



**ENRIQUE
DE SENDAGORTA**

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
DEL EMPRESARIO**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

3

1. Es evidente que la desintegración social, causada por el abandono por parte de las personas y de las instituciones de sus valores naturales, está afectando a la empresa. El observador más superficial reconoce la disociación entre los protagonistas de ésta y entre ellos y la sociedad en los crecientes conflictos internos y externos, en la volatilidad de las relaciones, y en la aparición de negocios de dudosa o nula conveniencia social. La mejora indudable en el reconocimiento de las técnicas empresariales no ha ido acompañada de un análogo crecimiento en la sabiduría y en el sentido ético de los empresarios cuya influencia en el resto de la sociedad debería por otra parte ser mucho más positiva. Y digo esto porque ser empresario supone tener valores morales y transmitirlos.

Los empresarios son personas que partiendo de una idea se movilizan para organizar el trabajo y acrecentar sus frutos, no sólo por el afán de ganancias propias sino también por su misma naturaleza creativa. El deseo de lucro y el afán de trascender construyendo, han sido siempre las dos alas que lanzan y sostienen a los hombres de empresa.

El proceso de emprender empieza realmente con la identificación de una necesidad que una persona sabe cómo cubrir. Luego

viene la cuestión y el cálculo de si será o no será negocio y la experiencia demuestra que sólo en raras ocasiones aparecen respuestas convincentemente ciertas. Es de nuevo el individuo el que tiene que decidir y arriesgar. Pues bien, en esta semilla hecha de percepción fecundada por la decisión, hecha de materia técnico económica y de espíritu que dice a valores morales, está en esencia la vida de la empresa. Su continuidad y progreso se realizan en un medio social y necesita los mismos valores de origen, que al ponerlos libremente en juego dan lugar a responsabilidades tanto hacia el interior como hacia el exterior de la empresa.

Emprender es tarea ardua que supone elegir, renunciar, sacrificarse, combatir, tomar riesgos, cumplir la palabra, motivar, cooperar, acciones en las que el hombre pone en juego sus valores, sus conceptos vitales y su libertad. Por ello no puede el empresario cumplir su misión de espaldas a la dimensión ética, ni su responsabilidad puede quedar centrada únicamente en objetivos de negocio medibles.

Dicho esto, no suena bien aquella recomendación de un personaje famoso: Si el primer ejecutivo habla de responsabilidades sociales, vended las acciones". Y tampoco el dicho de

Freeman: "Hablar de responsabilidad social es subversivo".

Es difícil hoy día encontrar personas que nieguen de una forma explícita la responsabilidad social de la empresa. En cambio es más frecuente la discusión sobre este tema centrada en la determinación de límites. Se suele dar un cierto regateo, como si el ejercer responsabilidad hacia otros solamente significara inconvenientes y costes. A algunos, la responsabilidad social les suena a autodescripciones maquilladas, programas culturales, contribuciones a la investigación básica, becas y otros adornos altruistas que se hacen a veces por el buen parecer, por la imagen, palabra que la moda insustancial quiere hacernos confundir con el ser de las personas y de las instituciones.

El mismo Freeman que antes citaba, hace unos años, en el I.E.S.E., decía explicando esta postura: "En general los hombres de negocio, cuando hablan de practicar la responsabilidad social, lo que están realmente haciendo es aprovecharse de que la opinión pública está a favor de que la practiquen; y están buscando, entre las acciones que han tomado para maximizar sus beneficios a largo plazo, aquellas que pueden parecer actuaciones de responsabilidad social, para poder decirle a la opinión pública que, efectivamente, son socialmente

responsables". A continuación el Prof. Freeman atacó a fondo diciendo que si un empresario no procurara maximizar el beneficio y gastase dinero significativo en responsabilidades sociales, o bien se lo estaba quitando a los accionistas, empleados o clientes o bien estaba disfrutando de una cierta posición de monopolio por lo que debería inmediatamente ser denunciado por violación de las leyes antitrust.

El profesor Juan Antonio Pérez López le contestó con un artículo titulado "Una vía hacia el colectivismo" en el que contraargumentaba a Freeman diciendo: "Dado que el mercado es tan solo un mediocre indicador de las necesidades sociales, una actuación que tienda a optimizar el beneficio, tal como éste viene determinado por el mercado, será una actuación que puede ser la mejor en términos de beneficios, pero que nada impide que sea la peor en términos de satisfacción de necesidades".

