

UNA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN EMPRESAS Y EMPRESARIOS, MOTORES DE LA CONFIANZA



JORDI CANALS
Director general,
IESE

Una reflexión sobre la necesidad de recuperar una visión de la empresa a largo plazo y de la alta dirección de las empresas que contribuya directamente al desarrollo de una sociedad libre y próspera, y a la generación de confianza.

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS
• DIRECCIÓN ESTRATÉGICA • GOBIERNO
CORPORATIVO

La crisis financiera que comenzó en el verano de 2007 se ha transformado, en Occidente en una crisis económica sin precedentes recientes y que cuestiona el funcionamiento de la economía y del sistema político en las sociedades democráticas. La crisis ha adoptado un carácter global debido a la combinación de diversos factores: la incapacidad de los gobiernos para regular el sistema financiero y los mercados de capitales; la deficiente gestión pública, que ha llevado a déficits públicos insostenibles; el retraso en la adopción de medidas económicas con el horizonte del largo plazo; la negligencia de los reguladores financieros; el comportamiento inapropiado de algunos bancos, y la falta de sensibilidad de algunas grandes empresas en el mundo anglosajón hacia el desempleo u otros problemas sociales, que llevan a cuestionar el papel de la empresa y de los Gobiernos, así como su capacidad para crear una sociedad próspera y justa.

En este contexto, los gobiernos parecen haber sucumbido a la fuerza de

atracción irresistible del corto plazo y se han olvidado del largo plazo de la sociedad. La incapacidad para resolver los problemas del corto plazo y el olvido sistemático del largo plazo generan una desconfianza creciente entre los ciudadanos. Muchas voces reclaman el retorno de la sociedad civil, pero en momentos de crisis, hay pocos actores empresariales y sociales con capacidad para movilizar los esfuerzos colectivos. No obstante, y a pesar de estas dificultades, hoy más que nunca es necesario recuperar el prestigio social de la empresa y del empresario, y no sobre el fundamento endeble de la imagen o las relaciones públicas, sino sobre la renovación de su misión y de su tarea en una sociedad dinámica.

El fuerte crecimiento de los mercados financieros durante los últimos treinta años, acompañado de un proceso de desregulación global de las finanzas, ha provocado que, en las grandes empresas, la dimensión financiera de la gestión empresarial acabe siendo dominante. Las finanzas son importantes, pero no son la única dimensión relevante en la dirección de empresas. En particular, la necesidad de obtener una remun-



FRENTE A UNA VISION SOLO FINANCIERA DE LA EMPRESA PROPONEMOS UNA NOCIÓN DE ESTA FUNDAMENTADA EN LA REALIDAD, ES DECIR, UNA ORGANIZACIÓN DE PERSONAS QUE PRETENDE UNOS FINES DETERMINADOS

neración adecuada del capital invertido es una exigencia lógica y justa, pero solo si se tiene presente que la empresa logra generar esos retornos cuando invierte a largo plazo, presta un buen servicio a sus clientes, desarrolla adecuadamente a sus empleados y construye, así, su reputación en la sociedad. La dimensión financiera de la empresa no es, por tanto, la única a tener en cuenta, y siempre debe considerarse con un horizonte temporal razonable. De hecho, uno de los valores perdidos que conviene recuperar en las empresas que cotizan en bolsa es el accionista comprometido a largo plazo, interesado en el crecimiento del valor de sus acciones con el tiempo.

La dimensión financiera de la empresa ha conducido también a exagerar la importancia de los incentivos económicos de la alta dirección de las empresas para alcanzar los resultados económicos a corto plazo. Estos incentivos pueden acabar siendo perversos, forzando a la alta dirección a jugar con los resultados que se presentan para alcanzar el supuesto cumplimiento de los mismos. Algunos fenómenos relacionados con el mercado *subprime* en Estados Unidos, con las prácticas de colocación de productos bancarios en Europa o el reciente escándalo del LIBOR son demasiado importantes como para tratarlos como problemas aislados.

Es cierto que muchos sistemas de compensación no son intrínsecamente perversos, pero aquellos hechos ponen de manifiesto que sin un sistema de valores éticos que procure el bien de la empresa a largo plazo, que se fundamentan en las virtudes de la justicia, la veracidad, la lealtad y la diligencia, y que aplican sin excepciones, la ruptura de las reglas de juego se convierte en un fenómeno frecuente.

