



Instituto de Dirección y
Organización de Empresa

Núm. 347

**ESPÍRITU EMPRESARIAL
DEL DIRECTIVO**
"CONDICIÓN PARA EL LIDERAZGO"
ENTREPRENEURIAL DECISION MAKING

"ENTREPRENEURIAL SPIRIT IN THE EXECUTIVES"
"A MUST-HAVE FOR LEADERSHIP"
(Entrepreneurial Decision Making)

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 347
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

ESPÍRITU EMPRESARIAL DEL DIRECTIVO

**"CONDICIÓN PARA EL LIDERAZGO".
ENTREPRENEURIAL DECISION MAKING**

**"ENTREPRENEURIAL SPIRIT IN THE EXECUTIVES"
"A MUST-HAVE FOR LEADERSHIP"
(ENTREPRENEURIAL DECISION MAKING)**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, febrero 2013

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

"ESPÍRITU EMPRESARIAL DEL DIRECTIVO. CONDICIÓN PARA EL LIDERAZGO"
ENTREPRENEURIAL DECISION MAKING

En una Sociedad abierta la empresa constituye dentro del conjunto socio-económico una de las Instituciones básicas para disponer eficientemente de los recursos escasos para satisfacer las necesidades de las personas, impulsar su desarrollo y contribuir a la sostenibilidad de una Sociedad. La figura del empresario constituye el referente Institucional, empresario dotado de un espíritu empresarial, que asume el riesgo del emprendedor y la responsabilidad de su contribución a la Sociedad. Empresario y directivo articulan la clave del Gobierno de la empresa y su desarrollo. El "directivo-empresario", el que asumen tareas y el espíritu empresarial, largoplacista y plenamente identificado con el proyecto empresarial es hoy la clave no solo del éxito empresarial, sino de la configuración del orden económico-social. Su acción va más allá de la empresa: arranca su acción desde la Sociedad para configurar eficientemente "su" proyecto empresarial, lo tiene que hacer "suyo" si quiere disponer de capacidad de liderazgo.

No hay liderazgo sin esa dimensión de "propiedad" del proyecto empresarial. Su desarrollo es hoy fundamental para una Sociedad eficiente y justa. Este es el gran cambio o reforma que tienen que hacer las Sociedades Industriales si quiere recuperar su dinámica y sostenibilidad.

Palabras Clave: directivo-empresario, shareholder, stakeholder, productividad, reforma orden económico, liderazgo, lógica económica, lógica societaria, competitividad, sistemas de valores, costes de coordinación, sociedad, directivo-administrador, estrategia, liderazgo estratégico.

Abstract:

"ENTREPRENEURIAL SPIRIT IN THE EXECUTIVES. A MUST-HAVE FOR LEADERSHIP"
ENTREPRENEURIAL DECISION MAKING

Within an open Society, the business is one of the basic institutions if we are to make use of scarce resources efficiently in order to satisfy people's needs, to encourage their development and to contribute to that Society's sustainability. The figure of the businessman, endowed with the entrepreneurial spirit, is an institutional referent. Such a businessman assumes entrepreneurial risk and his own responsibility with regard to his contribution to Society. Businessmen and business administrators are the keystones to a business's governance and its development. Today, the manager/businessman, in other words the person who takes on tasks as well as having the entrepreneurial spirit and the person who has a long-term vision and feels fully identified with the business project is not only the key to business success but also the key to the socio-economic order. His action goes beyond the business: his action begins in Society itself in order to configure "his" business project. Indeed if he wants to have leadership capabilities, he must make it "his own".

Leadership cannot exist without this feeling of "owning" the business project and the development of this aspect is fundamental if we are to have an efficient and fair Society. This is the great change or reform that an industrialised Society must undertake if it is to recover its dynamism and sustainability.

Key Words: manager/businessman, shareholder, stakeholder, productivity, reform of the economic order, leadership, economic logic, business logic, competitiveness, values systems, coordination costs, society, director-administrator, strategy, strategic leadership.

Clasificación / Classification: JEL M19, L21, L26, M14, M52, M38.

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: idoeh@uah.es <http://www.idoe-uah.es>

ISBN: 84-8187-204-0

Deposito Legal: **M-37402-2012**

Imprime: SOKAY SYSTEM, S.L.

P.E. Neinor Henares Edif. 3 – Mave 25 28880 Meco (Madrid)
Tel. 91 830 73 91 e-mail: sokay@telefonica.net

ÍNDICE

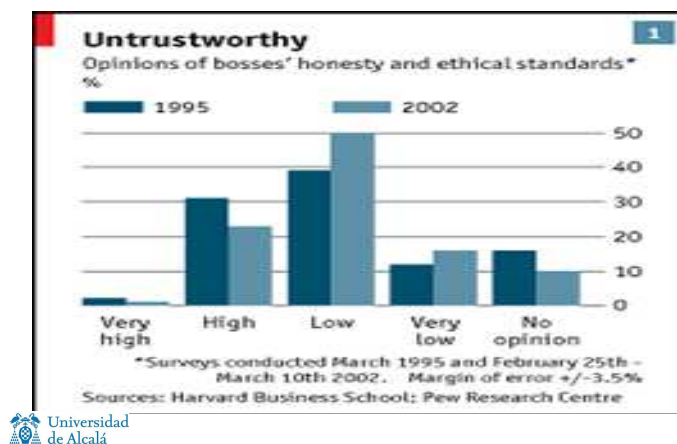
	Página
I. Consideraciones Previas: los procesos de cambio	4
II. Los nuevos retos empresariales del directivo	8
III. El directivo como emprendedor permanente	10
IV. El liderazgo en el directivo: una nueva orientación en la dirección de las personas	14
V. El liderazgo en la realidad estratégica del directivo.....	16
VI. El espíritu empresarial base de una nueva cultura directiva	19
VII. Bibliografía	22

ESPÍRITU EMPRESARIAL DEL DIRECTIVO

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

I. CONSIDERACIONES PREVIAS: LOS PROCESOS DE CAMBIO

A la vista de las informaciones que se leen diariamente la figura del directivo no pasa por sus mejores momentos. Es un proceso que se acentúa de manera muy significativa en los medios durante la crisis financiera y económica que se está produciendo. Pero este proceso de deterioro de la aceptación del directivo comienza ya a mediados de los años 90. Por lo tanto, es un proceso de largo alcance y que no solo se aprecia por los escándalos llamativos que constantemente aparecen en los medios de comunicación, sino también por la constante pérdida de *confianza*. Eso puede apreciarse ya a finales de los años 90 y en el transcurso de los comienzos de los años 2000 en los distintos estudios realizados.



Universidad
de Alcalá

Figura 1

Así puede apreciarse cómo en los Estados Unidos más del 50% de las personas no confiaban en los directivos y solamente un porcentaje muy pequeño de aproximadamente un 20%/30% tiene confianza en los mismos.

Esta pérdida de confianza en los Estados Unidos, pero lo mismo en Europa hasta nuestros días, dispara, sin duda, los *costes de coordinación* de estos directivos, no solamente en lo que concierne a los propios diseños y organizaciones empresariales, sino al papel de estas empresas en el contexto de la Sociedad. Se plantean problemas muy serios de adaptación, de capacidad de transformación y de acelerar o realizar los procesos de cambio de forma eficiente.

Este proceso comienza a mediados de los años 90, en torno al año 1995, después de un larguísimo periodo desde 1960 hasta 1995 en el cual el directivo goza de una alta estima y juega además un papel significativo en la propia estabilidad de su desarrollo.