Y es que el problema no es susceptible de reducción a lo económico, no es un problema únicamente utilitario como sostiene el neoliberalismo, sino que es un problema de comportamientos éticos.

El empresario debe saberse promotor del bien común, lo cual, lejos de ser una rémora,

trasciende los conflictos entre personas, sociedad y empresa, elevándolos a un plano superior, el del servicio, donde únicamente pueden ser dirimidos o encontrar soluciones de compatibilidad. Por ello, el perfeccionamiento duradero de la empresa es función de los componentes ascendentes de orden moral que impregnen su razón de ser y orienten el comportamiento del empresario.

Estas ideas resumen lo que quiero decir en esta conferencia sobre responsabilidad social del empresario en quien personalizo el problema porque, aunque la empresa tiene responsabilidades, éstas se originan en las decisiones de los que hacen cabeza.

2. Veamos en primer lugar el estado general de la cuestión. Hoy nadie deja de ver las consecuencias de la naturaleza social de la empresa. Se ponderan por un lado sus aportaciones y por otro sus externalidades, su capacidad de consumir riqueza común y bienestar. También se reconoce que la dinámica tecnológica, la competencia, la complejidad de los intercambios sociales, y la dificultad en ordenar las expectativas de las personas en una sola escala de valores aceptable para la mayoría, someten a la empresa a solicitudes contradictorias que muchas veces dan lugar a conflictos abiertos tanto internos como externos.

Junto a los accionistas, interesados en el resultado de la empresa y los empleados, interesados en su empleo y en sus retribuciones, han aparecido nuevos protagonistas sociales formando un amplio grupo de interesados en la empresa y de alguna manera afectados por su actividad. Simplificando podríamos decir que la responsabilidad comunmente percibida por el empresario era antes frente a los propietarios, a los accionistas, a los "stock holders", y hoy hay que pensar en un círculo de interesados, "stake holders" mucho más amplio.

Una simple enumeración de interesados nos hace ver la complejidad de relaciones de las que pueden derivarse responsabilidades:

- Empleados y trabajadores de la empresa.
- Sindicatos. Asociaciones de cuadros.
- Autoridades y entes a quienes concierne el problema del empleo y de la Seguridad Social.
- Accionistas. Mercado de capitales. Bolsa.
- Financiadores, proveedores y aseguradores de la empresa.
- Asociaciones de consumidores.
- Comunidades locales y regionales.
- Representantes de minorías raciales, culturales, etc.
- Partidos y cuerpos políticos.
- El Estado con todo su aparato legal y administrativo.

A esta relación habría que añadir otra con alguna enumeración de instituciones y cuerpos que también importan:

- Los centros de educación y las Universidades.
- Los medios científicos, artísticos e intelectuales.
- El periodismo y los medios de comunicación (como tales).
- Los estamentos religiosos.
- Las actividades benéficas.

A la complejidad del trato ponderado con tantos interesados se suma en muchas ocasiones la desconfianza pública ambiental alimentada por los accidentes ecológicos, los fraudes, las especulaciones escandalosas, los nuevos estilos de la persecución del dinero sin ninguna creación intermedia de verdadera riqueza y tantos otros vicios graves que no pueden sino suscitar la pérdida de credibilidad y de legitimación de los empresarios.

No cabe como solución continuar una línea de filosofía política, según la cual, es el Estado el único responsable de resolver desde la ley y la justicia los conflictos entre empresas, personas e instituciones. Aparte razones de fondo, la realidad muestra que cada vez es menos deseable la extensión del uso autoritario burocrático-reglamentario o arbitral de

los Gobiernos, que a pesar de su gigantismo y precisamente por ello resultan incapaces de ordenar relaciones tan complicadas.

Todo esto es muy importante pero prefiero no perderme en la descripción de los vicios, en el análisis de sus consecuencias y en la discusión de los remedios circunstanciales propuestos para regular la acción de la empresa como protagonista social. Pasaríamos tangencialmente o no entraríamos en el fondo de la cuestión.

3. Siendo la responsabilidad inherente a la persona humana que por ser libre tiene dominio sobre sus actos y responde de ellos, debemos analizar cómo y hasta qué punto llega la de cada uno. Se trata de concretar la extensión y densidad de las responsabilidades desde unos fundamentos que trataré de explicar con sencillez y abreviadamente siguiendo la línea de los trabajos de los profesores Alejandro Llano de la Universidad de Navarra y Carlos Llano y Adrián Fonseca del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.