La empresa contemporánea ha sido una de las grandes instituciones sociales del siglo XX: ha generado inversión, ha creado puestos de trabajo, ha estimulado la innovación, ha ayudado a resolver numerosos problemas sociales y ha impulsado en Occidente y en otras regiones del

mundo un crecimiento sin precedentes. Es cierto que determinadas empresas, en ciertos países, han tenido un impacto negativo en los últimos años. Sin embargo, la mayoría de ellas siguen siendo pilares sólidos de la sociedad occidental. En este contexto, es urgente la necesidad de recuperar una noción de la empresa y del empresario que destaque la importancia de su contribución a la sociedad, y que conecte directamente con las necesidades de la sociedad, para ayudar a superar la actual crisis económica y devolver a las empresas la credibilidad que unas pocas han podido echar por la borda.

En este artículo proponemos recuperar una visión de la empresa y de la dirección de empresas que contribuya directamente a este objetivo, imprescindible para el logro de una sociedad libre y próspera.

UNA NOCIÓN POSITIVA DE LA EMPRESA

● Frente a una visión exclusivamente financiera, proponemos una noción de la empresa fundamentada en la realidad, es decir, como una organización de personas que pretende unos fines determinados. El profesor **Juan Antonio Pérez López** en su obra *Fundamentos de dirección de empresas* destacaba que “la empresa es un grupo de personas que trabajan de manera coordinada, con algunos objetivos comunes, aunque cada participante puede tener motivaciones distintas para alcanzarlos. Ese grupo de personas ofrecen unos productos o servicios a clientes y crean valor económico a largo plazo, en un contexto que permite su desarrollo personal y profesional. A la luz de esto, resulta indudable que una empresa así tiene un impacto positivo en la sociedad”.

Esta definición incluye unas consideraciones esenciales para una visión renovada de la empresa.

La primera es que se trata de una realidad humana, formada por personas con aspiraciones y motivaciones diferentes, y que el empresario debe tener en cuenta.

La segunda es que estas personas coordinan sus esfuerzos profesiona-

les para servir a unos clientes, ofreciendo unos productos o servicios; es decir, se trata de una organización orientada al servicio al cliente.

La tercera es que, en este proceso, la empresa necesita crear valor económico, es decir, ingresar más de lo que gasta satisfaciendo a sus clientes. Este valor debe ser creado no solo a corto plazo, sino a largo plazo, lo que acentúa la importancia de buscar la sostenibilidad de los resultados mediante la innovación, la formación, la mejora continua y la inversión.

La cuarta dimensión es que la empresa puede ofrecer a las personas que colaboran en un proyecto empresarial una oportunidad de crecimiento como profesionales y como personas. Esto es, no solo en el sentido de promociones profesionales – que siempre son bienvenidas –, sino también respecto a la posibilidad de mejorar como personas gracias a un aprendizaje positivo que se genera en el contexto de las relaciones profesionales desarrolladas en el trabajo. Este proceso de mejora supone tanto el crecimiento profesional como el desarrollo explícito de virtudes humanas que ayudan a mejorar, encontrar sentido en el trabajo y desarrollar todo el potencial que una persona lleva dentro.

Resulta evidente que una empresa que opera de esta manera tiene un impacto positivo en la sociedad, a través de los productos y servicios que ofrece dentro del marco legal, de la riqueza que genera y del desarrollo de las personas que estimula. Una compañía que actúa de este modo acaba creciendo, generando empleo e inversión y pagando impuestos. Es decir, no solo no se sitúa por encima ni al margen de la ley, sino que promueve el bien común de la sociedad. Lógicamente, una empresa que actúa así requiere un gobierno que no sea un extractor indiscriminado e injusto de rentas privadas, sino un agente que persiga con sus políticas el bien común.

Una empresa con este planteamiento merece la confianza de la sociedad, al mejorar el bien común de todos los ciudadanos. Si, además,

se plantea alguna actividad adicional conectada con sus objetivos específicos y con un impacto en la sociedad, su papel transformador puede crecer. Por tanto, lo esencial de la contribución de la empresa no son las políticas de responsabilidad social corporativa, puesto que una empresa que hace todo lo anterior ya está teniendo un impacto positivo y transformador enorme en la sociedad.

En ocasiones, algunas empresas pueden olvidarse de la sustancia de su contribución a la sociedad y se quedan en los accidentes, es decir, en algunas acciones sociales buenas, pero no indispensables para su misión. A veces, estas pueden ser un complemento excelente, sin embargo, en otras simplemente esconden objetivos menos claros, o bien transpiran una convicción débil sobre la contribución a la sociedad que realizan como empresas.

Frente a unas nociones no siempre equilibradas de responsabilidad social, hoy más que nunca es necesario afirmar el valor positivo que para una sociedad tiene la contribución de una empresa que hace las cosas bien. La misión de la empresa en la sociedad es ser una organización de personas que trabajan para lograr unos objetivos económicos y no económicos, y quienes participan en el proceso deben poder mejorar como profesionales y como personas.