Como puede verse en el gráfico número 2, y si analizamos este planteamiento en torno a las retribuciones se aprecia cómo se da una estabilidad durante todas las décadas en las cuáles se han desarrollado tanto las economías de Estados Unidos como, sobre todo, el florecimiento de Europa. Lo que refleja el papel relevante del ámbito directivo en el desarrollo de las economías y de las sociedades.



Figura 2

Pero a mediados de los años 90 se producen dos cambios significativos: por un lado, la introducción en el pensamiento económico y en la realidad empresarial de una concepción *shareholdervalue*, esto es, se traslada el proceso de dirección de la "economía real", de la "economía de la productividad", a la economía financiera, mejor dicho al ámbito de la "ingeniería financiera". Esto es, se va acercando más a una "lógica de casino" y se aleja de una "lógica económica". El *shareholdervalue* es la maximización del valor de la cotización bursátil como valor de la empresa y sobre él se tratan de anclar tanto los procesos de management de los directivos así como sus comportamientos.¹ La clave constitutiva de este "salto en el vacío" se produce con la introducción de las "stockoptions" que prácticamente van minando hasta el año 2005 de forma sustantiva este papel del directivo y también el papel de las formas de su integración en las Organizaciones Empresariales. Véase la valoración de Horst Albach y de la valoración en los EE.UU a la hora de plantearse *a posteriori* lo que ha sucedido:

"... Debido al axioma del comportamiento oportunista en la vida de los negocios... en el contexto de la Teoría Principal Agent Theoria de los micro-economistas americanos que han destruido toda confianza entre los partícipes en la actividad comercial".²

Puede señalarse que estos dos elementos rompen con una concepción de la actividad empresarial que además ha sido acompañada del gran impacto de la "teoría principal-agente" como se acaba de señalar en la que prácticamente se plantean unas relaciones entre la empresa y el directivo que lleva a la situación que se ha producido en los momentos actuales. Y en esta situación se entra en la crisis del año 2007 en el ámbito financiero, que además se ha caracterizado por la decisión en los Estados

¹ Albach, H., (2012) "Economía Social de Mercado...", p.4.

² Albach, H., (2012) "Economía Social de Mercado...", p.4.

Unidos en el año 1999 de desreglamentar los Bancos de Negocios permitiéndoles su entrada en los negocios bancarios.³

Aquí se lanza el desarrollo de la denominada "*ingeniería financiera*" con todas las consecuencias, no solo económicas y sociales, sino morales y éticas. Ello significa el amplio abandono de la "*lógica económica*" como punto de referencia de la acción directiva, así como de la "*lógica societaria*". Cada vez se va introduciendo más tanto en los propios negocios financieros como en los económicos y, sobre todo, en el ámbito de los futuros con una clara "*lógica de casino*".

Se pierde la "*referencia de la productividad*" como clave básica de la acción económica y social en la creación de riqueza, se pierde la integridad y, al propio tiempo, se diluye la responsabilidad.

En paralelo a esta evolución a partir de mediados de los años 90 se plantea la decreciente vinculación de los directivos a la empresa. Se reduce radicalmente los tiempos de permanencia. Un CEO es hoy un *cortoplacista* en la duración de tiempo al frente de la empresa, tiempo muy corto en la empresa que según los datos disponibles se sitúa entre 4 y 5 años. Con lo cual no es posible su papel en la configuración de las organizaciones y del desarrollo empresarial. La selección de los CEO'S parece realizarse cada vez más en base al método de "*trial error*" y los cambios son demasiado frecuentes.

En España se ha visto en los últimos tiempos cambios continuos en las grandes empresas que constituyen el campo de referencia que aparece en los medios de comunicación. Con lo cual se disparan los "*costes de la empresa*", se dificultan los cambios en las adaptaciones y, por lo tanto, se pone en peligro la existencia de la empresa y, sobre todo, lo que desaparece es cualquier síntoma de una Cultura Empresarial y una clara visión y orientación de la empresa. El directivo ha perdido prácticamente en estas situaciones su papel.



CEOs see significant change and opportunity ahead, and in response radically change their business designs

Findings from 1130 interviews

- **CEOs are**
- Expecting significant change (increased by 28%), while the ability to manage change has not kept pace – 39% feel unprepared
- Investing heavily in engaging newly prosperous, more informed and collaborative, and socially aware customers
- Moving aggressively toward global business designs, deeply changing their capabilities, partnering more extensively and using M&A to grow
- Making bolder moves if they are from financial outperforming companies

Figura 3

Por otro lado, sucede que la complejidad en el mundo económico y social se ha incrementado notablemente⁴. Se dispara la complejidad de los procesos económicos sociales y esta creciente complejidad hace que un 40% de los directivos se consideren

³ Véase la interesante aportación sobre la separación o no de las actividades bancarias realizada por Dombret, A., (2012) "Geschäfts-modelle...", p.21

⁴ Mirow, M., (2011) "Retos a la estrategia empresarial..." pp.404s.

que no están en condiciones de poder responder a los cambios necesarios que tienen que realizar. Les ha pillado de improviso.

Lo que se aprecia fundamentalmente en la pérdida de dos referencias claves

- El riesgo
- Liquidez

Lo cual lo recoge el Chairman del Deutsche Bank Akermann de manera muy clara:

"Managing risk also has become much more complex for banks. It's not only market risk; there is more and more political and social risk. Increasingly, financial markets are becoming political markets. That requires different skills-skills not all of us have acquired at university; how to properly deal with society, for example, a stakeholder that has immensely grown in importance since the financial crisis".⁵

Se refiere ciertamente al campo financiero, pero señala cómo la formación que se ha dado en las Universidades y, sobre todo, la cuestión de su falta de visión y relación con la Sociedad y también la introducción de un planteamiento "Stakeholder", que comienza en el año 2005, precisamente en Alemania, a romper contra la introducción en 1995 de la orientación *Shareholder* que desmarca totalmente al directivo.

Ahora bien, si esto es cierto, y es lo que domina sobre todo en los medios de comunicación y posee una alta relevancia en el funcionamiento de las economías y de las sociedades, lo que acentúa, por lo tanto, también las dificultades para solucionar de la crisis financiera y económica, debe, sin embargo, también considerarse que existe un amplísimo número de directivos que no aparecen en los medios de comunicación, hay grandes excelencias directivas, con gran éxito en el manejo de las Instituciones, lo que Simon lo plantea como los *Hidden Champions*.⁶ Y estos son muchos.

Se trata de empresas que no operan de manera llamativa en los medios ni actúan en el mundo bursátil, que están lejos de la "lógica de casino", y que se mantienen radicalmente dentro de la "lógica económica", en su orientación a la *productividad* en los países en los cuales, como, por ejemplo, Centroeuropa, en los que el "orden económico" da un soporte transparente a través de una economía de mercado eficiente. Estas son las empresas que mantienen el empuje y el desarrollo de esas economías Centro y Norteeuropeas. Existe, por lo tanto, en paralelo a esa "visión óptica" real que se obtiene a través de los medios de comunicación en base a grandes empresas de carácter público, de carácter bursátil, frente a estas otras empresas que no aparecen. Es lo que también, en su momento, el Expresidente de la República Federal de Alemania Köhler señalaba, con acierto, que el mundo empresarial que realiza esta "lógica económica", que hace grandes aportaciones, no las da a conocer suficientemente señalando:

"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".⁷

⁵ Ackermann, K., (2012) entrevista publicada en Barton, D. Grant, A. y Horn M. "Leading..." p.2

⁶ Simon, H., (2012) "Hidden Champions..."