Hay una respuesta maximalista a esta cuestión que es la del socialismo según la cual todos somos responsables de todo. Es el mito de la humanidad deificada y omnipotente que

lleva al absurdo o, visto de otro modo, invita a la tragedia.

Efectivamente es claro que todos no somos responsables de todo porque, si lo fuéramos, cada uno sería infinitesimalmente responsable de cada cosa y de todas las cosas, o sea que todos resultaríamos irresponsables.

La respuesta opuesta es la del liberalismo que dice: cada uno es solamente responsable de las consecuencias inmediatas y pretendidas por sus actos. Se trata de una limitación por iniciativa propia que se queda en pura subjetividad e inmediatismo personal, al dejar al mercado, entendamos este término con amplitud, la función de optimizar el bien social.

Tómese esto sin llegar a atribuir al pensamiento de los liberales toda falta de capacidad autocorrectiva. Adam Smith dijo que el interés propio superaba con creces la preocupación excesiva por uno mismo, el egoísmo, la avaricia y la codicia. Y Milton Friedman protestaba de cualquier interpretación estrecha del interés propio diciendo que: "El interés personal no equivale al egoísmo miope, sino que engloba todo cuanto interesa a los participantes en la vida económica, todo lo que valoran, los objetivos que persiguen".

Estos son parte de los argumentos utilizados por el Profesor Rafael Termes en su reciente conferencia "Capitalismo y ética" en la que venía a defender el liberalismo económico poniéndole todas las virtudes con las que no es incompatible. Y tiene razón en el sentido de que el capitalismo es corregible.

Pero, dejemos las cosas claras: ni el capitalismo ni el socialismo aciertan con la razón. Esta nos dice que el hombre conoce sus propias intenciones y sabe que sus actos tienen consecuencias no sólo primarias, sino secundarias previsibles y no sólo previsibles sino también imprevisibles. Por lo tanto es responsable de todas ellas con la debida gradación de voluntariedad y distancia. El hombre es responsable según la realidad objetiva. Precisamente la incertidumbre y la volatilidad de los sucesos remacha el llamamiento a la fundamentación de nuestros actos en la roca firme de los principios éticos, no subjetivos y autónomos sino objetivos y heterónomos.

Ahora bien, la responsabilidad tiene un orden de proximidad y de proporcionalidad. No sería responsable el reaccionar a todos los apremios coyunturales, el estar a todas, como vulgarmente se dice. La responsabilidad exige una asignación y lo mismo que los padres tienen asignado por naturaleza el cuidado de

los hijos, del que son responsables, no pueden serlo igualmente del orden público que corresponde al Estado. Hay una prelación en las responsabilidades personales, una concatenación en círculos concéntricos que van desde la responsabilidad más densa para con el propio ser hasta las más amplias y menos densas para con los seres menos próximos o situaciones más alejadas. Esta prelación sí que optimiza responsablemente el servicio de cada hombre a los demás porque la capacidad de producir efectos es tanto mayor cuanto mayor es la "proximidad" y por lo tanto es máxima en el mismo centro que es corazón de la persona humana. Influidos más por lo que somos que por lo que hacemos, más por el comportamiento que por las palabras, más por lo que hacemos en el trabajo, y por cómo lo hacemos, que por ocuparnos de los asuntos alejados de nuestro oficio, de nuestra asignación.

Lo que acabo de decir debe ser completado. La ética cristiana no es puramente deontológica: la atención a las consecuencias es tan importante como el cumplimiento del deber. La equidad nos debe inclinar a lo justo no mirando la letra de la ley sino su espíritu. Si no deben hacerse cosas buenas de las que resultan consecuencias malas, tampoco debemos abstenernos de actuar con bondad,

aun que ocasionalmente se siga algún mal. En este caso juega el principio de proporcionalidad: si se hace el bien ha de procurarse que el mal que le siga sea proporcionado. No puede decirse en cambio, como lo dice el consecuencialismo: se puede hacer el mal para que siga el bien. El fin nunca justifica los medios.

No tengo la intención de entrar en la casuística de los problemas éticos del empresario, pero con lo dicho piensen en los sobornos, diferenciándolos de las comisiones justas, en los despidos innecesarios, en la ecología menospreciada, en los abusos de situación, en ciertas formas de publicidad, etc... Además y junto a los casos claros de inmoralidad hay todo un mundo de problemas éticos difíciles, fronterizos, por el que el empresario debe saber caminar pero dentro de la frontera. Pienso que la ética del empresario tiene que estar bien fundamentada en el deber ser, pero al mismo tiempo tiene que guardar la flexibilidad de la razón responsable y la capacidad de rectificación al percatarse de posibles errores. El empresario ha de sentirse dentro de los límites de un compromiso personal de actuar según principios y normas de conducta que los acepta como derivados de su propia naturaleza humana o que los acepta

como ley de Dios, o que los asume por ambas razones.

