

La Lógica clásica distinguía con precisión entre tres tipos de términos, aplicables a tres realidades diversas: los unívocos, los equívocos y los analógicos. Pues bien, **el concepto de empresa hay que situarlo, muy seguramente, entre los analógicos**, habida cuenta de la variabilidad de su fenomenología.

Aunque una tienda de ultramarinos, una compañía cotizada en el IBEX 35, un banco global y una empresa de inserción sean, *aliquo modo*, empresas; es evidente **que no son, ni de lejos, exactamente la misma realidad**. Y esto que se dice es aplicable a los múltiples tipos y configuraciones que la empresa ofrece a una consideración meramente descriptiva. En efecto, cabe hablar -cada una con su idiosincrasia y su peculiar lidia- de empresas grandes, pequeñas, medianas...; de familiares, públicas, privadas...; de cotizadas y no cotizadas; de locales, regionales, nacionales, internacionales, transnacionales, globales...

La manera de gestionarlas también varía de manera llamativa. Sin entrar en detalles, comprenderá el lector la diferencia entre, por ejemplo, dirigir un negocio puramente financiero y especulativo, instrumentado en apalancamientos a tres meses sobre *Swaps* y el índice Nikkey... o *gerenciar* una fábrica de corchos para botellas de vino... También resultará fácil de advertir la **diferencia en el enfoque estratégico y de visión**, si se cae en la cuenta de que hay empresas orientadas al *corto-cortísimo plazo*, con tendencia a maximizar el valor para el dueño o los accionistas... y otras, con vocación de continuidad a más largo término y atentas también a los intereses de otros grupos de *stakeholders*, como decimos en el argot de nuestro gremio. Es decir, clientes, empleados, proveedores, etc.

En cambio, **por lo que respecta al emprendedor la cosa, a mi entender, se simplifica**. Ya hablemos del **empresario tradicional**, del que lleva adelante un proyecto con ánimo ganar dinero... o ya lo hagamos del **emprendedor social**, uno y otro **comparten** una serie de significativos **rasgos psicológicos: creatividad, capacidad de innovación, temple para asumir riesgos, voluntad firme de luchar por los objetivos propuestos, saber leer la realidad social para encontrar oportunidades, visión de negocio**... Por lo demás, que el emprendedor social no tenga ánimo de lucro, no quiere decir, sin embargo, que tenga voluntad de entrar en pérdidas...

Y bien: de todo esto, ¿qué resulta?

Resulta que **la empresa es una creación humana, que responde a uno de los imperativos culturales que todo grupo estable debe atender: el imperativo económico**, concretado desde la insatisfacción y la escasez, en la dimensión económica de la vida social, y que pide **satisfacer necesidades**. Unas son muy básicas -comer, vestir, guarecerse...-; otras, cada vez más sofisticadas... pues, según sabemos, no sólo de pan vive el hombre. Por lo demás, tanto los bienes que producimos cuanto los medios que utilizamos para producirlos son, por definición, siempre escasos: no están ahí, gratis, a la mano, ni las cosas, ni la riqueza... Hay que organizarse para producirlas. Pues bien: es aquí, es en este punto, donde **la empresa se nos revela como la clave de bóveda que da salida a las constricciones de la dimensión económica** de la vida y donde patentiza de manera más palmaria -más allá del evidente sesgo económico que siempre comporta-, su **carácter** y su **entraña inequívocamente social**.

