

EL DEBER DE LAS EMPRESAS

CONSTRUIR
UN MUNDO
MÁS JUSTO**ANTONIO ARGANDOÑA**

Profesor Ordinario de Economía, titular de la Cátedra de 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

Las empresas son un factor de transformación de la sociedad y los empresarios y directivos tienen la responsabilidad de llevar a cabo este cambio. En estas páginas se reproduce la conferencia en la que queda claro por qué las empresas son un instrumento de transformación de la sociedad, impartida por el profesor Argandoña el 3 de noviembre en la Global Alumni Reunion.

ÉTICA EMPRESARIAL • LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS • RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El juicio que muchas personas tienen hoy acerca de la empresa, sobre todo en algunos países occidentales avanzados, es muy crítico. Ese juicio se basa, a menudo, en argumentos circunstanciales: sus directivos cometieron errores de estrategia; llevaron a cabo inversiones demasiado arriesgadas; la gestión de riesgos fue inapropiada, y tomaron decisiones poco éticas, dejándose arrastrar por la codicia, el orgullo, la prepotencia, la falta de transparencia o el oportunismo, entre otros vicios. Pero otras veces las razones que se aducen son más de fondo: por ejemplo, cuando se atribuye a las empresas en general un objetivo que se estima perjudicial para la sociedad, como la maximización del valor para los accionistas en el corto plazo.

Aunque comparto estas críticas, en mayor o menor medida, me parece que es de justicia reivindicar también otros muchos caracteres positivos de la empresa moderna. Si hiciésemos un listado de instituciones dignas de elogio, incluiríamos, probablemente, a hospitales, escuelas, universidades, organizaciones sin fines de lucro... Pues bien, me parece que la empresa se compara con ellas muy favorablemente, porque, en efecto, procura satisfacer un amplio abanico de necesidades humanas; crea riqueza y

puestos de trabajo; forma, capacita y motiva a sus empleados; moviliza recursos materiales y humanos en dimensiones increíbles para proyectos de gran envergadura e impacto social; actúa con eficiencia y fomenta la eficiencia en la sociedad; innova, es flexible, se adapta y es capaz de recrearse en entornos muy cambiantes para asegurar su continuidad.

Sin duda, la empresa está siendo un factor de transformación, un motor de cambio y mejora de la sociedad. Con dificultades, con retrocesos, con errores, como toda obra humana, pero con grandes posibilidades, que hemos de conocer y desarrollar.

El corolario inmediato de esta tesis es que sobre vosotros, empresarios y directivos, recae la responsabilidad de llevar a cabo esa transformación. No podemos esperar esto de los gobernantes, los políticos, los filósofos, los pensadores, los economistas o los profesores de las escuelas de dirección, aunque, eso sí, tenéis derecho a pedir que os ayudemos en esta tarea.

¿Cómo y por qué es la empresa ese instrumento formidable de transformación de la sociedad? Para responder a esta pregunta, necesitamos pararnos a pensar qué es la empresa.

QUÉ ES LA EMPRESA

● Traeré aquí a colación una definición de empresa, que leí hace años y que me gustó, quizá porque no se debe a un académico, sino a un hombre de acción: **Giovanni Agne-**

Illi, el que fuera CEO de Fiat. Para él una empresa es una comunidad de personas con intereses, ilusiones, objetivos personales y motivaciones distintas, de las que se espera un milagro: el milagro de trabajar juntas, en un proyecto común, con un propósito común que interesa a todas ellas aunque, como hemos visto, por razones distintas. Y han de lograr ese objetivo común con eficacia, porque, como dice **Agnelli**, los resultados de la empresa han de ser los adecuados. Hoy y mañana, porque la empresa tiene vocación de continuidad: no eternidad porque, como toda obra humana, es transitoria; pero sí con deseo, con propósito, de autocontinuidad.

La definición de **Agnelli** lleva implícita la definición de la tarea de dirigir. El profesor **Juan Antonio Pérez López** la describía de manera sencilla pero clara: “dirigir es conducir equipos humanos para la acción, para cambiar la realidad, obteniendo resultados”. El directivo, en efecto, es el hombre o la mujer –más frecuentemente, un equipo de mujeres y de hombres– al que corresponde tomar esos motivos de muchas personas –propietarios, directivos, empleados y, a menudo, también clientes y proveedores–, e interesarlos en la tarea común, que debe desarrollarse con eficacia, porque se trata de “cambiar la realidad, obteniendo resultados”. Resultados externos, porque el mundo será distinto después de que haya pasado por él una empresa para cambiar la realidad. Y resultados internos: porque la empresa transformará también a las personas que colaboran en esa tarea común.

LA DIMENSIÓN ECONÓMICA ES IMPRESCINDIBLE

● Y esto tiene varios requerimientos. En primer lugar, económicos: el valor de lo producido no debe ser inferior al valor de los recursos empleados y, si es posible, debe ser mayor, mucho mayor, como muestra de que satisface necesidades y usa los recursos con eficiencia. La dimensión económica es imprescindible, porque la empresa es una ins-

titución económica, es decir, que se hace responsable de una gran parte de los recursos productivos del planeta para usarlos de manera eficiente en beneficio de todos.