Esta es la grandeza de la empresa: la satisfacción de necesidades materiales de los clientes, generando valor económico para los accionistas y ofreciendo un contexto en el que las personas que la integran crecen como profesionales y como seres humanos. Estos aspectos incluyen una visión ética de la empresa: solo desde unos fundamentos éticos se puede lograr un desarrollo humano sostenible y un auténtico servicio a los clientes, así como un impacto positivo en la sociedad.

De hecho, si bien es cierto que una compañía con este sentido de misión tiene retos más exigentes, al mismo tiempo cuenta con dos activos extraordinarios: el compromiso de sus colaboradores y la reputación

UNA EMPRESA ES... CINCO DIMENSIONES ESENCIALES

- 1 Una realidad humana formada por personas con aspiraciones y motivaciones diferentes.
- 2 Un grupo de personas orientadas al servicio al cliente.
- 3 Una organización que necesita crear valor económico a largo plazo.
- 4 Un organismo que ofrece a sus empleados una oportunidad de crecimiento personal y profesional.
- 5 Una institución que debe tener un impacto positivo en la sociedad.

FUNCIONES CLAVE DE UN ALTO DIRECTIVO

- * Llevar a término la misión que la empresa tiene en la sociedad.
- * Ser competente y buscar la excelencia profesional.
- * Conseguir la mejora de las personas que conforman su empresa.
- * Practicar un conjunto de valores éticos centrales. Y convertirse en una referencia positiva para todos.
- * Orientación al servicio de los demás.

ante sus clientes, sus accionistas y la sociedad. Sin duda, la exigencia que una empresa que se plantea su acción en este contexto es enorme, pero, al mismo tiempo, sabe que dispone de personas comprometidas y de una reputación reconocida.

No es exagerado afirmar que una parte de la pérdida de la reputación de algunas empresas en Occidente procede no solo del posible comportamiento deshonesto de algunos de sus directivos, sino de haber expresado su misión en la sociedad reduciéndola a criterios estrictamente financieros. Hoy en día, las organizaciones con un sentido claro de su papel en la sociedad, constituyen un elemento pedagógico de primer nivel para transmitir a todos los ciudadanos que una empresa es un proyecto a largo plazo y que busca no solo unos resultados económicos, sino la mejora de todos los que participan en él.

Una noción con estas características ataca también un severo problema presente en las sociedades occidentales: la denominada “mercantilización” de la vida social, en la que hemos convertido ciertos valores económicos como los referentes más importantes de nuestra conducta. Una empresa que plantea una perspectiva multidimensional de su misión es también una referencia para toda la sociedad, al ayudar a situar los objetivos económicos en el lugar que realmente le corresponden.

LA FUNCIÓN DEL EMPRESARIO Y DE LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

● Peter Drucker afirmaba que “la función de los directivos consiste en establecer unos objetivos, aplicar políticas para alcanzarlos y organizar y movilizar el trabajo de las personas para aquella finalidad”. Un alto directivo, un líder empresarial, debe hacer aquello que propone Drucker, pero por un motivo claro: llevar a término la misión que la empresa en cuestión tiene en la sociedad. Esta noción nos aleja de una visión del primer ejecutivo o de un alto

directivo como una persona orientada a alcanzar resultados. Estos son importantes, pues forman parte de su función específica de la empresa, pero resulta necesario recordar que hay muchas dimensiones a considerar en los resultados y que no se pueden lograr de cualquier modo.

De nuevo, la misión de la empresa nos ayuda a perfilar mejor la función de un alto directivo y, por extensión, de cualquier persona que tenga una función de dirección en una organización. Un alto directivo orienta su esfuerzo a lograr que la misión y los objetivos de la empresa que hemos definido anteriormente se alcancen. La misión no constituye una restricción, sino una plataforma que engrandece el trabajo de un directivo.

En efecto, la noción de empresa que hemos propuesto destaca que esta es, ante todo, una organización compuesta por personas. La realidad humana aparece como su elemento central. Por ello, la mejora de esas personas debe ser un objetivo explícito del trabajo de un alto directivo. Esta mejora se produce mediante la actividad ordinaria de la empresa y el ejercicio de la función que cada persona tiene en ella: sirviendo, directa o indirectamente, a los clientes, y generando un valor económico en este proceso. Una sana concepción de las personas facilita comprender sus motivos personales y, a partir de ellos, permite apelar a los mejores valores de las personas; también ayuda a comprometerlas en un proyecto, a corregirlas cuando su trabajo no esté a la altura y a desplegar todo un conjunto de virtudes humanas centrales, como la justicia, la cordialidad o el afecto.