⁷ Köhler, H., (2007) "El empresario en la Sociedad", p.4

Estas son las empresas reales de una *economía real*, orientada en la *productividad* y en la *competitividad*. Estas son las que crean valor, estas son las que generan empleo y las que generan esa responsabilidad ante la sociedad. La "*lógica económica*" es la pieza fundamental en las cuales descansan, o como menciona Simon en su último libro, en el "*sentido común*".

¿Y cuáles son en un examen de estas circunstancias actuales las diferencias entre unos y otros directivos y la forma en la cual estas Instituciones empresariales logran mantenerse lo más alejadas posibles de la "*lógica de casino*" y entra en la "*lógica económica*" y en la "*lógica societaria*" para dar una respuesta en base a la *productividad*, la *competitividad*, a su responsabilidad, a su integridad y a lo que significa su contribución consciente al desarrollo de una sociedad.

II. LOS NUEVOS RETOS EMPRESARIALES DEL DIRECTIVO

La recuperación de la imagen del directivo constituye, sin duda, la clave para el funcionamiento de una economía. Es clave tanto para el éxito de una empresa, pero, muy en particular, para la evolución de la Sociedad al objeto de recuperar la necesaria *confianza* y, por lo tanto, reducir radicalmente los "*costes de coordinación*" entre el directivo con la sociedad y el directivo con los *stakeholders* de esa empresa. No funcionará nunca un orden económico y social real sin una apuesta clara del directivo hacia una

- Orientación a la "*lógica económica*" y la "*lógica societaria*", esto es, sobre la base de la *productividad* y la *competencia*
- Actuar, por lo tanto, sobre la economía real logrando productos y servicios que den respuesta a las necesidades de las personas
- Recuperando el largo plazo como elemento vital en los procesos empresariales
- Una mayor identificación con la Institución y, consecuentemente prioritariamente con las personas que involucra interna y externamente a la empresa.

Este cambio de orientación en el comportamiento directivo exige recuperar esa capacidad que debe tener el directivo en el sentido en que lo plantea el CEO de Renault el Sr. Ghosn⁸:

"Business schools may prepare people to deal with internal crises. But I think we need to be more prepared for external crises, where it's not the strategy of the company that is in question; it's the ability of leaders to figure out how to adapt that strategy", con lo que define claramente el reto que tiene el directivo como clave para lo que no se ha preparado.: la sociedad y el entorno empresarial.

La empresa se encuentra en su actual diseño en una encrucijada que viene definida, por una parte, por las *dimensiones instrumentales*, quiere decir, las formas organizativas institucionales en las cuales se dispone de los recursos escasos, el *Estado* y el *Mercado*, y, por otra parte, se trata de la *dimensión societaria y económica*, o dicho en otros términos, la *dimensión societaria de la economía* que es la que configura el entorno empresarial.

⁸ Ghosn, C., (2012) entrevista en Barton, D., Grant, A., y Horn, M., "Leading...", p.4.

En la actualidad el debate está centrado en la dimensión instrumental: El reparto en las formas organizativas de *Estado* y *Mercado* y sus relaciones. Estas son las formas cómo se organizan y los criterios que se establecen en esas organizaciones para la asignación instrumental de los recursos.

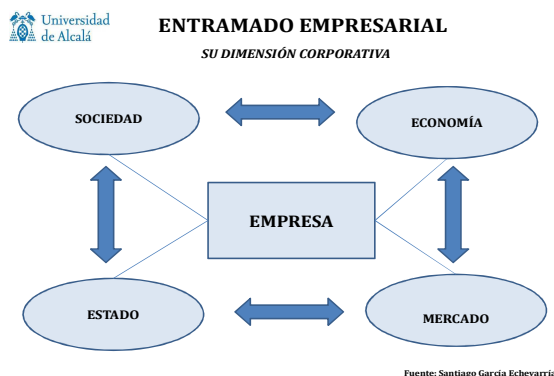


Figura 4

Pero resulta que los *objetivos empresariales*, las metas que todo directivo necesita establecer para poder orientar el management de una empresa hacia la *sociedad* y a su *stakeholders* internos que van a definir la orientación de la misma. La fijación de estos *objetivos*, más allá de la empresa los, "meta objetivos" empresariales, normativos, sin duda, son los que van a dar o no ese conocimiento al directivo que le permita ordenar, organizar y disponer de forma eficiente los recursos escasos y las capacidades de las que dispone dentro de su empresa. Los criterios se definen desde fuera de la empresa y, consecuentemente, tiene que establecer esos criterios para configurar adecuadamente el uso de los instrumentos y la disposición de los recursos escasos. No se trata de maximizar o minimizar, sino, en primer lugar se trata de la respuesta que se tiene que dar al contexto externo, a la sociedad, para luego internamente disponer de los recursos de acuerdo con esos objetivos, muchos de ellos son metaeconómicos, pero que le van a definir el ámbito tanto económico como social.

Y aquí es donde se encuentran los "*sistemas de valores*", en la sociedad, en la que se orientan y se definen los *Principios* y *Criterios* con los cuales las personas configuran sus "*funciones de preferencias*", esto es, la función de preferencia de los directivos, del personal y de la sociedad, hoy entendida bajo el concepto *stakeholders*. Estos son los que van a definir si los "*costes de coordinación*" con la sociedad y los internos son eficientes o ineficientes y, por lo tanto, de ello dependerá la supervivencia de esa empresa y la posibilidad de contribuir al desarrollo de la sociedad y de las personas.

Esta es la *nueva orientación del directivo*, este es el gran cambio, cambio en cuanto a la orientación de los valores a la "*lógica económica*" y a la "*lógica societaria*", que es esa nueva orientación de la que señala Barton de manera muy clara "*Many of the leaders with whom we spoke said they have learned the value of examining their business decisions in a social and political context*".⁹

Se trata de otra forma de pensar para la cual se requiere en el directivo una alta identificación empresarial, de dotes de "*directivo-empresario*" y salir de una mera

⁹ Barton, D., (2011), "Capitalism...", p.2

visión instrumentalista de su tarea en la empresa. Este es el cambio que mayor inseguridad produce, por ejemplo, la estimación del riesgo externo, o las implicaciones en su liquidez, por citar aspectos básicos que son los que definen el sobrevivir o no sobrevivir de muchas actividades financieras y económicas en esta crisis.

