

La empresa es una realidad histórico-cultural humana, que responde a la necesidad de dar satisfacción a la **dimensión económica** de la vida, mediante la producción y distribución de bienes o con la prestación de servicios. El dinamismo que dispara la capacidad **de emprender y de crear riqueza** es, por un lado, la voluntad de subvenir a la satisfacción de aquellas necesidades, consideradas desde la tesitura de la oportunidad de negocio; y por otro, la de llevar a cabo una idea, un proyecto más o menos ilusionante, buscando el **bene-facere**, en el doble sentido de **prestar un servicio**, hacerle un bien a alguien que lo necesita; y obtener por ello un retorno, un dinero, un beneficio económico.

Sí, ya lo sé... Soy consciente de que **todo sería mucho más moralmente valioso si no existiera esa suerte de *do ut des -te doy para que tú me des; toma, da acá...***, sino que nos ayudáramos gratis; que subviniéramos todos, como buenos hermanos, a satisfacer a quien necesitare lo que fuere, estando la cosa en nuestras manos.

Sería estupendo. **¿Sería viable? ¿Podría ser cosa de este mundo de simples humanos; o habrá de serlo necesariamente de un reino ubicado más allá, fuera de este universo?** Como utopía lleva más de dos mil años rondando por las cabezas y los corazones de los cristianos que concedemos de buen grado, que la caridad y el amor al prójimo -como a uno mismo- constituyen las señas de identidad de "el Tu Reyno" -el **Regnum Tuum**- por el que suspiramos cada vez que rezamos el **Pater Noster**... Ahora bien, la **Charitas**, esa virtud teologal que nadie debiera minusvalorar, al menos en su vertiente dinámica -de **dínamis**, de fuerza...-, con gran frecuencia se convierte en **rara avis**...y la benevolencia, en impulso insuficiente para llevar a efecto las beneméritas **Obras de Misericordia** -al menos, por lo que respecta a **las corporales**, tales como, por caso, *dar de comer al hambriento, dar de beber al sediento, dar posada al peregrino, vestir al desnudo*... Por consiguiente, **no nos cabe otra que tratar de encontrar un *second best***.

La cosa podría quedar abocetada por referencia a la siguiente cuestión: **¿Y si ganáramos todos?** ¿Y, si ese **win-win** fuera, precisamente, la espoleta que diera chispa a la explosión creativa en el **dato antropológico** que apunta hacia el **ámbito económico de la vida humana en sociedad?**

Adam Smith lo dejó claro-clarito en la *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, cuando nos recordaba aquello de que la benevolencia *sola* no nos procura el alimento. Las frases lapidarias del maestro de Edimburgo merecen ser citadas textualmente: **"No es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero la que nos procura el alimento, sino la consideración de su propio interés. No invocamos sus sentimientos humanitarios sino su egoísmo; ni les hablamos de nuestras necesidades, sino de sus ventajas"**.

Cito por la traducción española de Fondo de Cultura Económica (México, 1958). Pero, como me rechina ese **"su egoísmo"** y tengo otras dos versiones más en mi despacho, cotejo con la versión facsimilar de la primera edición de la ***Riqueza de las Naciones*** en castellano: la dada a la estampa en Valladolid, año de MDCCXCIV, traducida por **el Lic. D. Josef Alonso Ortiz**. Aquí se dice que **"no imploramos su humanidad, sino acudimos a su amor propio"**... Y, en todo caso - ahora cotejo el original inglés que me traje de Cambridge en septiembre del año 2000- Smith

decía que, en el caso de *the butcher, the brewer, or the baker...* no apelamos a su humanitarismo, sino **to their self-love...** Esto ya es otra cosa... "**amor propio**" y "**egoísmo**", **a mi entender, no son, ni de lejos, la misma realidad...** Y, como, además, amor propio, **no necesariamente conlleva desprecio ajeno**, puede resultar que, si conectamos lo anterior con la obra complementaria de Smith, **La teoría de los sentimientos morales**; y, sobre todo, si tenemos en cuenta sus apelaciones al **Observador Imparcial...** y a la aspiración a ser honorable y honrado... a lo mejor -si no se acaba con la **caricatura grotesca** que, del filósofo moral y genial economista escocés, nos suelen presentar estudiosos superficiales-, conseguimos poner en el justo lugar que les corresponden sus intuiciones tan estimulantes y agudas.