LA EMPRESA ES UN LUGAR DE CONVIVENCIA PROFESIONAL

● En segundo lugar, un requerimiento que podríamos llamar “social”. Más allá de la generación de riqueza y de la satisfacción de las necesidades de los consumidores y clientes, la empresa es una red de relaciones humanas donde los empleados pueden encontrar no solo una remuneración adecuada, sino también la satisfacción por la tarea que en ella llevan a cabo, y el desarrollo de los conocimientos, capacidades, actitudes y valores que, como personas, necesitan. Con palabras del profesor **Antonio Valero**, que fue el primer director general del IESE, la empresa es un lugar de convivencia profesional, en que “cada individuo sea responsable del nivel de aplicación de sus propias capacidades a su trabajo y pueda alcanzar sus propias metas en el marco de las finalidades de la empresa”.

Esto importa mucho porque esos conocimientos, capacidades, actitudes y valores son los que crean las capacidades distintivas de la empresa, algo que solo ella sabrá hacer de esa manera, y que no depende de las máquinas, de la tecnología o de los recursos financieros, sino de las personas.

APRENDER A CONFIAR EN LA EMPRESA

● Y esto nos lleva a la tercera dimensión: la ética. Porque las personas aprendemos conocimientos, actitudes y valores en nuestras acciones y, sobre todo, en las interacciones que desarrollamos con los demás. Aprendemos a colaborar con ellos, a apreciarlos y respetarlos, o a ignorarlos y a hacerles daño. Aprendemos a servir a los clientes, o a actuar egoístamente frente a ellos. Hacemos nuestros los objetivos de la empresa, y aprendemos a confiar en ella, pero esto lo haremos solo si nos

DIRIGIR ES
CONducir
EQUIPOS
HUMANOS PARA
LA ACCIÓN,
PARA CAMBIAR
LA REALIDAD,
OBTENIENDO
RESULTADOS

LA EMPRESA ES UN EQUIPO DE PERSONAS. TODAS SON NECESARIAS, TODAS DEBEN PARTICIPAR, HAY QUE INVOLUCRARLAS A TODAS. Y AHÍ RADICA UNA DE SUS PRINCIPALES FORTALEZAS

parece que, llegado el caso, serán capaces –los accionistas– de poner los legítimos intereses de los clientes, de los empleados y de la comunidad por delante de la cotización de sus acciones los accionistas, y de los bonus los directivos. Porque sin confianza no se crearán capacidades distintivas y no habrá una empresa con futuro.

La empresa es un equipo de personas. Todas son necesarias, todas deben participar, hay que involucrarlas a todas. Y ahí radica una de sus principales fortalezas. Porque cada uno tiene sus propios conocimientos y capacidades, que debe poner al servicio de los demás. Y conseguirlo forma parte de las tareas del directivo.

Me viene ahora a la memoria una anécdota que leí hace tiempo. En una empresa norteamericana nombraron un nuevo presidente, que empezó a visitar las distintas factorías. A la puerta de una le esperaba el gerente que, al entrar, le sugirió: “vamos a saludar a la recepcionista”. El presidente le miró, extrañado por la propuesta, y el gerente le explicó: “Señor presidente: usted y yo hablamos cada día con... ¿cuántos clientes? ¿Diez, veinte...? Ella habla cada día con cientos de personas; ella es la voz de la empresa, la que transmite la primera impresión sobre nosotros. Vamos, saludela, hágale sentir la importancia de su trabajo, pregúntele por sus hijos y por los problemas del tráfico con los que se encuentra cada mañana...”.

El consejo es bueno, aunque la motivación no es la más adecuada: a la recepcionista hay que tratarla con simpatía e interesarse por sus problemas personales, no porque esto mejore la imagen de la empresa, la fidelidad de sus clientes y, en última instancia, el beneficio, sino porque es una persona que merece todo el respeto y todo el aprecio. Pero, en todo caso, lo que yo pretendía traer a colación aquí es que la empresa, como comunidad de personas, la formamos todos, desde el presidente hasta la recepcionista, y hay que contar con todos. Y todos estarán más dispuestos a colaborar si saben que son apreciados, que los intereses de los clientes están muy altos en las

prioridades de la organización, que se dedican los recursos necesarios para proteger el medioambiente y que la comunidad local valora a la empresa como un “buen ciudadano”. En palabras de **John Mackey**, fundador de Whole Foods: “Business is simple. Management’s job is to take care of employees. The employees’ job is to take care of the customers. Happy customers take care of the shareholders. It’s a virtuous circle”. Organizar, coordinar, motivar, hacer participar a todos forman parte de la tarea del directivo. Él no puede llegar a todo, pero a él le corresponde la tarea más importante: dar unidad a esa acción de todos.

EL PAPEL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

● No me he alejado del tema ● que nos ocupa: la capacidad transformadora de la empresa en la sociedad. Porque, en definitiva, el listado de impactos, de responsabilidades y de capacidades de la empresa para llevar a cabo esa transformación se reduce a las tres dimensiones de la empresa a la que me he referido antes.

