

LA EMPRESA A DEBATE: HACIA EL COMPROMISO

Ramon Pes, Socio-Director de Gabinet Pes

Extracto del artículo publicado en el nº 208 de la Revista Alta Dirección

(...)

¿LO ECONÓMICO CONTRA LO SOCIAL?

Como todos sabemos, la Economía es una ciencia social que Samuelson intentaba definir hace años, buscando el consenso entre colegas, del siguiente modo: *“La economía es el estudio de la manera en que las personas y la sociedad utilizan -haciendo uso o no del dineros recursos productivos ‘escasos’ para obtener distintos bienes y distribuirlos para su consumo presente o futuro entre las diversas personas y grupos que componen la sociedad”*.

Las limitaciones de toda definición, el tiempo y los nuevos parámetros del escenario actual, podrían matizar o añadir nuevos aspectos a esta acotación de la ciencia económica, pero lo que no sería matizable ni negociable es el sentido último y social de la Economía.

Como dice el poeta, *“quien pierde los orígenes, pierde identidad”*. Y digo esto porque cuando escuchamos o leemos discursos o informaciones sobre la empresa, sobre política o sobre el mundo en general, da la impresión que la economía se está transformando para algunos -o para demasiados- en una ciencia endogámica, que supedita a los valores y parámetros puramente económicos cualquier tipo de análisis o consideración. Es como si la economía se hubiera transformado en una ciencia económica, por encima de todo.

Evidentemente, la economización de la vida cotidiana ha podido influir en esta desviación y, por otra parte, también sabemos que en ocasiones, es difícil diferenciar hasta donde llega lo económico -estrictamente hablando- y donde empieza lo social, pero no por ello hemos de olvidar que digamos lo que digamos y en los tér-

minos en que lo hagamos, Economía y Sociedad han de ir siempre unidas.

(...)

Por tanto, cuando existan elementos de fricción o de intereses divergentes, hemos de buscar el diálogo, la comprensión y el acercamiento que ayuden a trabajar en equipo a Economía y Sociedad. De esta forma, evitaremos que a los jóvenes y a los niños de hoy, que viven en un mundo excesivamente “economizado”, les ocurra con la economía lo mismo que a J.P. Sartre con el lenguaje, cuando recuerda: *“Descubrí el mundo a través del lenguaje, pero durante muchos años tomé el lenguaje por el mundo”*.

(...)

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Si consideramos a la empresa como una institución social que a través de su actividad económica se constituye en instrumento de progreso para la sociedad, al contribuir a la creación de valor añadido y a la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas de la misma, estaremos vinculando sus orígenes y su razón de ser al de la sociedad en la que se enmarca. Es decir, las organizaciones tienen sentido en la medida en que cumplen responsablemente con su cometido y, por tanto, difícilmente pueden concebirse al margen del resto de la sociedad.

(...)

Es cierto que la sociedad no ha de decirle a la empresa cómo debe actuar ya que es necesario respetar el principio de subsidiariedad, por el cual un organismo de orden superior no ha de asumir las responsabilidades que puede y debe ejercer

un organismo de orden inferior, pero también es cierto que la empresa no puede ir por libre y saltarse las demandas de una sociedad en evolución, pero con unas bases y unos valores éticos y comportamentales que han de considerarse y respetarse siempre.

(...)

LA EMPRESA COMO COMUNIDAD DE PERSONAS

En la literatura reciente sobre aspectos organizacionales, reconocidos autores abogan por cambios importantes que afectan a la estructura, al funcionamiento y a los elementos de poder de las empresas, para adaptarse a los nuevos escenarios.

Por citar a tres de ellos, A. de Geus, Ch. Handy y P. Senge, expresan, con matices pero en la misma dirección, la necesidad de que las organizaciones en consonancia con su sentido social, sean y funcionen como comunidades de personas -o de ciudadanos-, con todo lo que esto implica y superando la visión tradicional de conjunto de recursos humanos.

Ch. Handy va más lejos aún e indica: *“Pertenece a las comunidades, ellas no nos pertenecen... Deberíamos cambiar la estructura de la propiedad para dar menos poder a los accionistas externos y más poder a las personas que dan sus vidas y sus capacidades a la organización... Los accionistas no son realmente los propietarios de una empresa, sólo aportan dinero. Tendemos hacia un nuevo modelo en que se reconoce que los que aportan su tiempo y su talento tienen tantos derechos como los que ponen su dinero”*.

A. de Geus, a través de un estudio sobre la longevidad de las organizaciones, señala que la expectativa de vida promedio de una compañía multinacional -Fortune 500 o su equivalente- está sólo entre los 40 y los 50 años y añade: *“Las empresas mueren porque sus managers se focalizan en la actividad económica de producir bie-*

nes y servicios, y se olvidan que la real naturaleza de sus organizaciones es la de una comunidad de seres humanos. El establishment legal, los educadores de negocios y la comunidad financiera comparten también con el management este concepto erróneo”.

P. Senge y Ch. Handy, también se decantan por empresas longevas, que perduren en el tiempo y que luchan por asegurar su supervivencia presente y futura, para ofrecer un mejor servicio a la sociedad en general y, más directamente, a sus *stakeholders*: clientes, consumidores, proveedores, empleados/ciudadanos y accionistas.

La idea de la permanencia en el tiempo está en las expectativas de muchos de los accionistas actuales, que no sólo buscan un lógico rendimiento económico sino que, con una visión más a largo plazo, se preocupan por el buen funcionamiento de las empresas ya que, estén directamente vinculados a su trayectoria, -por trabajar en ellas o por tratarse de empresas familiares- o no lo estén, esto les da una garantía de futuro para sus inversiones.