Una mayor implicación como empresario, como persona y como responsable institucional, es lo que constituye la pieza de referencia para que un directivo pueda situarse en su entorno, en la sociedad. Mediante dimensiones instrumentales difícilmente va a poder tener éxito su proceso de dirección y de cambio. Esto lo reconoce de manera muy significativa Barton en el contexto en el que señala

*"All reinforce our belief that today's leaders face extraordinary new challenges and must learn to think differently about their role and how to fulfill it. Those who do may have an opportunity to change the world in ways their predecessors never imagined"*¹⁰

Es el entorno, la Sociedad la que da nuevas formas al *reto empresarial* y son sus posiciones a la hora de fijar los *"objetivos finales"*, su *visión* a largo plazo estrechamente vinculada al desarrollo de la *"lógica económica"* y de la *"lógica societaria"* que son las que van a definir la reducción de los costes de la coordinación externa e interna y le va a llevar a que el *"cálculo económico"* sea correcto. La configuración de los *"objetivos societario-económicos"* son, sin duda, la clave del resultado de gestionar adecuadamente esos recursos escasos. Aquí, en los *"objetivos finales"*, se encuentra el éxito o fracaso, que podrá luego adecuarse en el uso de los recursos escasos, pero con los criterios para alcanzar las metas en la Sociedad, en el entorno de la empresa. Y esto no puede ser un *"mero marketing"*, o una mera gestión de mercado-estatal. Si se apoya el directivo en estas orientaciones instrumentales por muy importantes que sean estará caminando con *muletas*, que en el momento en que se las quiten tendrá pocas probabilidades de sobrevivir. Y esto lo define hace ya tiempo en la ruptura que se inicia en el año 2005 en Centroeuropa, el propio ExPresidente Alemán Köhler al señalar:

*"In this world of opportunities and challenges, entrepreneurial people-in the literal sense of the word-are needed more than ever. These are people who think freely and who want to put their ideas into practice. These people are trailblazers and they do not let processes deter them"*¹¹

Puede, por consiguiente, considerarse que las claves de una orientación empresarial de un directivo pudieran situarse en tres

- Está orientado fundamentalmente al entorno, a la sociedad en su actuación "empresarial"
- De ahí se derivan los *objetivos finales* a los que tienen que dar respuesta los *objetivos instrumentales*, tanto del Mercado como del Estado, como los objetivos técnicos y económicos de la propia empresa
- Se tiene que adaptar el directivo estratégicamente a este proceso de cambio de los entornos, de la Sociedad.

III. EL DIRECTIVO COMO EMPRENDEDOR PERMANENTE

¹⁰ Barton, D., (2011), "Capitalism...", p.3

¹¹ Köhler, H., (2007) "El empresario en la Sociedad", pp.1-2

En la relación del *directivo*, con la *sociedad* debe destacarse que este “directivo-empresario” se encuentra principalmente en el proceso de implicar su visión, la que tiene del proyecto empresarial, como de sus productos y de sus capacidades a la Sociedad.

Barton avisa fundamentalmente de los problemas que se plantean en el proceso de reforma del “orden económico y social” por su impacto en la *sociedad* actual y la necesidad de esa reforma de la economía de mercado capitalista. Lo mismo se ha planteado Phelps recientemente al considerar que la reforma que debe hacerse en el “ordenamiento económico y social” para que la *productividad* sea la base del desarrollo de la *creación de riqueza* y, por lo tanto, de la contribución real a la Sociedad para solventar sus necesidades, lo que pasa necesariamente por la reforma de ese ordenamiento económico. Y este ordenamiento económico no puede darse sin la figura clave de la contribución del “directivo-empresario”, esto es, la persona que se encuentra como “empresario” dirigiendo el proceso para dar la respuesta que busca esa Sociedad. La reforma tiene que hacerse desde el punto de vista de la contribución de la empresa, y si no, como avisa Barton¹², alguien realizará el proceso de reforma con todas sus consecuencias. Pero la misma afirmación puede apreciarse en Phelps.¹³

Barton ve principalmente la necesidad de cambio, en lo que afecta a la figura de este “directivo-empresario”, clave en la relación con la Sociedad, en los Consejos de Dirección, por un lado. Estos grandes cambios en los *Boards* obligan necesariamente a su reestructuración, a una nueva definición de su rol dentro de las empresas, su identificación, su dedicación y, sobre todo, la integración de los Consejos de Administración en el proyecto empresarial. O se modifican estos “Órganos de Gobierno”, o va a ser muy difícil establecer empresas que sean capaces de solucionar este problema de reforma del orden económico y societario para dar satisfacción a las necesidades de una sociedad.

Por otro lado, señala Barton, que otro de los grandes cambios que tienen que realizarse es el problema de las retribuciones de los directivos. Esto es, la forma en la cual los directivos se han involucrado en el contexto de la empresa y que no han conseguido ser “directivos-empresarios”, esto es, no se identifican con el proyecto empresarial, no tienen una visión muy clara y, por lo tanto, su papel en la coordinación con los clientes y otros *stakeholders* es relativamente insatisfactorio. Lo que implica una nueva concepción de este proceso que no ha podido resolverse a través de *medios monetarios* como se ha intentado llegando, más bien, a situaciones anómalas en los procesos de dirección empresarial y muy complicada en los procesos de *Compliance*.

Lo que lleva fundamentalmente a que los Consejos de Administración sean más empresariales y los directivos sean parte identificada con esa empresa, directivos que deben comportarse como su “propiedad”, que es lo que le lleva a la identificación empresarial, clave del éxito de su acción en la coordinación con los clientes y con la sociedad. Implica una organización empresarial más orientada a los clientes y es en este nexo donde la figura del “emprendedor permanente”, del “directivo-empresario” es la clave.

Este tema no tiene solo una significación económica, sino se explica perfectamente también antropológicamente. Y esto puede verse como el mayor problema que se tiene actualmente en la orientación de las personas para su desarrollo y su

¹² Barton, D., (2011) “Capitalism...”

¹³ Phelps, E., (2012) “German is right...”

contribución a la sociedad. Es que deben considerar como "suya" la acción, la actuación, el trabajo que realizan.¹⁴

El paso de la orientación *shareholder*, instaurada a mediados de los años 90, a la de *stakeholder*, facilita enormemente el camino para el surgimiento del "*directivo-empresario*", de ese *emprendedor permanente* que está en el eje entre la empresa y la sociedad, concretamente el cliente.

Los "*directivos-empresariales*" ejercen o deben ejercer como su "propio" proyecto identificándose con su acción. Esto facilita, al propio tiempo, su integración y el desarrollo de liderazgo. No hay liderazgo si el líder no está identificado con el proyecto y la acción y, por lo tanto, el líder no está involucrado en ese nexo de conexión entre empresa y sociedad en una concepción *stakeholders* y, en este caso, con el cliente predominantemente.

Y aquí es donde se sitúa uno de los problemas fundamentales para conseguir que el creciente papel que está jugando el Estado en el desarrollo de las sociedades actuales pueda verse reducido y, por tanto, se vuelva a recuperar ese espacio para la capacidad emprendedora empresarial.

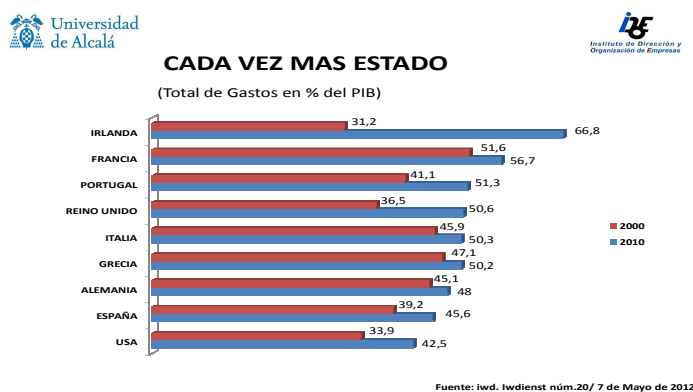


Figura 5

Como puede apreciarse la crisis ha acentuado todavía más el papel del Estado, lo cual anula, sin duda, la capacidad de desarrollo de este "directivo-empresario" en el contexto de mejorar las acciones que contribuyen a resolver los problemas de la sociedad. Un ejemplo muy importante lo presenta Simon¹⁵ en su última publicación sobre el problema de la orientación al cliente en todas estas miles de empresas que tienen esa capacidad y la posibilidad de orientar a este "directivo-emprendedor" identificado con la empresa y con su proyecto. Nadie que esté dotado de un espíritu "burocrático" puede jugar ningún papel decisivo en este proceso de coordinación. Más bien será siempre una barrera.