Por ello, si tuviéramos que **abocetar a grandes rasgos una suerte de *Ontología de la empresa*** -y quedarnos con **la esencia de lo que la empresa es**, más allá de las cuestiones accidentales, tales como el sector, el tamaño, la escala, la estrategia, el estilo de liderazgo, la estructura de la propiedad, etcétera- ; digo que, si tuviéramos que ir al núcleo de lo que la empresa representa, cabría señalar lo siguiente: la empresa **coordina la acción de personas** distintas, con aspiraciones diferentes y motivaciones diversas, **que deciden colaborar** y tratan de hacerlo de manera eficiente bajo una **dirección** bien establecida, en la búsqueda de un **fin** y un objetivo común, denominado misión o propósito; y que, en el fondo, no puede consistir en otra cosa que en **crear valor social de manera sostenible**... La consecución de **beneficios** económicos, desde esta perspectiva, no será sino un potente **indicador**, capaz de cuantificar la manera en que la empresa se está aproximando a la consecución del **fin-objetivo** para el que fue creada en virtud el **acto de emprendimiento**... sin duda, **subjetivamente variable**.

Siendo esto así, como sinceramente lo pienso, **las empresas mercantiles y las de emprendimiento social comparten mucho más de lo que, a primera vista, pudiera parecer**. Unas buscan crear valor económico, aunque no sólo -sobre todo si tienen orientación a largo y ánimo de atender al conjunto de sus grupos de interés. Las otras se orientan a la **solución de algún problema social**; pero, con buen criterio, utilizan una palanca potente y exitosa -la empresa y la gestión. **Y ambas, en todo caso, tienen en común un inexcusable carácter social**.

Lo que ocurre es que **somos tributarios de una mentalidad que respira por la herida**. Las empresas y los empresarios, con frecuencia, pasan por ser **los malos de la película**. Y, sin duda, muchas veces, son merecedores de esa suerte de prevención en su contra. He sido profesor de **Historia de la Empresa** en ICADE durante más de una década y puedo dar fe de las tropelías, los desbarajustes, y malas prácticas, de los ejemplos de explotaciones inmisericordes que uno puede encontrar en cualquier momento del pasado... Incluso hoy, tenemos que andar predicando -ahora con el gorro de profesor de **Ética Empresarial**, también en ICADE, desde hace casi tres décadas- que **no se puede ganar dinero a toda costa y como sea**; que hay que respetar los derechos humanos, que hay que preocuparse por la sostenibilidad de los procesos, que hay que arrimar el hombro para crear progreso y bienestar... que hay que ser creativo e innovador, tratando de dar con **propuestas operativas** que vayan **más allá de los principios y el qué, aterrizando en las aplicaciones prácticas de los cómo**...

Ha llegado la cosa a tales extremos que **evitamos incluso la palabra -empresa/empresario- y la sustituimos por emprendimiento/emprendedor**... Es síntoma, como digo, de una mentalidad que, muchas veces con fundamento *in re*, otras, no deja de ser una apreciación injusta... cuando no hipócrita y envidiosa, como **Ludwig von Mises** nos tiene recordado en *La mentalidad anticapitalista*.

Pero, en todo caso, más allá de todo ello, a quienes siguen **confundiendo las churras con las merinas** respecto a lo que significa la **Responsabilidad Social Empresarial**, les recomiendo que se olviden de definiciones y que dejen a un lado las disquisiciones terminológicas. Poco fruto habrán de sacar de ellas. Lo que deben hacer es pararse a pensar en lo que acabamos de sugerir respecto a la **índole social de todo emprendimiento**; porque, desde ese axioma, fácil es captar que **toda empresa -y todo emprendimiento- es, eo ipso, social en cualquier formato**...

Es casi una tautología: la empresa -o el emprendimiento- o es social o no es. Lo mismo que ocurre con las leyes, que o son justas o no son leyes... Hablamos, para entendernos, con esa suerte de redundancia, reduplicando la cosa. Pero el caso es que **si una ley es inicua, no pasa de ser una imposición arbitraria**, forzada desde el poder, por parte de quien, antes que mirar por el bien común de la comunidad, procura sus particulares intereses con el empleo de la fuerza. Sin adhesión sincera por parte de los súbditos, el futuro es evidente y está escrito: **caerán los opresores**, como cayeron otros de similar pelaje antes de ellos. Costará tiempo, sangre, llantos... pero caerán.

