

Hacia una empresa más humana

Tras sufrir los daños colaterales de la crisis financiera, el tejido empresarial y la profesión directiva necesitan una revisión urgente.

29 de noviembre de 2012

Inversiones calamitosas. Ingeniería financiera. Caída de imperios corporativos y desahucios. Cinco años después del inicio de la crisis, seguimos dando tumbos en busca de una salida.

La confusión también invade nuestra idea de la empresa y su papel en la sociedad. ¿Por qué perdieron el norte las grandes compañías? ¿Qué se puede hacer para reflotar la profesión de directivo, darle un nuevo rumbo y evitar que vuelva a hundirse en las profundidades del descrédito?

En [*Towards a New Theory of the Firm: Humanizing the Firm and the Management Profession*](#) (Hacia una nueva teoría de la empresa: humanizar la empresa y la profesión directiva), editado por los profesores del IESE [Joan E. Ricart](#) y [Josep M. Rosanas](#), diversos autores de las mejores escuelas de negocios del mundo tratan de dar respuesta a estas preguntas tan necesarias.

El humanismo, relegado

Donald Hambrick, de la Universidad Estatal de Pensilvania, y Adam J. Wowak, de la Universidad de Notre Dame, apuntan a las teorías y tendencias económicas que han dominado la dirección de empresas en los últimos treinta años.

Los escándalos que sacaron a la luz las vergüenzas de Enron y Lehman Brothers culminaron un proceso que arrancó en los ochenta, cuando la cultura corporativa se deslizó por la pendiente de la teoría de la agencia.

El culto al libre mercado y la maximización del valor para el accionista alumbró una nueva generación de líderes empresariales "más individualistas, materialistas y narcisistas". Según los autores, "pusimos zorros a cuidar de las gallinas".

Pero no solo los directores ejecutivos quedaron reducidos a meras operaciones contables, también las propias empresas, señalan los profesores del IESE [Rafael Andreu](#) y Josep M. Rosanas en su capítulo "Manifiesto por una gestión empresarial más humana".

Esta cultura fomentó la visión de los empleados como operarios de una máquina corporativa de la que querían sacar provecho.

El dominio de las teorías económicas basadas en el egoísmo y el libre mercado fue tal que despojó el mundo empresarial de toda humanidad y descolocó completamente a las personas.

Un nuevo rumbo

Pero no todo son malas noticias. Como explica Rosabeth Moss Kanter, de Harvard Business School, las semillas del cambio empiezan a germinar en algunas empresas que han abjurado del paradigma de la maximización del beneficio a corto plazo para volver a centrarse en las personas y la sociedad.

Entre ellas se encuentran IBM, Procter & Gamble, Tata, Corning Glass y Shinhan Bank, que han apostado, con buenos resultados, por la cesión de poder a los empleados, la implicación emocional, un liderazgo apoyado en valores y otros métodos de gestión humanistas.

"Estas compañías han creado un modelo que legitima los valores sociales y humanos como criterios a la hora de tomar decisiones", añade Moss. Así, la empresa ha pasado a ser "un vehículo que ayuda a alcanzar objetivos sociales y da sentido a sus empleados, y que no debe valorarse únicamente por los beneficios o sueldos que genera".

Alforjas para el camino

Para apuntalar esta transición, Rafael Andreu y Josep M. Rosanas proponen una nueva definición de la buena gestión. Su eje sería una visión integral de la persona y de la empresa como organización diseñada para satisfacer las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales de sus miembros.

[Antonio Argandoña](#), también del IESE, va un paso más allá al abogar por que la

responsabilidad social corporativa trascienda el ámbito de la organización para instalarse en el de la dirección. "Si la concebimos como responsabilidad ética, podemos ampliarla a los directivos, puesto que han de ser responsables ética y socialmente para alcanzar la excelencia", afirma.

Otra tendencia positiva es la preocupación por la gestión de los grupos de interés, que parte de la premisa de que la maximización del valor para el accionista no es la única razón de ser de la empresa.

El profesor del IESE [Pascual Berrone](#) analiza los factores que impulsan la búsqueda de una mayor implicación de los grupos de interés, como la adopción de medidas estratégicas para abordar problemas sociales aun cuando los beneficios económicos para los accionistas sean remotos o nulos.

Asignaturas pendientes

Pese a estos pasos en la dirección correcta, persisten muchos obstáculos, como el gregarismo que anula las voces disidentes y sacrifica la eficiencia, tal y como exponen en su artículo Bruno Frey y Reto Cueni, de la Universidad de Zúrich.

Los profesores del IESE Rafael Andreu, Josep Riverola, Josep M. Rosanas y [Rafael de Santiago](#) realizan una simulación de cómo pueden evolucionar las empresas en función del aprendizaje, o estancamiento, de tres capacidades: eficiencia, atractivo y unidad.

Los autores demuestran que las limitaciones de la racionalidad y la falta de datos (información imperfecta) dan pie a fenómenos de "conducta emergente" y muestran cómo la falta de aprendizaje puede hacer que firmas "excelentes" terminen fracasando.

Cerrar la brecha

Todos los autores comparten la opinión de que las empresas se han alejado de la sociedad. En este sentido, [Jordi Canals](#), director general del IESE, afirma en el libro que "la formulación de una visión más humanista del *management* responde al convencimiento de que es necesario cerrar la brecha entre los valores que nos parecen correctos y útiles en nuestra vida privada y los que rigen nuestro comportamiento en el mundo de los negocios".

Esa es precisamente la intención de los autores. Los modelos teóricos que proponen están pensados para ayudar a las empresas a interiorizar la realidad social y el humanismo que parece haber olvidado.

En cuanto a las escuelas de negocios, tienen ante sí un reto igual de importante: la formación de directivos que suscriban esta agenda humanista y mantengan la profesión anclada en una realidad más positiva.

www.iese.edu/es/insight