Lo que significa que la introducción o el cambio a una orientación *stakeholders* facilita el diseño y desarrollo de este "*directivo emprendedor*" dentro del contexto del *stakeholder* y que permite emprender como directivo la relación de coordinación en el cliente. Para que el directivo sea emprendedor tiene que estar en el entorno, quiere

¹⁴ García Echevarría, S., (2011) "Contribución de la Encíclica..." pp.26 ss

García Echevarría, S., (2012) "Empresa y trabajo..." p.2

¹⁵ Simon, H., (2012) "Hidden Champions..."

decir, fuera de la empresa, en su orientación para poder dar una respuesta haciendo un perfecto management del management interno de esa empresa involucrando como *líder*, al propio tiempo, a las personas para que se identifiquen y puedan lograr esa capacidad de prestación como si fuese "suya".

Puede apreciarse en la figura 6 cómo la orientación *stakeholder*, al cliente, es la pieza fundamental en el desarrollo de esa aproximación "directivo-sociedad" y, al propio tiempo, también el peligro o la barrera creciente del papel del Estado como segundo *stakeholders*. Y a esto solamente puede darse una respuesta positiva desde la empresa siguiendo ésta aportación y el desarrollo del directivo emprendedor, tal como se refleja en los mencionados Hidden Champions.

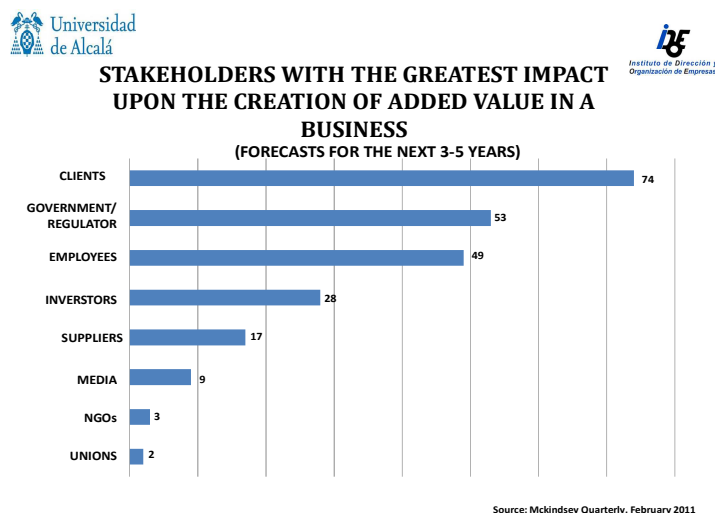


Figura 6

Es cierto que en los últimos años se ha dado crecientemente preferencia a "lo financiero" y al "cortoplacismo", lo cual ha hecho imposible el surgimiento del "directivo-emprendedor" puesto que en las finanzas es muy difícil encontrar esta personalidad que coordina sociedad con cliente con la prestación de productos y servicios.

Este "directivo-empresario" se encuentra en el ámbito de la *economía real*, predominantemente, y es el que verdaderamente, a través del producto y el servicio, del producto, establece esa conexión e identifica la empresa, al mismo tiempo que lidera un proyecto creíble, y por lo tanto, asumido. Entonces es posible un liderazgo:

"But you cannot position your company in the broader social and economic fabric of the nation if all you do is look at the financial dimensions of performance. You have to look at what your customers think, what your employees think, and what you can do for your customers".¹⁶

La orientación al *stakeholder* significa una orientación de la empresa hacia ese "espacio emprendedor". No se puede emprender si no se está fuera de la empresa en la relación y, consecuentemente, se asume para la Sociedad la prestación o contribución que realiza esa empresa. Este "directivo-emprendedor" tiene que emprender en ese proceso de coordinación la capacidad de poder asumir con la identidad que posee en el proyecto la respuesta que busca un cliente a las necesidades que tiene que cubrir. Él

¹⁶ Greene, M., (2012) "Entrevista publicada en Barton, D., Grant, A., y Horn, M., "Leadings...", p.6

es el responsable de los "*costes de coordinación*" para el cliente y para la empresa y de ello depende la excelencia de una empresa.

Todo "*directivo-emprendedor*" supone la asunción de un proceso abierto, descentralizado, asumidas las responsabilidades y que le es posible facilitar de esa manera mediante su actuación "empresarial", esa capacidad que se precisa en estos momentos para tener éxito en el mundo empresarial. Y además se trata, en todos los casos, de retos personales, de oportunidades extraordinarias y de un "proceso empresarial" que tiene que estar situado en una posición fuertemente focalizada.

Estas personas *emprendedoras* dentro de las organizaciones empresariales, con una *visión* del proyecto situándolo en el contexto de la sociedad, es la gran exigencia del momento actual si se quiere modificar el *orden económico y social* que debe transformarse por estas vías. Se trata de una gran necesidad de personas que hagan suyo el proyecto empresarial, que sean "*empresarios*" y que sean personas con capacidad de pensar y con criterio, en el espacio y en el riesgo que asumen para el conjunto global de esa sociedad, de esa empresa. Y ello con su fundamentación en la *productividad* y en la *competencia* que disponen al éxito o al fracaso de ese proyecto con el que se han identificado y que están liderando.

Son personas que sean capaces de pasar de la idea a la realidad y que puedan contribuir al desarrollo de esa Sociedad, y ya no solo en cuanto al cliente, sino al propio ordenamiento económico y social.

IV. EL LIDERAZGO EN EL DIRECTIVO: UNA NUEVA ORIENTACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS

El "*directivo-empresario*", es, como se ha señalado, aquel directivo que se *identifica* con el proyecto empresarial, lo hace "suyo". El es un directivo *largoplacista* en el proyecto y, consecuentemente, focaliza de manera muy precisa los potenciales de que dispone, tanto para los clientes como para el propio personal que dirige. Simon¹⁷ habla en sus *Hidden Champions* de CEO'S en estas empresas con una duración en el liderazgo de 19 años, más de tres veces la duración de un CEO en una gran empresa.

Se trata de directivos que se implican jóvenes en puestos de responsabilidad de la empresa e, incluso, frecuentemente, van más allá con su esfuerzo a partir de la jubilación y en edades avanzadas. Es "*su*" proyecto.

Por otra parte existe el "*directivo-administrativo*", por definirlo de una manera concreta; se trata de un directivo cortoplacista, de corta duración 4 o 6 años y no presenta una identificación con el proyecto ni con la organización. Los ejemplos se multiplican últimamente.

Son dos figuras directivas totalmente diferenciadas en un directivo. Lo mismo sucede con los Consejos de Dirección o Administrativos que son más "*empleados*" que "*empresarios*", no juegan ningún papel emprendedor en el proceso de coordinación con los diferentes *stakeholders*. Probablemente lo único que las atrae es la compensación retributiva, lo que, al mismo tiempo, como se ha señalado en Barton¹⁸, es uno de los principales problemas que tiene planteado en la actualidad el mundo empresarial.

¹⁷ Simon, H., (2012) "Hidden Champions..."

