

¿Son compatibles la eficiencia económica y el bien común?

Is economic efficiency compatible with the common good?

■■■■
Antonio Argandoña-Rámiz
IESE Business School (España)

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8703>

La empresa es una institución económica, y esto reclama el uso eficiente de los recursos escasos. **Giovanni Agnelli**, el que fue presidente de *Fiat*, definía a la empresa como una comunidad de personas con diferentes culturas, inclinaciones, aspiraciones, preferencias... que *"tienen que llevar a cabo el milagro de trabajar juntos, de modo que los resultados de la empresa sean los adecuados. Hoy y mañana"*.

Me parece una magnífica definición. No menciona el capital o las instalaciones, sino las personas, que son las que aportan esos recursos materiales y, sobre todo, su trabajo, su inventiva, sus conocimientos y capacidades, para llevar a cabo el milagro de conseguir que salga de ahí algo útil para los consumidores y para la sociedad. Y añade: hoy y mañana, porque la empresa tiene vocación de continuidad, lo que significa compromiso duradero con la tarea común, para que la empresa sea útil, eficiente y próspera.

Y esto nos lleva inmediatamente a la pregunta clave: ¿cómo se consigue que un grupo de personas con intereses y motivaciones distintos estén dispuestos a colaborar en un proyecto común, con continuidad y, si es posible, con ilusión? ¿Qué

reciben esas personas? Resultados económicos, desde luego: salarios y beneficios, por ejemplo. Pero también otras cosas: satisfacción por lo que hacen y por cómo se les trata, conocimientos y capacidades, relaciones de compañerismo, porque trabajan en algo compartido... y valores y virtudes, porque aprenden a colaborar con otros, a poner los intereses de los clientes por delante de los suyos propios, a echar una mano al colega que lo necesita... Cuando actuamos, aprendemos de nuestras propias acciones y de las de los demás: mejoramos o empeoramos como profesionales y como personas.

Hasta aquí nos ha llevado la definición de Agnelli. La empresa tiene un propósito en el que todos colaboramos, porque todos queremos que salga adelante. ¿Es el beneficio? No: este puede ser lo que mueve a los propietarios, aunque es probable que ellos también busquen otras cosas, como la satisfacción de tener un negocio prestigioso o la reputación de ser una empresa socialmente responsable. A pesar de lo que digan los economistas, todos los que entramos a trabajar cada día en la empresa lo hacemos porque queremos que eso que hacemos salga adelante, como tarea colectiva en la que todos participamos y nos comprometemos... ¿Lo hacemos porque lo exige el contrato de trabajo? Sí, pero, sobre todo, por otras razones. Lo que damos en la empresa no son solo las horas de convenio, sino muchas más cosas. Y lo

que recibimos no es solo un salario, sino, ya lo hemos dicho, satisfacciones, conocimientos, capacidades, relaciones, amistades, valores...

La eficiencia es necesaria porque, en todo caso, necesitamos que la empresa nos pague nuestro salario o, en el caso de los propietarios, el dividendo. Y esto se consigue cuando los clientes están dispuestos a pagar el precio adecuado: si esto no es así, la supervivencia de la empresa está en riesgo. Pero, ya lo hemos dicho, hace falta algo más. La empresa es una comunidad humana que se plantea, primero, cómo satisfacer las necesidades de sus clientes. Esta es la misión externa de la empresa: qué necesidades de qué personas vamos a satisfacer.

Y, como comunidad humana, tiene que motivar a sus propietarios para que sigan aportando el capital; y a los directivos y empleados, para que aporten horas, conocimientos e ilusión; y a los proveedores y distribuidores, y a la sociedad toda, en la que actúa la empresa. Esa es la misión interna: la satisfacción de las necesidades de los que participan en ella, para que ellos se vuelquen en la satisfacción de las necesidades de los clientes, que es la misión externa.

Y, como ya dijimos, esto es cuestión de recursos materiales, pero no solo de ellos. La empresa es una comunidad humana para satisfacer necesidades humanas: esto no es lo que suelen decir los libros





de texto, pero, si lo pensamos bien, ¿no es esta una magnífica manera de presentar la función social de la empresa? Por supuesto, añadiendo la condición de que esto se lleve a cabo con eficiencia, y con continuidad. Pero poniendo énfasis en las personas, porque son ellas las que, con su implicación, desarrollarán las capacidades específicas que harán de cada empresa una organización única, aunque parezca que hace lo mismo que las demás de su sector.

Al final, hemos tenido que ir a la sociedad a preguntar cuál es la función social de la empresa. Lo decía hace años **Peter Drucker**: *"si queremos saber qué es una empresa, debemos empezar por el propósito. Y su propósito debe estar fuera de la empresa misma. De hecho, debe estar en la sociedad, porque la empresa es un órgano de la sociedad"*.

En la definición de Agnelli con la que empezábamos estas reflexiones no aparecía explícitamente la figura del directivo, aunque estaba claro que el milagro de trabajar juntos para obtener unos resultados adecuados, económicos, psicológicos, sociales y morales, con continuidad,

de modo que, al final del día, todos los que participamos en la empresa podamos decir que hacemos algo que vale la pena, todo eso es la tarea de las personas que dirigen la organización.

"La dirección de empresas, decía en 2012 **Clay Christensen**, profesor de la *Harvard Business School*, está entre las más nobles profesiones, si se practica bien. No hay otra ocupación que ofrezca más vías para ayudar a otros a emprender y a crecer, a asumir responsabilidades, a ser reconocido por sus logros y a contribuir al éxito de un equipo".

Nótese que no habla de maximizar el beneficio o el valor de la acción, pero está definiendo lo que es un buen directivo, un directivo excelente, capaz de "ver" otras realidades, de valorarlas de "otra" manera y de presentar "otras" alternativas, de tener en cuenta todas las consecuencias de sus acciones para él mismo y para los demás... que sabe ponerse en la piel del otro, que desarrolla una cultura de diálogo, que huye de la tiranía del corto plazo, que crea confianza, que escribe "otra" historia... Pero esto solo lo ve el que se atreve a ponerlo en práctica: el directivo

excelente aprende no de los libros, sino de su propia experiencia y de la de los demás. Con dificultades y con errores, pero con la humildad de volver a intentarlo cada día.

Bien, pero me preguntará el lector: ¿y el bien común del título de esta conferencia? Estamos hablando de él casi desde la primera línea. En la empresa todos aportamos y recibimos muchos bienes tangibles e intangibles, y entre estos últimos hay bienes comunes que definen lo que es una empresa ética, socialmente responsable, amiga de las personas, creativa y humanista. ¿Eficiencia? Sí: es condición necesaria en una empresa que sale cada día al mercado para ganarse la confianza de sus clientes, expresada en ventas. Pero hace falta también el bien común. Como explicaba el fundador de *Whole Foods*, **John Mackey**, *"la empresa es muy fácil; el trabajo de los directivos es cuidar a los empleados; el trabajo de los empleados es cuidar a los clientes; clientes satisfechos cuidan a los accionistas... Es un círculo virtuoso"*.