4. Según una definición ya clásica: la oí por primera vez, hace años, al Prof. Antonio Valero: "La empresa es una organización especializada que tiene como finalidad el proporcionar bienes o servicios a la sociedad logrando un incremento de valor económico suficiente para satisfacer a sus hombres, a sus capitalistas y financiadores, y para realizar inversiones que garanticen su pervivencia".

La bondad, aceptación y demanda de los bienes y servicios que la empresa produce y vende junto con el valor económico añadido, suficiente, son los dos pilares necesarios para hacer posible la satisfacción de los hombres y de los instrumentos financieros así como la continuidad de la empresa. Los factores predominantes son servicio y beneficio.

Evidentemente queda fuera de toda calificación positiva la empresa dirigida a proporcionar productos o servicios malos en sí o perjudiciales, y ello con independencia de que se vendan, produzcan beneficios y den trabajo.

Si el aborto es un mal, una clínica para abortos es una empresa que no sirve, sino que perjudica gravemente a las personas y a la sociedad. Tampoco se podría calificar como

responsable social al empresario metido en actividades claramente superfluas o que propagan vicios. Aquí se podría abrir un capítulo extensísimo de casos y matizaciones pero parece bastante decir que un empresario responsable con dudas sobre algunos de los fines de su empresa debe reflexionar seriamente: ganar sin servir es éticamente inadmisibles.

El beneficio es necesario para dar satisfacción a hombres en primer lugar y a los instrumentos financieros en segundo y para asegurar la continuidad. El beneficio da la medida de la aceptación por la sociedad de los servicios de la empresa; se gana porque se sirve. Además se gana para elevar el nivel de vida de todos los que intervienen en la empresa; se gana para servir. Por eso es tan importante el beneficio que nos dice si estamos actuando bien como empresarios y nos permite seguir emprendiendo.

El "management", que es americano en su origen, fue cuidadosamente ponderado al hablar siempre afirmativamente del servicio a la sociedad. Un ejemplo es el de Cordiner, Presidente de la General Electric, que en 1956 escribía:

"La compañía tiene una larga tradición de participación en las responsabilidades sociales y cívicas como lo prueban su participación en

actividades nacionales y locales, sus actividades en el campo de la enseñanza y educación, y sus servicios a la defensa nacional”...

“Las actividades de G.E. se centran sobre el cliente. Al poner el acento sobre el servicio al cliente se han atendido igualmente los intereses de los accionistas, del personal, de los suministradores y de otras personas que aseguran el servicio a la clientela”... G. E. tiene como uno de los objetivos “cumplir sus obligaciones sociales, cívicas y económicas de la empresa con la iniciativa y la espontaneidad que darán lugar a la comprensión y al sostén de la población”.

Hace poco la Harvard Business Review reprodujo el caso “Wickersham Milis” publicado por primera vez en dicha revista hacia 1960. Se trata en él, de la elección de un nuevo Presidente en un negocio familiar del sector textil. El caso describe cómo los cuatro candidatos se reúnen con el resto de la familia y un consultor prestigioso viejo amigo de todos. La reunión transcurre como una justa que me recordó, cuando leí el caso, al combate lírico del segundo acto de Tanhäuser en que cada campeón canta sus ideas sobre el amor, para que el señor premie a; mejor con la mano de su hija. En Wickersham Mills no se trató del amor sino de la empresa. Las diferentes priori-

dades de los cuatro candidatos fueron: la producción, la organización, lo financiero y el servicio. El campeón que fue nombrado Presidente dijo en una de sus intervenciones: Veo a la empresa como un servicio a otros... No me importan nada la transformación en realidad de una visión, la complejidad de un organismo vivo o el producto de un entorno económico y político, que aquí se han mencionado. Lo que digo es que la empresa es nada, nada excepto el servicio que presta a los demás”. La revista de Harvard hizo entonces, repito año 1960, una encuesta entre sus lectores para conocer su opinión sobre el acierto o desacierto de los accionistas en su elección y el 48% de los encuestados la aprobó. Ahora en 1986 se ha repetido la misma encuesta y el campeón del servicio ha recibido el 57% de los votos.