¹⁸ Barton, D., (2011) "Capitalism..."

El *liderazgo empresarial, emprendedor*, el "directivo emprendedor" solo puede tener lugar dentro de esta figura del "directivo-empresario" que está involucrado directamente en los *stakeholders*, él es el que "emprende" permanentemente de forma decisiva en los procesos de *coordinación* con los distintos *stakeholders*, principalmente, con los clientes, con la sociedad, y no pone su peso fuerte en el desarrollo de estándares de coordinación, sino que diferencia permanentemente, focaliza, emprende permanentemente con procesos innovadores en esta relación de coordinación con su proyecto "empresarial", con su visión y con los valores en los cuales está implicado. *Valores* que suponen fundamentalmente esa *integridad* que genera confianza y, consecuentemente, implica una fuerte reducción de costes y garantiza la viabilidad del proyecto empresarial.

Recientemente, en una entrevista realizada a distintos ejecutivos, puede apreciarse de manera muy significativa este hecho diferencial entre los directivos. Por un lado, el hasta hace poco CEO del Deutsche Bank, el Sr. Akermann, define, en el ámbito financiero naturalmente, al *liderazgo* como la capacidad de integración o de dirección de expertos de conocimientos en un entorno para acometer los procesos de dirección: *"I believe in personal leadership, but no CEO can do it all on his own. You need the expertise, judgment, and buy-in of your team"*. Así como también plantea más adelante el papel del "directivo simplificador", "estandarizador", estableciendo un gran reduccionismo en el espacio/riesgo/responsabilidad que concede a su directivo. Lo que puede apreciarse en su afirmación

"Everything 's complex but once you have decided sometimes you need to simplify so much it 's almost a caricature. You must say, "Nothing matters beyond this". You must reduce everything to zeros or ones, black or white, go or no-go. You can 't have too much nuance".¹⁹

Estos no son "directivos empresarios". Es cierto que se trata del campo financiero con todo su devenir en los últimos años a nivel mundial y los problemas planteados. Esto no es *liderazgo*, es una forma organizativa del conocimiento y del poder. Es más una cadena organizativa o "cadena de mando".

Aquí se aprecia claramente la diferencia en el marco de una orientación *stakeholders* dentro de una "economía real", por lo que nos remitimos nuevamente a Barton, ya mencionado, que sitúa el liderazgo *"As organizations grow larger and more complex leaders must work harder to stay in touch with the front line and view themselves as "chief reality testers"*.²⁰

Esto es integrable en una orientación *stakeholder* y no, como hemos señalado, en una "cadena de mando". Este es el "directivo-emprendedor" que lidera basado en una larga identificación con el proyecto (20 años), que tiene una *visión* muy clara, que involucra a las personas y actúa dentro de un amplio *campo de valores*, lo que se aprecia de forma significativa en otra de las entrevistas mantenidas dentro del campo de la economía real al CEO de Renault:

¹⁹ Ackermann, J., (2012) entrevista en Barton, D., Grant, A. y Horn, M., "Leading...", p.7.

²⁰ Barton, D., (2012), "Leading...", p.15

"Leaders of the future will also need to have a lot more empathy and sensitivity-not just for people from their own countries but for people from completely different countries and cultures. They are going to need global empathy, which is a lot more difficult".²¹

Este sí que es el "liderazgo real", en la "economía real", que involucra a las empresas con éxito. Y esta personalidad del "directivo-empresario" exige una fuerte *identidad* con el proyecto, con su *visión* y con sus *valores* en los que desenvuelve su liderazgo en una clara orientación *stakeholders*, predominantemente con el cliente/sociedad que influye en la referencia del orden económico. Esta sí que es la *Responsabilidad Social Corporativa* de verdad.

Esto no se cambia por decreto, se logra a través de la *legitimización* del directivo empresario, en su *larga trayectoria* que le permite generar y disponer de la *confianza* para liderar los grupos en la sociedad y los propios grupos empresariales. Lo cual supone, como bien señala en la entrevista realizada con Vasella, su rol, su personalidad y la fuerza de la identificación con el propio proyecto que lo necesita ya que

"Your job is to persuade people to do the things you believe will be the right direction for the long term. People want you to lead. And if you lead, you will hurt. You will satisfy sometimes. You will celebrate and you will blame. That's all part of your job".²²

Un liderazgo real, el de un "directivo-empresario", que haga suyo a *largo plazo* su proyecto, su *visión* y sus *valores*, genera *confianza* y ello supone principalmente

- Estar cerca de los *stakeholders*, esto es, una emprendeduría permanente, la exigencia continua de innovación y la eficiencia basada en la productividad como criterio básico de la "*lógica económica*" y de la "*lógica societaria*".
- Supone estar cerca de la persona, como cliente personal de la empresa desarrollando sus potenciales, compartiendo sus valores y dando respuesta a sus necesidades. Y ello de forma eficiente.
- Debe asumir la diversidad cultural, la empatía global, y en particular coordinar y asumir las diferentes "*funciones de utilidad*" de los distintos *stakeholders*.

Este es ese "directivo empresario" que hace suyo el proyecto y que logra no solo llevar al éxito a su empresa, véase la aportación de Simon²³ con sus *Champions*, sino que además es el que logra la transformación de ese "*orden económico-social*" que hace que se establezca una Sociedad y no se produzcan reformas alterando totalmente el ordenamiento hacia el abismo.

V. EL LIDERAZGO EN LA REALIDAD ESTRATÉGICA DEL DIRECTIVO

En una sociedad globalizada el "mercado" es el mundo, tal como señala Simon tanto para las empresas grandes como para las empresas medianas y pequeñas. Y en este mercado abierto, diferenciado y diverso, el "mundo no es plano", por mucho que se

²¹ Ghosn, C., (2012) entrevista publicada por Barton, D., Grant, A y Horn, M., "Leading...", p.11

²² Vasella, D., (2012) entrevista publicada por Barton, D., Grant, A. y Horn, M. "Leading..." p.13

²³ Simon, H., (2012) "Hidden Champions..."

hayan eliminado barreras. Hay que liderar el posicionamiento estable, largoplacista de la empresa focalizándolo en campos específicos.²⁴

A este respecto se debe diferenciar entre el "*liderazgo de las estrategias*" o la capacidad de liderar estrategias y el "*liderazgo de personas*".

Sin duda, ambos elementos son componentes del mismo contexto, pero hay diferencias significativas en las capacidades directivas, y en la forma en la que el "*directivo-empresario*" desarrolla su labor emprendedora permanentemente.

La *estrategia* define, sin duda, el diseño estratégico más eficiente dentro de esa amplia diversidad cultural, tecnológica, del desarrollo de productos, servicios, contextos políticos y societarios, etc. En esa complejidad se plantea el "*directivo-empresario*", que emprende una apertura de nuevos mercados, con la focalización de sus productos y servicios, en medianas y pequeñas empresas claramente con ventajas competitivas, en mercados más bien estrechos. La globalización le ofrece grandes oportunidades y su realización depende de su capacidad de *liderazgo estratégico* basado en el contexto del constante emprendedurismo, con ese espíritu directivo que precisa constantemente de la *innovación* con los menores recursos posibles.