Esta actitud contrasta con la de otro tipo de accionistas -también de nuestro tiempo- que buscan prioritariamente un rendimiento alto y a corto plazo, y que no dudan en cambiar sus inversiones de empresa si esto no se cumple.

A los primeros, les podríamos llamar accionistas-implicados y a los segundos, accionistas-“de quita y pon”. Evidentemente, ambas actitudes son lícitas y ambos tipos de accionistas son necesarios, pero queda claro, asimismo, que muchas empresas preferirán tener un “núcleo duro” de accionistas-implicados que crean en el proyecto empresarial y que, de alguna forma, aporten con su fidelidad y su financiación una estabilidad y una garantía de futuro a la empresa.

LA DIRECCIÓN POR COMPROMISO

Otro de los aspectos fundamentales y recurrentes en muchos y destacados autores, es la necesidad de lograr un compromiso que vincule organización y personas en un proyecto común.

Para A. de Geus: *“El grado en que la gente se preocupa, confía y se compromete con el trabajo tiene no sólo un efecto directo sobre los resultados, sino también el más directo de los efectos, de cualquier factor, sobre la expectativa de vida de la compañía. El hecho de que muchos managers ignoren este imperativo es una de las grandes tragedias de nuestro tiempo”*.

En opinión de Ch. Handy, *“las empresas deben tener propósitos que inspiren a la gente, propósitos para hacer el mundo mejor de alguna manera. Y para poder alcanzarlos, necesitan ganar dinero... y necesitan de personas que quieran estar allí no sólo por el dinero sino porque creen en lo que hace la organización... La compensación para una compañía de ciudadanos tendría que ser un compromiso y una confianza mutua compartidos”*.

Siempre he creído en la voluntad y en la capacidad de las personas para canalizar y aprovechar toda su energía, cuando se comprometen con un proyecto o con un objetivo que les ilusiona y les desarrolla profesional y humanamente hablando.

Por ello, para mí, es fundamental que las empresas se orienten hacia, lo que llamo, una ***Dirección por Compromiso***¹, que ***aúne objetivos e intereses organizacionales y personales en un proyecto común***, que puede realimentarse y/o reorientarse en el tiempo con nuevos proyectos, para que el compromiso sea sostenible y, con ello, más rentable y provechoso para ambas partes.

En este sentido y recogiendo la idea -pragmática y certera a la vez- de F. Mar-

¹ Sobre este modelo estoy trabajando con J. Filella desde 1996, y nuestros avances y experiencias se publicarán próximamente en estas mismas páginas.

tínez Rius en su artículo de este número, cuando afirma, pensando en las personas: *“es necesario que no nos confiemos pues los méritos realizados ya fueron compensados en su momento”*, añadiría que para que el compromiso sea duradero, no sólo las personas sino también las organizaciones deberían tenerlo muy presente.

LA EMPRESA A DEBATE: HACIA EL COMPROMISO

“Me parece que muchos de nosotros, en Occidente, estamos confusos por el mundo que nos hemos creado. Estamos confusos por las consecuencias del capitalismo, cuya contribución a nuestro bienestar no puede negarse, pero que separa a ricos y pobres, consume una cantidad tan grande de energía de quienes trabajan en él y, parece, no siempre conduce a un mundo más satisfecho. No conozco ningún otro sistema económico mejor. Pero la nueva moda de convertirlo todo, incluso nuestras propias vidas, en un negocio no parece ser la respuesta. Un hospital, y mi vida, es algo más que un simple negocio... Me inquieta la ausencia de un sentido más trascendente de la vida y del propósito de esa vida, y el predominio del mito económico que colorea todo lo que hacemos. El dinero es un medio de vida, no su objetivo. Tiene que haber algo que podamos hacer para restablecer el equilibrio”.

Este párrafo de Ch. Handy, resume de forma explícita el momento de transición que estamos viviendo. Ya en 1987, José Luis L. Aranguren nos advertía sobre la crisis de modernidad que afectaba y afectaría a Europa en este final de milenio.

En los últimos años, he tenido repetidas veces la impresión de que había un cierto desinterés general hacia los problemas de fondo que nos acuciaban. Era como si cundiera un cierto desánimo o cansancio colectivo, que aletargaba las iniciativas de debate y de cuestionarse las cosas. En ocasiones, parecía que intentábamos pasar de puntillas sobre una realidad que no queríamos o no nos atrevíamos a tocar.

Desde hace algunos meses, estoy apreciando un cambio de tendencia, puesto de manifiesto por acreditadas voces representativas de diversos sectores de opinión -muchas de ellas vinculadas al mundo empresarial-, que expresan su voluntad de mejorar una realidad que no les satisface. Y ésta, es una buena noticia.

La empresa también ha vivido esta situación pero ha sido protagonista y ha estado en el centro de muchos de estos cambios y, por tanto, se ha destacado como elemento clave de dinamización social. Ahora, desde esta posición de liderazgo, ha de ser pionera y catalizadora de un esfuerzo multidisciplinar y colectivo para reflexionar sobre la situa-

ción actual y para visionar y construir un futuro alentador.

Para ello hay que pensar, debatir y dialogar de forma inteligente para llegar a un acuerdo global, a un **compromiso**, que sintonice con este nuevo mundo a través no sólo de una nueva tecnología -que ya está ahí- sino también de un nuevo estilo económico, de una nueva concepción del trabajo y de un nuevo planteamiento de empresa, que satisfagan las aspiraciones y los deseos de la mayoría de las personas de vivir en una sociedad mejor, más avanzada, más justa y, por encima de todo, más humana.