Ahora bien, retomando nuestro hilo principal: **el beneficio económico es el saldo remanente del total de los output, al que se le hayan detruido los input necesarios para conseguir aquéllos objetivos empresariales a los que aludíamos más arriba.** Y éstos y las circunstancias en que se busca su consecución, a su vez, son de naturaleza compleja y de diversa factura.

Por un lado está **la acción humana**; por otro, la **materia primera** sobre la que se aplica aquella actividad en el **proceso de producción**; en tercer término, las **condiciones tecnológicas** y toda la panoplia de **elementos políticos y culturales** que posibilitan el funcionamiento ordenado del mercado y de la sociedad... La presencia de un grupo de gente configurando una **organización-empresa**; la **coyuntura económica**, de otra parte; y el **entorno ecológico** en que todo el entramado se inscribe... son elementos que, sin duda, configuran las **condiciones de posibilidad** concretas para la acción y **marcan los límites de lo factible** en el momento concreto en que se hayan de poner en marcha las **políticas y los procesos** que hayan de dar vida a **las estrategias** prefijadas des de la planeación.

Por ello, quien -como es el caso de este humilde profesor de *Management* que esto suscribe- quiera **reflexionar con sistema acerca de estos aspectos de la empresa y la gestión** desde un **enfoque teleológico**, acabará topándose con unas cuantas preguntas muy sugerentes y para las que sólo el atolondramiento superficial cree tener respuesta inmediata.

Porque la empresa, siendo como es, una respuesta a una cuestión fundamentalmente económica, es al propio tiempo mucho más que eso. Es un poderoso constructor de cultura y de estilos de vida. Mueve conciencias, crea expectativas, suministra patrones respecto a lo deseable y lo redundante; genera axiología y acaba siendo la causa última de muchas de las decisiones que la gente toma a lo largo de su vida. **De ahí, entre otras cosas, la necesidad de tomar conciencia de la responsabilidad que una tal concentración de poder implica.**

Esta es la tesis fuerte de las ideas que quisiera compartir en **este post**; a saber: **que la misión profunda de la empresa parece poder tematizarse como la que apunta al objetivo estratégico de la creación de valor sostenible y compartido.**

Una empresa tal, ofrece, entre otras, las siguientes características:

1. Inclusión en la planificación estratégica de los **aspectos sociales, medioambientales, de ética empresarial y de diálogo** transparente con los grupos de interés.
2. Fundamentación en aquellas opciones estratégicas de la consecución de aspectos que apuntan a las condiciones de posibilidad de **permanencia a largo plazo** de la

organización en el mercado: atracción y retención del talento; construcción de imagen de marca poderosa; gestión del riesgo *reputacional*; fidelización del cliente; y sobre todo, capacidad de innovación.

Es imposible hoy pensar en crear valor sostenible y de futuro sin manejar convenientemente, por parte de las compañías, aquellos **aspectos intangibles** que acabo de señalar - I+D, innovación, construcción de cultura poderosa...- Y ello será inviable sin una opción inequívoca por las **metas compartidas con la comunidad**; ya se trate del entorno más inmediato, ya pensemos en agendas de mayor calado.

En este sentido deben ser dos providencias de calado. De una parte, la retadora propuesta, de parte de la ONU, de los denominados **Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS)**, que constituyen la continuación de los **Objetivos del Milenio** y que, a partir del lapso en el que aquéllos habían sido fijados -el año 2015-, se ofrecen estos **ODS mirando al horizonte del año 2030**. Y de otro lado, estaría la reciente trasposición de la **Directiva Comunitaria** que obliga a cierto tipo de empresas a **dar cuenta expresa** de cómo avanzan en la gestión de **aspectos no financieros**, pero realmente decisivos, tales como los que tienen que ver con lo social, lo medioambiental, la gobernanza o la diversidad... por señalar algunos de los más relevantes.

