilaciones no se nos prestará atención.