Es una comprobación más de que la idea de la empresa como servicio es y será cada día más inspiradora de la acción empresarial. No me refiero a los conceptos de dirección orientada al mercado u orientada al cliente. El concepto de servicio, aunque comprende los anteriores, es superior y más trascendente que cualquier orientación delimitada a la estrategia, a la organización o a los sistemas de una empresa como elementos de dirección.

Los códigos de conducta de grandes empresas americanas, que aunque nos parezcan a veces un poco huecos, los debemos apreciar en mucho, no están escritos únicamente para mostrar la preocupación social de aquéllas, sino para informar las actitudes más profundas de la dirección y del personal.

Igualmente los grandes empresarios casi siempre fueron o al menos se mostraron como hombres íntegros, laboriosos, altruistas y muchas veces religiosos, porque ello respondía mejor a unos imperativos de la dirección y a la imagen pública de servidores de la sociedad.

Uno de los libros que influyeron en mi juventud fue "El sentido reverencial del dinero" de Ramiro de Maeztu. Diferencia éste el dinero sensual, el que se gasta por el placer, por lo superfluo, del dinero reverencial que se gasta con sobriedad y se ahorra e invierte para servicio y bien de todos. Era un llamamiento a la responsabilidad de los gobiernos, de los banqueros, de los empresarios y de las personas. Se me ocurrió hace poco releer alguno de sus capítulos y me encontré que, salvadas las distancias del tiempo, contenía muchas lecciones de rabiosa actualidad.

Por ejemplo, cuando comenta los negocios imprudentes, las faltas de integridad o de competencia de algunos gobernantes, banqueros y

empresarios de aquellos años alrededor de 1925, tan parecidas a las de ahora. Pero no me quería referir a las anécdotas, sino simplemente citar algunos de sus párrafos que van muy en la línea de lo que trato de decir.

Dice Maeztu: "Este hombre –se refiere al empresario– que alumbró o pudiera alumbrar una fuente de riqueza es el más útil para la sociedad. No hay ningún otro que pueda compararsele en eminencia y valor del servicio social que a sus semejantes rinde. Es el verdadero aristócrata de los tiempos modernos.

Es mucho más difícil levantar un negocio creador de riqueza que distribuir nuestra fortuna entre los pobres. Esto último no requiere sino abnegación, valor y caridad. Aquello exige el mismo valor, porque se arriesga la fortuna en el negocio, mayor abnegación, porque no se contenta con exigir nuestro sacrificio de un momento, sino que pide dé toda la vida en el trabajo, y aunque la caridad parece que no necesita ser tan grande, en realidad, es mucho mayor, porque los pobres a quienes se hace una caridad siguen siendo pobres después de recibirla, mientras que las gentes ocupadas en el negocio se ennoblecen en el trabajo, aparte de que encuentran en él su camino para mejorar su posición.

Pero además, sigue Maeztu, el negocio requiere inteligencia, aptitud industrial, conocimiento de las necesidades de mercado y aptitud para satisfacerlas, con lo que es doble el servicio social; de una parte, el que se rinde al personal empleado en el negocio, facilitándole ocupación y, además, el que se hace a la sociedad en general, facilitándole, es decir, abaratándole, el artículo que necesitaba”.

Ya que he citado a Ramiro de Maeztu en estos párrafos extraordinarios, no puedo dejar de mencionar otros dos autores literarios para mí queridos que hacen referencia al binomio servicio-ganancia. Ramón de Besterra, paisano mío, expone en su libro *Los Navíos de la Ilustración* cómo el espíritu fundacional y los emprendimientos en Venezuela de la Compañía Guipuzcoana de Navegación eran la mejor síntesis del “saber de salvación” de los Austrias y del “saber de provecho” de los Borbones. Provecho y salvación juntos. Pero Saint-Exupéry lo hace decir aún mejor a aquel jefe bereber de su gran obra *La Citadelle* : Bendigo este intercambio entre el dar y el recibir que permite continuar la marcha y dar más. Al recibir el pago se rehace el cuerpo, pero solamente el dar alimenta el alma” y en otro sitio: “Una civilización (yo leo una

empresa) se basa sobre lo que le es exigido, no sobre lo que le es dado”.