Por otra parte, esta noción de la empresa destaca la necesidad de la competencia profesional en el trabajo de la alta dirección. Sin competencia profesional no se puede servir bien a los clientes, ni generar valor económico, ni dirigir adecuadamente a un grupo de personas para alcanzar unos fines. Si bien el trabajo de la alta dirección mejora con la experiencia, se adquiere

también mediante la formación y el aprendizaje permanentes, en programas regulares o con la interacción con otros altos directivos de empresas y sectores diferentes.

A su vez, un alto directivo que actúa de aquel modo debe practicar un conjunto de valores éticos centrales: la preocupación por cada persona que colabora en la empresa; el sentido de la justicia en las relaciones con los clientes, empleados, proveedores y la sociedad; la magnanimidad para plantear proyectos de futuro; la fortaleza para acometerlos o para afrontar problemas agudos; la humildad para admitir errores y la posible fragilidad personal; la prudencia para no precipitarse a la hora de tomar decisiones y la capacidad de reacción para no alargar innecesariamente la solución a un conflicto; o la sobriedad y la templanza necesarias para poder tomar decisiones sin dejarse llevar solo por las preferencias personales. Un alto directivo que valora adecuadamente esta noción de la empresa acaba, sin pretenderlo, siendo una referencia positiva para otros.

Una última dimensión del trabajo de un alto directivo es su orientación al servicio. Esta es una faceta que, si bien está de alguna manera incluida en la dimensión de excelencia profesional, en la preocupación por la atención de sus colaboradores o de sus clientes merece la pena destacarla de forma individual. La profesión de alto directivo tiene una perspectiva de servicio inequívoca, a la sociedad. Del mismo modo que un cirujano con toda la experiencia profesional y los conocimientos imprescindibles para el ejercicio de su profesión debe fomentar la dimensión de servicio al paciente y a su salud, un alto directivo debe cultivar también esta actitud esencial.

LA EMPRESA, INSTITUCIÓN CLAVE PARA GENERAR CONFIANZA

● La actual crisis financiera de Occidente es una crisis de valores éticos que se manifiesta a través de un déficit de confianza de los ciudadanos hacia los gobiernos y las em-

presas para solucionar los problemas que padecemos. La superación de esta crisis no se producirá como resultado de grandes políticas que acierten a poner de nuevo en marcha la economía, sino será un fruto del esfuerzo y compromiso de muchas empresas y ciudadanos que contribuyen con su trabajo a que una sociedad funcione cada día mejor.

En este sentido, el papel de la empresa y su buen funcionamiento en una sociedad dinámica resulta clave para recuperar la confianza.

Es cierto que hoy las empresas se enfrentan a la debilidad del mercado interior en algunos países de Europa, a una mayor competencia internacional y a unas restricciones crediticias que no les permiten afrontar nuevos proyectos. Sin embargo, en la mentalidad de un empresario, de un alto directivo, la identificación de los problemas es importante, pero conviene no paralizarse ante ellos. Por ello, es necesario buscar nuevos mercados, idear y lanzar nuevos productos y descubrir nuevos modos de servir mejor y más eficazmente a los clientes y, en este proceso, formar a magníficos profesionales. Todas estas acciones serán motivo de generación de confianza.

Pero todo esto puede, incluso, no ser suficiente. La recuperación sostenible de la confianza exige que las empresas –especialmente las más visibles– renueven el compromiso de tener un impacto positivo en el bien común de la sociedad. Hacerlo exige pocos recursos económicos; más bien requiere un cambio de mentalidad en la alta dirección. Del buen funcionamiento de las empresas y del trabajo de los empresarios y altos directivos depende, hoy más que nunca, una buena parte del bienestar de los ciudadanos y la recuperación de la confianza. La buena noticia es que, para ello, no es necesario que la empresa ni los altos directivos tengan que hacer malabares o perseguir retos inalcanzables, sino que basta únicamente con llevar a término, en toda su plenitud, el potencial de su misión y su función transformadora.

DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS Y DEL TRABAJO DE LOS EMPRESARIOS Y ALTOS DIRECTIVOS DEPENDE, HOY MÁS QUE NUNCA, UNA BUENA PARTE DEL BIENESTAR DE LOS CIUDADANOS Y LA RECUPERACIÓN DE LA CONFIANZA

PARA SABER MÁS:

- *Building respected companies*, Jordi Canals. Cambridge University Press, 2010.
- *Towards a new theory of the firm*, Joan Enric Ricart y Josep María Rosanas, Fundación BBVA, 2012.