Y esto es posible y es una realidad tal como lo demuestra Simon.²⁵ Partimos aquí de una *orientación empresarial stakeholders*, que es en la única orientación en la cual tiene cabida el "*directivo-empresario*", emprendedor y que en torno a la innovación genera la competitividad merced a una focalización concreta de productos y servicios, limita la estandarización y se enriquece desde la diversidad de respuestas a los clientes al posicionarse en la situación de los mismos. Este "*directivo-empresario*", empieza generalmente en épocas jóvenes, identificado con el *proyecto*, con su *visión* y con su "*sistema de valores*", precisa de *espacio* en el que pueda asumir el riesgo y responsabilidad en torno a "*su proyecto*" con el que se identifica y con el que busca fundamentalmente la "*confianza*".

El *liderazgo estratégico*, en primer lugar, implica situarse en la *sociedad*, en su entorno, en la diversidad del mismo, donde la principal tarea y emprendedora es la de fijar los *objetivos finales*, tanto metaeconómicos como económicos y sociales. La referencia corporativa del proyecto empresarial constituye su base coordinando con sus clientes, sus *stakeholders*. La actividad del "*directivo emprendedor*" es asumiendo acciones predominantemente innovadoras, ya que esta es la principal función de este tipo de directivo.

Y esta acción debe involucrarse en la "focalización" del proyecto empresarial, su visión y su sistema de valores. El proyecto empresarial, la estrategia corporativa constituye el marco de operaciones del directivo emprendedor siendo este proyecto único, por lo que esta *estrategia corporativa* está centralizada. La identificación con un proyecto único compartido por los directivos de una compañía de forma que se logran esas "*economías de escala intangibles*". Sin embargo, la operatividad funcional y de negocios se tiene que descentralizar con *estrategias singulares*. Este es el campo de la emprendeduría del "*directivo empresario*" en "su campo" de actuación, de responsabilidad y de riesgo dentro de los *Principios* y *Criterios* del proyecto empresarial global. Y esto no es solo una cuestión para una empresa grande, sino más bien es para una empresa mediana, dinámica y también pequeña. Es incomprensible pensar que esta dimensión estratégica corresponde a las grandes empresas. Lo ha demostrado

²⁴ Simon, H., (2012) "Hidden Champions..."

²⁵ Simon, H., (2012) "Hidden Champions..."

Simon²⁶ perfectamente que las empresas medianas, los *Hidden Champions*, son los verdaderos motores de cambio y de competitividad de una economía.

Una *estrategia corporativa centralizada* y una *estrategia de negocio funcional descentralizadas* exige de personalidades directivas que *compartan, se identifiquen* con el proyecto empresarial y se coordinen en el diálogo entre los distintos líderes de la empresa y los líderes de los negocios. Este diálogo solo es posible cuando tanto los líderes corporativos como los líderes de negocios se involucran todos en una *nueva orientación stakeholder* bajo la misma identificación corporativa, la misma visión y el mismo sistema de valores. Los Principios y los Criterios son de los que se deducen esa identificación y genera ese *espacio de libertad* que permite una *"coordinación"* eficiente, con bajos costes y, al propio tiempo, garantiza el éxito de la empresa.

La clave radica en el *diálogo estratégico* de la coordinación entre los *objetivos corporativos*, reflejo de los *stakeholders* y de los *objetivos instrumentales* de los negocios y de las funciones que permiten generar bajo la *"lógica económica"*, la *"lógica societaria"* los criterios de productividad buscando en la contribución de cada uno de estos directivos emprendedores la creación de un valor integral en la empresa.

Mirow²⁷ recoge de manera significativa desde su larga experiencia en cuanto al rol del liderazgo del *"directivo-empresario"*, emprendedor,

"We have to experience a business values system first-hand. The system has to be in a permanent state of evolution. The rules of the game have to be set out for all of the interest groups and, most importantly, they have to be transmitted to a business whole workforce. Furthermore, the complete scope and depth of the rules must be transmitted. This also means that the corresponding sanction must be applied when compliance rules are infringed"

Lo que conlleva, por lo tanto, un cambio estratégico que exige un gran liderazgo para lo que se precisa de "empresarios" directivos con su clara posición orientada a la estabilidad

"The recentralisation of business strategy which is taking place simultaneously with the decentralization of its business administration is the hallmark, double strategy characteristic of an advanced 21st -century business".²⁸

Y ese cambio estratégico implica un fuerte liderazgo emprendedor fuertemente anclado en la identidad del proyecto

"A regular and constructive dialogue between the business and management sections of the company is the best means for it to configure the necessary reconciliation when applying the company's strategic objectives objectives which cannot leave anything to doubt"²⁹

En paralelo y como parte integrante del mismo, del *liderazgo estratégico* que define la identidad de

²⁶ Simon, H., (2012) "Hidden Champions..."

²⁷ Mirow, M., (2011) "Retos a la estrategia...", p.411

²⁸ Mirow, M., (2011) "Retos a la estrategia...", p.414

²⁹ Mirow, M., (2011) "Retos a la estrategia...", p.414

- Proyecto
- Asunción de valores
- Asunción de los objetivos

Se plantea el *liderazgo de las personas* como función clave de un "liderazgo-empresarial", tal como se ha descrito. Lo que le plantea al "directivo-empresario" los aspectos siguientes

- Capacidad de *integrar las personas*, de los *stakeholders*, en la misma orientación de la empresa, de su gobierno y la integración de las personas en una *visión compartida* del proyecto, de manera que estas asuman compartiendo los valores que establece la base de la coordinación económica y personal.
- *Liderazgo de personas* implica seriamente la ruptura de categorías, discriminaciones en búsqueda de la integración de las personas generando confianza, integridad, compartiendo un resultado de liderazgo en todos los órdenes.
- A su vez se trata de "dar espacio" a las personas que realizan los proyectos estratégicos que se lideran, de forma que se crea e innoven en los *stakeholders* permanentemente una mayor eficiencia. Este espacio disponible por las personas que permite que la hagan "*suyo*", en el sentido "propietario" del *proyecto*, de su *performance* y de sus *resultados*.
- En el marco del *sistema de valores* se implica la dimensión ética que afecta, sin duda, a
 - La *productividad* mediante la *innovación*.
 - Desarrollo de la *propia persona* que ejerce esa transformación y su contribución al desarrollo de los demás miembros y de la sociedad
 - Esta asunción de responsabilidad supone tanto la asunción del *Compliance* como elemento clave en la construcción de la confianza necesaria y la identificación con el propio proyecto empresarial.

Todo "*directivo-empresario*" identificado con el proyecto empresarial implica su propio desarrollo personal, contribuye al desarrollo de los demás, lo que constituye su proceso de *legitimización* como líder contribuyendo al desarrollo de los *stakeholders* de la empresa y contribuyendo al desarrollo sostenible de la *sociedad*.

VI. EL ESPÍRITU EMPRESARIAL BASE DE UNA NUEVA CULTURA DIRECTIVA

La situación actual de crisis financiera y económica ha puesto, sin duda, al descubierto la clave básica que ha generado esta situación: la necesidad de recuperar la *confianza* en las personas y en las instituciones. Pero sucede, como se ha señalado, que la desconfianza de las personas en los directivos, proviene ya de más de una década y se ha ido acumulando permanentemente en muchos países de forma que la recuperación de la misma se hace harto difícil. Ello ha arrastrado como consecuencia del comportamiento directivo en distintos casos, a una desconfianza en las instituciones. La recuperación de una *nueva Cultura directiva* constituye, sin duda, la base de la salida de la crisis, tanto financiera como económica. Pero esta nueva *Cultura Directiva*

tiene que centrarse en torno a la "economía real" que descansa sobre la *productividad*, sobre la *lógica económica* y *lógica societaria* y que, consecuentemente, estabiliza un orden económico y social en términos de *competencia* y de *solución de los problemas* de la sociedad. Con lo cual estabiliza la misma y genera empleo y genera bienestar.