Ahora bien, esta manera de entender la empresa y la gestión no es algo que se consiga de una vez para todas; y, sobre todo, que se mantenga sin grandes empeños y un liderazgo convencido y eficaz. Más bien *se trata de un proceso abierto, dinámico, nunca acabado, siempre aspirando al más y a lo mejor, es decir, a la verdadera excelencia*. Cabría resumirlo en un lema - "**Cada vez más y nunca bastante**"...- , con tal de que esto no se malinterpretara y acabara llevándonos a una suerte de insatisfacción ansiosa y estresante...

En todo caso, nadie debiera, pues, dormirse en los laureles; sino más bien **mantener la lucidez** necesaria para identificar dónde está cada quién y hacia dónde debiera moverse en voluntad de **mejora y crecimiento organizativo**. Y esto, por cierto, hacerlo de veras; es decir: sin autoengaños infantiles como aquellos que -al conseguir la A+ en los Informes de Sostenibilidad, lo hacen, como aquellos otros que **se hacen trampas a sí mismos en el juego del solitario** y quieren salir en la foto más guapos de lo que en realidad son... Con este tipo de proceder, se ganan batallas pírricas; se cubren los expedientes, se tranquilizan conciencias, se pueden colgar medallas y brillar... pero siempre en el corto plazo... Y lo que es aún peor, **se pierde una ocasión de oro para avanzar** de veras, para consolidar el **progreso**; y para sentar las bases de una mayor **competitividad**, capaz de traer consigo una **rentabilidad sólida y sostenible**.

Hay empresas y organizaciones que están en un estadio mínimo, nada desdeñable; y que se caracterizaría por el hecho de moverse simplemente en el ámbito de la pura legalidad, no yendo más allá de los requerimientos legales, salvo movidos por respuestas a demandas o expectativas ineludibles -planteamiento reactivo de la RSE. **Otras, ya las ubicaríamos en un estadio más elevando: Se sitúan en cotas más altas que las de la mera compliance; tienen identificados a sus grupos de interés y han empezado a articular los canales de diálogo con ellos**. Empiezan a ser capaces de dar cuenta a la comunidad de quiénes son, qué están haciendo y cómo... de manera sistemática. **Otro tercer estadio vendría a representar una situación de mayor madurez y proactividad**. Aquí ya tendríamos compañías y organizaciones

capaces de elaborar con recurrencia, solvencia **Informes de progreso y Memorias de Sostenibilidad** por referencia a estándares y parámetros internacionalmente reconocidos (GRI, por ejemplo)... Sobre todo, si lo hacen, **no por el mero hecho de cumplir unos requisitos** - ¡vaya usted a saber de qué forma!-, **sino más bien, con ánimo de avanzar en el proceso de mejora continua que debiera caracterizar a toda institución que buscara la excelencia y el *Magis*...** una especie de horizonte asintótico que aspirase a **conseguir ser de verdad cada vez más y mejor empresa...**

Por ello, la **Responsabilidad Social de la Empresa** no puede quedar limitada a ser una más de entre las múltiples herramientas de gestión. **No procede reducirla** –como muchas veces resulta ser el caso- **a su expresión más epidérmica**, más tangible, más inmediata y deslumbradora, pero que no va más allá de lo accidental, incapaz de llegar al núcleo duro del negocio. ... **haciendo que el medio se convierta en fin y el fin en medio**, y perdiendo de vista el *telos* de la cuestión. De esta manera, se desaprovecha la ocasión de **ensayar el salto cualitativo** hacia una gestión empresarial verdaderamente responsable.

La mera suma de indicadores *in accordance* con el GRI o con cualquier otra iniciativa de descripción de parámetros que pudiere proponerse como guía, no debiera parecernos suficiente; aunque, claro es, resulta siempre ser necesaria. Y eso, porque aquello **no deja de ser una más –una nueva forma- de entre las herramientas posibles de gestión; cuando de lo que se trataba era de gestionar de una forma nueva**. Más compleja; sí. Pero, por ende, **más razonable**; más **justa** en el reparto de cargas y beneficios; más **atenta** a las demandas de los diversos grupos de interés; más **respetuosa** con las personas y el entorno; más **sostenible**, en suma.