Lo mismo cabe decir, extrapolando: una empresa que aspire a perdurar en el mercado, sabe muy bien lo que debe hacer: ser socialmente responsable... Porque, como dije, **una empresa o es social o no es empresa.**

-**"¿Puede una empresa ser socialmente responsable sin dar nada a nadie; sin aportar dinero o recursos a ninguna causa social; sin colaborar con ninguna ONG?"**

Esta pregunta me la hicieron, hace ya muchos años con ocasión de que participaba en una reunión anual de los **EXATEC** en Europa. Los EXATEC son los antiguos alumnos, egresados de cualquiera de los diferentes *campuses* del sistema que conforma en México el prestigioso **Instituto Tecnológico de Monterrey**. Los ex alumnos que trabajan en Europa se juntan una vez al año en alguna ciudad de interés y a parte de estrechar lazos de camaradería y confraternizar, aprovechan la ocasión los responsables de estos *Alumni* para darles alguna píldora formativa de continuidad. En aquel momento empezaba a entrar con fuerza el asunto de la RSE; y, naturalmente, venía *de soi* que se organizara una sesión académica sobre el particular. Recuerdo que tuvo lugar en el auditorio del **Instituto de Empresa**, en la calle María de Molina, de **Madrid**.

La pregunta llevaba rosca, venía con efecto. Me la hacía un buen amigo, director a la sazón de la **EGADE** -o sea, de la Escuela de Negocios del Tecnológico-, que expresamente, dijo, buscaba retarme...

Yo por mi parte, **no tuve ni siquiera que decirle aquello de que "me alegro de que me haga esa pregunta"**... mientras buscara conexiones en el disco duro de mi cabeza y encontrara algo en el fondo de armario que uno va acumulando desde tantos años... Más que como un reto, vi una oportunidad. El cielo estaba abierto... **el balón venía a media altura -a huevo**, como dicen los chavales- **y rematé de volea**... Salió tan bien la cosa, que a punto estuve de romper la red. Dije, sobre poco más o menos, lo siguiente:

-**"Una empresa que no dé nada a nadie, como usted dice, puede ser perfectamente responsable y tener un indiscutible y loable impacto social. De hecho, a veces, dar lo que no se debe, a quien no lo merece y a costa de otras obligaciones más perentorias, no es sino un ejercicio de gravísima irresponsabilidad"**.

Naturalmente, lo que estaba detrás de mi respuesta no era sino una aplicación al contexto de lo que ya **Aristóteles había dejado dicho para los restos**, que merecería ser esculpido en piedra, y que encarece la obligatoriedad de la **consideración prudencial de las acciones**... desde la lucidez que aporta a la hora de llevar a efecto una buena **toma de decisiones**, una

correcta identificación del **principio y fundamento** de las cosas, una caracterización adecuada del fin último, del **telos**, de la **raison d'être** de las instituciones en este caso, de la empresa.

Una empresa, siendo empresa -es decir, compitiendo en buena lid en el mercado, con ánimo de lucro- **está creando valor por el mero hecho de estar operativa**: genera **puestos de trabajo**; pone a disposición de quienes lo demandan **productos o servicios** con que satisfacer las necesidades; genera **excedentes** a partir de los cuales **el Estado obtiene ingresos**, vía impuesto de sociedades; se ocupa de recaudar impuestos indirectos -IVA repercutido-; es un **agente de progreso, de desarrollo, de innovación...**

Naturalmente, como en todo lo humano, habrá que contar con **dos limitaciones**. De una parte, **los procesos productivos tienen su contrapartida**; y el progreso -el proyectil que sale del cañón de la escopeta- tiene su **culatazo** -por emplear la feliz expresión de **Miguel Delibes** en su discurso de ingreso en la RAE de la lengua. **A esta realidad la empresa no puede hacer oídos sordos... No se lo acabaremos permitiendo**, conscientes como estamos del dolor en el hombro al disparar; y preocupados como vivimos al comprobar los límites planetarios, al caer en la cuenta del peligro que conlleva el cambio climático, o al comprobar cómo la contaminación de la atmósfera y los océanos está poniendo en peligro la biodiversidad y el equilibrio ecológico...