Cuando hay sentido reverencia] hay servicio, reinversión y nuevas fuerzas para seguir emprendiendo. Cuando el sentido de los directivos es sensual, y cuenta como sensual la prepotencia y la soberbia de] poder, no hay exigencia ni fervor en el trabajo y no puede haber liderazgo. Los valores superiores van con el buen emprendimiento y la falta de ellos lleva al mal emprendimiento, que más pronto o más tarde aflora en desgracias económicas y morales.

5. Los empresarios, situada en primer término la idea de servicio, se ven enfrentados con objetivos concurrentes, con solicitudes simultáneas y tensiones centrífugas que han de dirimir o de conciliar. Por un lado los imperativos económicos, prosperar con beneficio, por otro mantener la vitalidad de la organización y adecuarla a los cambios; por otro satisfacer a los hombres en lo económico y contribuir a su desarrollo humano, por otro satisfacer el entorno. Y todo ello hecho con equidad.

Cómo se reconcilian estas solicitudes? ¿Quién las reconcilia? ¿Qué medios se han de poner para que haya control con capacidad de corrección de las decisiones?

En el principio de la era industrial la propiedad era una sola cosa con la gerencia de las empresas o al menos había suficientemente pocos accionistas para que la voz de la dirección se identificara bastante con la propiedad. Sin olvidar las excepciones de comportamientos inaceptables y pensando en el conjunto de los empresarios-propietarios que siempre dominan numéricamente –son miríadas en el universo empresarial,– a mí me parece que la propiedad lleva a cabo la necesaria conciliación de solicitudes con bastante acierto, también bajo el punto de vista ético. Fue Juan XXIII quien contestando a una pregunta sesgada acerca de la propiedad dijo sabiamente que las cosas con dueño se cuidaban mejor.

Creo efectivamente que el gerente-socio significativo ve las cosas en su conjunto y las puede ponderar sin afanes económicos inmediatos, porque le importa mucho la empresa como tal y suele ser leal con su hombres. La Sra. Graham, socio principal y primer ejecutivo del Washington Post y del Newsweek, en unas recientes declaraciones recogidas en “Nuestro Tiempo” dice:

“No creo que sea una casualidad que los periódicos norteamericanos especialmente valorados en cuanto a calidad siguen estando

controlados por familias. Parece que los planteamientos familiares trascienden con mayor facilidad lo que serían, sin más, preocupaciones inmediatas”.

Está claro que hoy es difícil, y tampoco es deseable en empresas de una cierta potencia, la identificación de propiedad y gestión. Pero también es patente que los gerentes alejados de la propiedad muchas veces no escuchan o no pueden escuchar “la voz del propietario” que tanto centra los problemas.

De todo esto surge la cuestión de la instrumentalidad del capital. Se puede concebir éste como algo ajeno a los valores empresariales y a sus responsabilidades. De hecho en muchísimos casos, especialmente en las grandes compañías, el divorcio del capital con la empresa es casi total. El accionista percibe un dividendo mayor o menor y se desliga cuando quiere vendiendo sus títulos. El conjunto de los accionistas raramente toma cuerpo efectivo y solamente la resultante de sus juicios y expectativas señala en la bolsa su aprecio por la compañía. Este sistema parece que en nada obstaculiza al gobierno de la empresa, pero yo pienso que el capital que respalda y asume riesgos debería ser algo más. Veamos lo que sucede cuando es algo menos, en dos ejemplos de actualidad.

El primero es el fenómeno de los grandes Fondos de Pensiones y Entidades de Inversión Colectiva, que son los primeros inversores del mundo al recoger muy acertadamente un capitalismo popular muy extenso.

Su vocación de servicio independiente y la competencia entre ellos centrada frecuentemente en la brillantez de los resultados a corto plazo les lleva a unos criterios de inversión y desinversión a veces inconvenientes. Más cuando su dirección técnica se deja en manos de "money managers" que operen con intranquilidad perniciosa y además casi siempre infecunda. Tienen que trabajar bajo la presión de dar todos los trimestres resultados mejores, superar la rentabilidad media y batir los índices de bolsa. Evidentemente no lo pueden lograr todos, pero en el proceso pueden hacer mucho daño. Entre otros, el de anular la "voz del propietario" que se queda en "señales del mercado", muchas veces desorientadoras.