Sostenibilidad Corporativa, creo yo, es un concepto más adecuado y una especie de evolución natural desde lo periférico de la empresa hacia otro enfoque más en línea con el **core business**. Para moverse hacia esa nueva manera de gerencia y de empresa, merece la pena tener presente **cinco modificaciones**:

1. La empresa debería enfocarse en **alianzas público-privadas para impulsar la inclusión y la cohesión social**.
2. La empresa debería involucrarse en estrategias bien elaboradas de **innovación social** con *partners* solventes.
3. **Las memorias de RSE deberían ser vistas**, menos como instrumentos de comunicación corporativa *ad extra*, y pasar a ser una **herramienta de auto diagnóstico y de mejora** interna.
4. El **diálogo con los grupos** de interés basado en paneles *multistakeholder* genéricos debería dar paso al establecimiento de convenios para buscar fórmulas de co-creación de negocios para colectivos en riesgo de exclusión.
5. La **Ética Empresarial** y el **Buen Gobierno Corporativo** deberían ser las verdaderas fuerzas motrices de la empresa. Por consiguiente, la **gestión de la dimensión moral de la empresa**, debería avanzar más allá de lo deontológico y del cumplimiento formal de las normas, **hacia un enfoque verdaderamente ético en busca de la excelencia para ser cada vez más y mejor empresa**.

Urge, según yo lo veo, avanzar desde las facultades de Administración y Dirección de Empresas y las Escuelas de Negocios, en la identificación de una **Ontología de la Empresa** que dé cuenta de la complejidad que el fenómeno ofrece y la riqueza de posibilidades que en ella anidan.

Pueden, sin duda, ser las empresas agentes nocivos para la vida social... *De facto* y por desgracias, a muchas de ellas, empíricamente, les encajaría de manera bien ajustada dicha adjetivación... **Ahora bien**, al menos según yo quiero entender la cosas -y, en mis clases de ICADE, así lo trato de transmitir a los alumnos de hoy, futuros directivos para pasado mañana-, **eso no tiene por qué ser necesariamente así**; como si se tratara de una condena o de la sujeción a alguna fatalidad, a alguna imposibilidad metafísica. Por el contrario, considero que **en la empresa anidan potencialidades extremadamente interesantes** y que sería lamentable no aprovechar.

Sería mal negocio hacer lo que el refrán identifica cuando nos previene de **que hemos de tener cuidado en no arrojar al niño, a la vez que tiramos el agua con el que acabamos de lavarlo**. Hagamos *yudo estratégico*... Aprovechemos todas las circunstancias y coyunturas para tratar de aclimatar una gestión y configurar **un tipo de empresa que aspire a crear valor para todos, de manera rentable, justa y sostenible**.

Ahora que estoy de **balance del curso 2017-2018**, me conjuro conmigo mismo para volver a la carga a partir de septiembre, con ánimos renovados, tratando de convertir en divisa académica aquella intuición de que **la empresa puede y debe ser parte de la solución de los graves problemas** que nos circundan... **del hambre en el mundo, al cambio climático** -caso de que exista y sea antropogénico-, **pasando por la lucha en pro de la dignidad de las personas, de todas ellas**; o por la desacidificación de los mares y los océanos...

Trataré, por lo demás, de llevar aquella divisa a cabo, no con la fuerza del martillazo, sino **como los buenos toreros** -de manera templada, **a media altura**, sin muletazos bruscos-; desde el convencimiento de aquella verdad que afirma **que gutta cavat lapidem, non vi, sed saepe cadendo...** y que vertida al *román paladino* enseña que la gota de agua horada la piedra, no por la fuerza, sino por la constancia...

Pero eso vendrá **con el nuevo curso académico**.

De momento sirva de anticipación, en espera de unas **reparadoras vacaciones de verano**, que para mí espero con ilusión; y para ti, lector amigo, las deseo buenas y divertidas.