De otra lado, es verdad que **ni la empresa ni el empresario, ciertamente, van a ser capaces de arreglar todos los problemas de la sociedad**. Ni está en su agenda ni, siquiera, tal vez, debiéramos querer que lo hubiera de estar. Sigue siendo verdad **que las empresas -como el molt honorable Artur Mas** tiene dicho, con desparpajo y acierto- **no son ni les Filles de la Caritat ni les Germanetes dels Pobres...** Es verdad, independientemente de que, muchas veces, quienes formulan esas aseveraciones, literalmente, *no saben lo que hacen*. **Las empresas buscan ganar dinero** y por eso, no suelen regalar, sino vender... salvo que, regalando, bien vendan... Por eso, a algunas -**la Caixa, el Banco Sabadell...**- les faltó tiempo para buscar refugio -**Welcome refugees!**, tronaban las redes sociales, con coña y sorna- y trasladar su sede social cuando echaron cuentas y anticiparon quiebras...

En todo caso, es verdad: **¡claro que las empresas sólo satisfacen la demanda solvente!** -la que tiene capacidad de compra- y **que no subvienen a satisfacer necesidades** -bien reales y, a veces, dramáticas- **de quienes no cuentan con recursos económicos** para pagar... Pero...

Por suerte, **en el concierto social, ni todo es economía** -como a veces da la impresión de que se nos quiere hacer pensar-, **ni sólo tenemos a las empresas como protagonistas de la narrativa que entre todos debemos elaborar**. Ciertamente, las empresas son, como sabemos, agentes económicos. Pero, a la vez, son también *agentes sociales*... Ahora bien, gracias a Dios, **hay una pléyade de otros variados elementos** que pueden -de hecho lo hacen- **tejer la malla de la sociedad**. Ahí están, por ejemplo, las universidades, las distintas profesiones, las corporaciones, los partidos políticos, las administraciones públicas, los sindicatos, las organizaciones de la denominada *sociedad civil* o del *tercer sector*, los funcionarios...

A riesgo de dar la impresión de que vivo **in a fool's paradise** -que diría Shakespeare- y de ser motejado de **naïf**, convendrá conmigo quien me lea en que sería una maravilla, **mi maestro Hortal dixit**, vivir en un sitio **donde los funcionarios funcionaran** -y, si lo hicieran bien, sería ya

la gloria-; donde las administraciones administraran -y no se anduvieran dedicando a perder el tiempo, a robar al ciudadano, o a tirar balones fuera para tapar corruptelas e incompetencias-; donde **los profesionales consiguieran cumplir con el bien intrínseco** que da sentido a su quehacer - por caso, donde los médicos consiguieran que sus pacientes se curaran y recobrarán la salud; donde los maestros enseñaran, y los alumnos aprendieran; donde los periodistas informaran y la gente pudiera crearse opiniones bien fundadas...

Y, por no hacer el cuento más largo, **qué bueno sería vivir en una circunstancia en la que las empresas fueran empresas. Buenas empresas... Y nada más -ni nada menos- que empresas...** Es decir, que tuvieran **un modelo de negocio adecuado**, con perspectivas de futuro; que **cumplieran con las leyes** y, allí donde no las hubiere -en el río revuelto de la globalización-, fueran capaces de autorregularse desde opciones éticas; que mantuvieran un diálogo constructivo y oportuno con el entorno en el que operan; que estuvieran **bien dirigidas**, de manera rigurosa, seria, responsable y con buenas **ESTARTEGIAS** (sic)... y permítaseme *el palabro* que acabo de poner en mayúsculas, porque lo quiero explicar a continuación.