Es más llamativo aún el fenómeno de los especuladores especialistas en el asalto a la propiedad y a la dirección de las empresas, que apalancándose en créditos lanzan ofertas públicas de acciones no para quedarse con la responsabilidad de las empresas atacadas, sino para vaciarlas descapitalizándolas totalmente o para hacer pingües beneficios a costa del

mercado manipulado. Efectivamente, hay reglas que se cumplen, pero también está claro que las reglas no bastan para evitar el juego sucio y las tropelías. Y está más claro aún que todos estos nuevos protagonistas de los negocios pueden modificar los criterios de dirección de las empresas forzándolos perjudicialmente.

¿Qué derecho tiene sobre el destino de una compañía y de sus empleados alguien que durante unas horas es meramente el propietario de unos títulos? Pero también, ¿cómo hacer saltar de su sitio a equipos de dirección y a consejeros complacientes que dejan dormitar a sus empresas?

El espacio entre el empresario propietario y el capitalista mero instrumento sin valores superiores, debería ser mucho más estudiado, porque si no se revitaliza lo que vengo llamando la voz del propietario" las cosas no podrán ir bien.

En el sistema actual de sociedades anónimas el Consejo de Administración tiene precisamente el papel fundamental de representar la propiedad, asegurando además la adecuación de la dirección, el gobierno general de la empresa y la atención a las responsabilidades sociales. Pero para que estas importantísimas funciones puedan ser satisfechas con eficiencia

hace falta que el mismo Consejo se organice, asegure sistemas de información y comunicación, dedique tiempo y cree oportunidades para evaluar y tratar con conocimiento de causa todos los asuntos importantes.

El Consejo debe contar con personas que den una sabia combinación de involucración y distanciamiento, independencia y compenetración para poder entender y juzgar en su correcta perspectiva los problemas de la empresa. Pero sobre todo los consejeros deben saber poner en juego su prudencia y su valor ético siempre que observen desviaciones a corregir procurando elevar y no permitir que se degrade la calidad moral de la cultura de la empresa.

6. Planteaba antes la cuestión de cómo se reconcilian en el empresario solicitudes muchas veces contradictorias. Hemos de pensar que estas contradicciones son propias del mundo animado. En la ciencia experimental y en la técnica los problemas son convergentes, como dice Shumacher en su tratado de filosofía elemental que lleva el divertido título Guía para perplejos, porque las respuestas van centrando la solución y si hoy no están resueltos, se resolverán algún día con tiempo y medios. Pero ocurre que aun poniendo gente muy capaz en ellos, ciertos

problemas, los que Shumacher llama divergentes, no se resuelven sin un salto hacia arriba en el nivel anímico que los trata. Nadie puede resolver, por ejemplo, la eterna discusión entre conceptos opuestos como libertad e igualdad, si no se trasciende al concepto de fraternidad que es más elevado porque dice a la voluntad de amar.

Todo empresario debe resolver contradicciones entre la eficiencia y la innovación, por un lado, y la honestidad y la equidad exigidas por el trato humano, por otro. Por ello, la apelación al espíritu está en primer plano como medio de resolver dilemas entre individuo y sociedad, entre hombre y eficiencia.

Los dirigentes de empresa siempre han sentido que deben seguir y hacer seguir principios conductores de comportamientos y decisiones. Estos principios son en la empresa como el pedal del órgano, como el continuo o los bajos de una gran orquesta que conducen la melodía y le obligan a la rima musical y al ritmo. Pueden ser no promulgados, como sucede en la mayoría de los casos, sino subentendidos que forman parte de la cultura de la empresa o que reflejan las concepciones personales de su primer ejecutivo.

Son creencias y valores cuya importancia quedó más que subrayada por Tom Watson Jr.,

que, recogiendo la idea del gran Presidente de IBM Thomas John Watson, afirmaba en 1962:

“Creo firmemente que cualquier organización para sobrevivir y lograr éxito debe tener unas creencias sólidas en las que basar su política y su acción. Además, creo que el factor más importante en el éxito de una corporación es la leal adhesión a dichas creencias. Y finalmente, creo que si una organización ha de estar a la altura de los retos de un mundo cambiante, debe estar preparada a cambiar todo respecto a sí misma, excepto dichas creencias que empapan la vida corporativa”.

“Tom Watson Jr. explicaba para la IBM estas tres creencias y propósitos básicos:

- Respeto a los individuos. Respeto a los derechos y dignidad de todas las personas de la organización.
- Ser la primera compañía del mundo, en cuanto al servicio al cliente.
- Realizar todas las tareas en una forma superior, excelente”.