En un orden de *sociedad abierto* el papel del directivo es clave. Si vemos la apuesta que realiza Barton, alto directivo de McKindsey, y que vuelve a repetir los planteamientos de otro alto directivo Davis, en el año 2005, significa que las dos claves de la situación actual de falta de confianza radica en las dudas que existen en el propio sistema económico, por lo que señala: *"los líderes empresariales tienen una elección: pueden tomar la iniciativa de reforma del sistema, o el sistema será reformado para ellos"*³⁰

Para ello señala, por un lado, la necesidad de recuperar *"lo económico"* sobre *"lo financiero"*, recuperar el *largo plazo* sobre el corto plazo y, muy en particular, dos aspectos vitales en el contexto empresarial: el cambio radical en los Consejos Directivos, en las Comisiones de los Consejos de Administración, y el cambio radical en las compensaciones del propio directivo. En ambos casos da una respuesta muy concreta y es el hecho de que el directivo implicado en el gobierno corporativo de una empresa tiene que echar raíces en la solución, en su responsabilidad como si fuese *"suyo"*, en esa dimensión de *"propiedad"* y ello significa el concepto que ha planteado de una *"ownership-based Governance"*.

Pero lo mismo plantea en cuanto a las compensaciones de los CEO'S al señalar que éste es uno de los motivos fundamentales de la caída de ese espíritu empresarial y que necesita que *"los CEO'S y otros ejecutivos deberían ser pagados por actuar como propietarios"*³¹. Esta orientación a la responsabilidad exige necesariamente largo plazo y significa la disposición de ese *"espíritu empresarial"* que, como ya hemos señalado, corresponde a los *"Hidden Champions"*³², pero lo mismo puede apreciarse en el breve comentario del Premio Nobel Phelps³³ al señalar la confrontación que hoy está planteada entre los que se orientan hacia lo que él denomina "corporativismo" y Keynesianismo, esto es, sobre la expansión del dinero y, consecuentemente, la inflación creando *"riqueza social"* y *"riqueza privada"*, pero no logrando una economía de mercado que funciones bien, esto es, que funcione dando respuesta a la sociedad.

La ruptura en el ámbito económico-empresarial en los años 1994-95 con la orientación al *shareholdervalue* y las *stockoptions*, como antes se ha mencionado, y que durante una década hasta el año 2005 prácticamente no se plantea la incidencia que ha tenido esto en la ruptura de ese directivo vinculado a la empresa, de ese directivo empresarial que ha generado durante 40 años una década de desarrollo y de estabilidad en el mundo empresarial y en el ordenamiento económico sin precedentes. En una década se ha trastocado totalmente la *orientación empresarial* y la del directivo afectando a sus órganos de gobierno y al directivo como tal generando una Cultura extraña a la *"economía real"* y, por lo tanto, lejos de la *productividad* que es la que rige en una "economía real".

Esta vuelta hacia la "economía real", hacia la *productividad* como punto de referencia del éxito o fracaso en el uso de las capacidades disponibles de los recursos escasos,

³⁰ Barton, D., (2011) "Capitalism...", p.1

³¹ Barton, D., (2011) "Capitalism...", p.5

³² Simon, H., (2012) "Hidden Champions..."

³³ Phelps, E., (2012) "German is right...", p.14

constituye ese "*espíritu empresarial*" que descansa en la *innovación* permanente, emprendedora que facilita los bienes y servicios necesarios a los *stakeholders*, base fundamental de este proceso de cambio en la Cultura directiva. El concepto de "*espíritu empresarial*" está estrechamente ligado a *Schumpeter*. Es la idea fundamental de que solamente en el proceso de *innovación* se van generando respuestas más eficientes sobre una economía real.

Este espíritu Schumpeteriano, que se ha caído durante la década 1995-2005 y que a partir de esta fecha empieza lentamente a abrirse los ojos a una realidad que ha constituido uno de los fracasos más significativos y que ha llevado y mantiene en la crisis financiera y económica un grave daño en la sociedad.

Este nuevo directivo tiene necesariamente que actuar como si fuese "*suyo*". Y esta es la gran experiencia que ha demostrado Simon con su "*Hedden Champions*" en toda Centroeuropa, pero también a nivel mundial de cómo hay muchos "directivos-empresarios" que consiguen grandes éxitos, que logran progresos innovadores sin precedentes, y, todo ello, con una gran eficiencia en cuanto a los niveles de *productividad*, tanto en los elementos tangibles como intangibles. Y ello se debe, en primer lugar, al largoplacismo, como se ha mencionado, de permanencia en esa realidad en la cual desenvuelve la empresa, sus proyectos y la propia identificación empresarial. En el corto plazo no puede existir jamás un "directivo-empresario" existirá un "directivo-administrativo".

La segunda es el hecho de la involucración desde edades muy jóvenes de los directivos en la asunción de responsabilidades permanentemente y, por lo tanto, en ese aprendizaje de que los *objetivos finales* de esa empresa, de ese proyecto, que es "suyo", está fuera de la empresa, está en la Sociedad. El cliente y, consecuentemente, el resolverle sus problemas eficientemente por parte de su "*proyecto directivo*", en su actuación como "*propietario*" de ese proyecto, implica esa contribución a una estabilización de un "orden económico-social", como menciona Phelps³⁴ como el "*capitalismo que funcione bien*", que quiere decir, una economía de mercado tal como yo lo puedo entender hacia una sociedad a la que le resuelve los problemas económicos y sociales.

Sin este cambio cultural hacia un "*directivo-empresario*" con espíritu empresarial y, por lo tanto, en contra del cortoplacismo, asentado en la "economía real" y, consecuentemente, en la *productividad*, así como las transformaciones de los comités de dirección, del gobierno de las empresas y del propio directivo de forma que se involucrasen como "propietarios" en ese proyecto que están actuando.

Toda otra orientación de la economía basada en el "dinero" y, consecuentemente, en el devenir inflacionista, con todas sus consecuencias, es lo que trae la inestabilidad y la injusticia social a una sociedad.

³⁴ Phelps, E., (2012) "German is right..."

VI. BIBLIOGRAFÍA

Albach, H., (2012) "La economía Social de mercado hoy" en: Documentos a Debate, núm.52, ed. 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 21st Century", en McKindsey Quartely, June, ed. McKindsey &Company

Dombret, A., (2012) "Geschäftsmodelle und Bankenstruktur aus Sicht der Finanzstabilität", en Auszüge aus Presseartikeln, núm. 41, ed. Deutsche Bundesbank.

García Echevarría, S., (2011) "Contribución de la Encíclica "Caritas in Veritate" a la configuración del orden económico-social", en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.333, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

García Echevarría, S., (2012) "Empresa y Trabajo: su realidad económica y humana", en Documentos a Debate, núm.48, Marzo 2012, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

Köhler, H., (2007) "El empresario en la Sociedad", en Documentos a Debate, núm.5, Febrero 2007, ed. 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. M.J. López Moreno, UNESA, Ediciones Cinca.

Phelps, E., (2012) "German is right to ask for austerity before any more union", en Financial Times, Julio 20

Simon, H., (2012) "Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia", Campus Vlg. Frankfurt (New York)