Primero, la económica: producir y vender bienes y servicios que puedan satisfacer necesidades de los consumidores. Con eficiencia, que significa creando valor, que luego se deberá repartir con justicia. De este modo, la empresa contribuye decisivamente al uso eficiente de los recursos de la sociedad, en beneficio de todos: empresas prósperas crean sociedades prósperas.

Luego, la dimensión social, esforzándose por hacer de la empresa un lugar en que los empleados y directivos puedan desarrollar relaciones satisfactorias y generar aprendizajes que les mejoren como personas, al tiempo que contribuyen a la creación de las competencias distintivas de la organización. Y, como antes, la empresa debe estar en condiciones de ofrecer esto, aunque no esté segura de si lo alcanzará o no. La empresa no puede garantizar, por ejemplo, un puesto de trabajo “con sentido”, pero sí un marco organizativo y de relacio-

nes humanas que haga posible que las personas encuentren, libremente, el sentido de su tarea, cada uno el que mejor cuadre con sus objetivos. Un buen ejemplo es aquella vieja historia de tres picapedreros a los que, en la Edad Media, alguien preguntó qué hacían. Uno contestó: “pico piedra”; otro, “estoy ganando el sustento para mi familia”, y el tercero, “estoy construyendo una catedral”.

Y, finalmente, la dimensión ética. Porque la empresa puede tener un gran papel como creadora de actitudes, valores y virtudes en la sociedad. Puede tenerlo, aunque no siempre lo tiene.

LA EMPRESA, CREADORA DE UN MUNDO JUSTO Y EFICIENTE

- Así que me gustaría señalar tres implicaciones importantes:

Las empresas tienen una responsabilidad en la renovación ética de la sociedad –en definitiva, esa responsabilidad recae sobre todos nosotros, porque nadie está dispensado de hacer fructificar sus talentos–.

La sociedad no facilita esa renovación, pero las empresas no pueden dejar de llevarla a cabo, no por razones altruistas, sino porque se juegan en ello su propia razón de ser y su supervivencia.

No sirve cualquier ética para esa regeneración. Debe ser una ética que tenga en cuenta el desarrollo completo de la persona en una organización cuyos bienes comunes todos deben compartir y, por tanto, cuya ética deben contribuir a desarrollar. Sin olvidar que, a menudo, ha sido la propia empresa la que ha propiciado aquellos comportamientos éticos inadecuados. Por ejemplo, pedimos lealtad, dedicación e iniciativa a nuestros directivos y empleados, pero, eso sí, anunciándoles que, en nombre de la flexibilidad, prescindiremos de sus servicios en cuanto la cuenta de resultados lo justifique. O hemos convertido al CEO en un ser brillante, un líder único, capaz de obtener cualquier resultado por su cuenta, pero sin contar con su equipo, que queda así desligado de su responsabilidad y del reconocimiento de su labor. O

hemos aligerado la estructura cuando los beneficios se contraían, para encontrarnos después con que habíamos dilapidado el capital humano de la empresa, que era lo que la hacía única. Y así con otros muchos errores.

Pero dirigir bien no se limita a añadir responsabilidades sociales y éticas a las económicas. Dirigir es una tarea única, con tres dimensiones, económica, social y ética, y no puede haber una buena dirección si falla alguna de ellas. La función transformadora de la empresa y del directivo de empresa no es otra cosa que la función de dirigir bien.

Esa tarea, a su vez, admite toda una gradación de objetivos y esfuerzos. Nunca se podrá dar por concluida: es un camino, no un resultado –aunque debe dar resultados, que servirán como indicadores de la calidad de la misión de la organización y de la persona del directivo.

Lo que os propongo no es tanto la aplicación de una teoría o un modelo, sino el resultado de una reflexión que todo empresario y directivo debe llevar a cabo acerca de qué es la empresa, qué es su empresa, qué pretende que sea su empresa; cuál es su misión externa, es decir, qué necesidades de qué personas trata de satisfacer, y cuál es su misión interna, o sea, qué necesidades de sus directivos y empleados pretende satisfacer al tiempo que ellos se identifican con la misión externa y asumen la atención de las necesidades de los clientes y consumidores –porque, como ya dije, esa es una tarea de todos.

Y esto implica también que la definición del propósito y de la misión de la organización no es competencia exclusiva del presidente o del CEO, sino que debe contar con la participación de todos, participación que no se agota en mecanismos formales, sino que empieza reconociendo la dignidad de todos, admitiendo que todos tienen algo que aportar, pidiéndoles que lo hagan, y dándoles formación, autonomía y responsabilidad para que lo hagan. No hay otra forma de gestionar una comunidad de personas que colaboran libre, voluntaria y creativamente en un propósito común.

**DIRIGIR ES UNA
TAREA ÚNICA,
CON TRES
DIMENSIONES
ECONÓMICA,
SOCIAL Y
ÉTICA, Y NO
PUEDE HABER
UNA BUENA
DIRECCIÓN SI
FALLA ALGUNA
DE ESAS
DIMENSIONES**

PARA SABER MÁS:
Sigue el blog del profesor
blog.iese.edu/antonioargandona