Es interesante observar las diferencias con los principios y creencias básicas de Konosuke Matsushita, el creador de Matsushita Electric, que eran promulgados en los siguientes términos:

“Debemos reconocer ciertas responsabilidades como industrialistas respecto al impulso del progreso, la promoción del bien común de la sociedad y el desarrollo de la cultura en el mundo,

Esto sólo puede ser logrado por los esfuerzos combinados y la cooperación entre los miembros de nuestra compañía que deben tener por tanto bien grabada esta idea en sus mentes, al tiempo que trabajan por la mejora de la empresa”.

“Nuestros valores básicos (“espirituales”) son:

- Servicio nacional por medio de la industria.
- Equidad. Armonía y cooperación.
- Lucha por el mejoramiento.
- Cortesía y humildad.
- Concertación y asimilación.
- Gratitud”.

Se trata de una apelación a valores anímicamente superiores para resolver problemas divergentes. Es el pedal del órgano que conduce llamando al respeto, al servicio, a la excelencia en el caso de la IBM, al patriotismo, a la cooperación, al mejoramiento, a la gratitud en el caso de Matsushita. Los principios y creencias que enuncian suponen un compromiso personal y al ser asumidos por las

organizaciones pasan a ser el marco de referencia imperativo para todas las actuaciones empresariales y para todos los empleados.

Se puede sospechar que detrás de los acentos éticos en los enunciados de principios de las grandes corporaciones no hay nada sino endoctrinamiento en la doctrina decidida, no por ser buena, sino por ser la decidida. Pienso que la sospecha es poco fundada. Lo que ocurre es que se da un cierto paralelismo con la ética de la congruencia, expuesta hasta sus últimas consecuencias por Sartre y el existencialismo.

Según esta ética, la responsabilidad del hombre se fundamentaría en la congruencia de sus actos consigo mismo, con su propio código o con el código que decide asumir. Es la ética del "engagement", de la autoinclusión en unos principios y propósitos declarados, del compromiso con uno mismo y con los otros miembros concedores del compromiso.

Ciertamente el comprometerse es un arma importantísima del líder porque da firmeza, impone, dice a la lealtad y sustenta el afán de logro, pero hay que comprometerse con el deber, no con la decisión por haber sido tomada.

Dicho de otra manera: la ética de la congruencia es compatible con una ética deontológica sana, aunque evidentemente si los valores a que se apela como deberes fueran éticos, la congruencia, la autenticidad con uno mismo no eliminaría en modo alguno el enfoque ético del "engagement". Esto lo expresa perfectamente el Prof. Carlos Llano en "Las formas actuales de la libertad".

"La fidelidad a mí mismo traducida en la congruencia entre lo que soy y lo que quiero ser no es en modo alguno banal, porque es plenamente humana. El hombre que no es congruente con las decisiones personales resulta despreciable como individuo y desconfiado como miembro de la sociedad. Pero resulta del todo vano si el proyecto *mío* prevalece o se desgaja del proyecto que *debo* realizar como *hombre que soy*".

Y llegamos con esto a las preguntas finales: ¿qué soy como hombre? ¿cuál es ese proyecto que debo realizar?

Los cristianos tenemos respuestas seguras: somos criaturas de Dios hechas racionales y libres para cumplir Su voluntad y darle gloria.

Este es el designio que genéricamente Dios nos ha señalado y que se concreta para cada

uno en sus circunstancias, en su profesión, en la posición que ocupa.

Las leyes impresas en la naturaleza humana nos inducen al mejoramiento personal, a procurar el mejoramiento de los que nos rodean, de los que trabajan con nosotros buscando la verdad, la belleza y el bien también, y precisamente en la empresa.

La fe nos confirma en el optimismo, pero debemos alimentar éste en el aprendizaje, en el esfuerzo del trabajo, en el ejercicio de valores reconocidos por cristianos y no cristianos siempre que tengan validez moral. Hay que ganar día a día competencia técnica y con ella competencia ética, sin achicamientos ni

complejos, que vuelvan a dar argumentos a quienes han dicho que el sentido trascendente de nuestra religión y la consideración primordial del más allá ha frenado el progreso. Eso es históricamente falso y es una mala disculpa para dar por sentada la amoralidad en los negocios y empresas.

Insisto en el optimismo. Este salir al encuentro empresarios y humanistas nos enriquece a todos. Estamos contemplando horizontes de trabajo amplísimos que debemos explorar con la ilusión y tenacidad en el esfuerzo, propio de los buenos emprendimientos, porque estoy seguro de que daremos con filones de enorme valor para nosotros y para la sociedad.