No es un fallo, no se trata de un *lapsus calami* -o como quiera que se haya de denominar el error, el *lapsus*, referido en este caso, no a la pluma, sino al teclado de un ordenador. *Lo escrito, escrito está* -¡gracias, Poncio- y lo que quise decir es lo siguiente: **en el día de hoy**, la economía y en entorno en el que operan las empresas, las **decisiones** que éstas hayan de tomar, **no debieran ser en exclusiva resultado de la voluntad de una jerarquía interna omnisciente y sobrada**, sino más bien la respuesta a las indicaciones, más o menos explícitas, de un verdadero **ecosistema**, tanto interno cuanto exterior, al que la empresa debe, precisamente, su existencia, su mantenimiento y, en su caso, su expansión. **En vez de fijar estrategias rígidas, lo suyo ahora, parece ser empezar -to star...** que, con prótesis tipo "*amoto*" y "*arradio*", da lugar al barbarismo/solecismo que acabo de inventarme con "Estar"... y que, para vestir mejor al muñeco le añado la raíz "*ejon*"... para dar **ESTARTEGIA**- tomando posiciones, **proponiendo puntos de partida**. A partir de ahí, el resto **se va construyendo** mediante la interacción con los colaboradores -incluso, con los competidores-, a resultados del contraste con *influencers* de variado tenor o con *partners* externos imprevisibles *a priori*.. En definitiva, por medio del intercambio de experiencias, el contraste conocimientos, el intercambio de ideas...

Esta intuición de lo que puede significar la **ESTARTEGIA** como punto de arranque de la **ESTRATEGIA**, me parece sugerente. Me viene a la cabeza, tras haber leído unas reflexiones que **Ernesto Ciorra**, director de Innovación del **Grupo Enel**, escribía en el número del **Time** correspondiente al 29 de enero de 2018.

Según este punto de vista -como digo-, habría que ir pensando **en cambiar desde la estrategia a la *estartegia***, dando ocasión a **institucionalizar procesos de innovación colectiva**. Para ello, como indicábamos, se necesitará abrir cauces de **diálogo** para que entren en danza y puedan ser tomadas en consideración **perspectivas distintas, heterodoxas, disruptivas, extravagantes** -dicho sea en el más puro sentido de la etimología: fuera de lo común y ya sabido.

La **planificación empresarial** ya no se ve bien reflejada con la **metáfora de la partida de ajedrez**... Por el contrario, tal como están las cosas, y dado que los planes van a tener que acabar siendo el ejercicio constante de **un proceso iterativo** que trate de **adaptarse a los**

cambios tecnológicos y sociales del mundo en que vivimos, impredecible y dinámico, pienso que sería mejor buscar otro símil. Si queremos seguir con el del juego, que tanto juego viene dando, mejor haríamos con **entender la planeación estratégica presente como una partida de mus** con un buen compañero. Es más emocionante y más divertido...

Desde estas coordenadas, por lo demás, cobra mucho sentido que una empresa pueda decidir entrar en la dinámica de la **acción social**, yendo más allá de lo exigido por ley, e incluso de lo esperable a partir de lo que se entienda por empresa en un momento dado de la dinámica histórica, social y económica.

Y en todo caso, **no estaría haciendo nada extraño una empresa *si queriendo afectarse más, optare por entrar en el nuevo relato de una mayor implicación* social**. La altura de los tiempos y el nivel de las expectativas que todos ponemos en las empresas van más allá de lo económico... **y aunque, como dijimos, siempre es socialmente responsable la empresa que es verdadera empresa, siempre cabe ir más allá**, siempre es posible aspirar a la excelencia, cabe siempre querer seguir subiendo más arriba... en la nunca acabada tarea, en la imposible empresa de **saturar un predicado siempre abierto al más, al *magis***, como resulta ser el de *bueno*.

La tarea queda indicada y la senda abierta. **¡Bienvenidos emprendedores, empresarios, empresas y emprendimientos que nos vayáis haciendo avanzar hacia el siguiente paso posible!**