

Liderazgo empresarial en tiempos de crisis

Ángel Pes*

1. Introducción

Las crisis económicas comienzan cuando los resultados quedan muy por debajo de nuestras expectativas, y duran mientras no corregimos la divergencia entre unos y otras. Por ello, la crisis actual seguirá hasta que nos libremos de dos arraigados espejismos.

Uno es el recuerdo de la euforia anterior al año 2008, que jamás recuperaremos porque el colapso del modelo económico basado en el endeudamiento y en el uso de los recursos naturales como si fueran ilimitados nos obligará a respetar los límites de nuestra capacidad financiera y las exigencias de una economía sostenible, para la cual necesitamos innovación y capacidad emprendedora.

El segundo es la veneración del estado del bienestar, tal como se había construido en Europa durante las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial que, sin embargo, se muestra incapaz de resolver el problema actual más importante: la amenaza del paro de larga duración para las generaciones jóvenes, que no consiguen empleos sobre los que construir sus proyectos de vida.

La acción del sector público, necesaria para evitar el colapso que habría producido la crisis financiera del otoño del año 2008, se ha demostrado claramente ineficaz para establecer un patrón nuevo de crecimiento sostenible. Incluso peligra la Unión Monetaria Europea, inmersa, para salvar al euro, en una carrera contra el tiempo, que marcan los mercados financieros, con el riesgo de abrir una brecha entre las instituciones políticas y una gran parte de la sociedad en los países más frágiles, por ejemplo, Grecia, España e Italia. Como señala Spence: *Para encajar los*

cambios masivos en la economía mundial que tenemos delante [...] necesitaremos novedades en las estructuras de gobierno, nuevas tecnologías, en los sistemas de incentivos, nuevas instituciones, también valores¹

Las dificultades presentes demuestran que hemos llegado al límite del modelo que las ha producido; por tanto, ni el endeudamiento ni el consumo ilimitado de recursos servirán para fundamentar la economía del futuro; en su lugar, deberemos desarrollar un modelo sostenible, tanto desde la perspectiva financiera, como del medio ambiente.

En el intervalo entre lo viejo que ya no funciona y lo nuevo que aún no ha tomado el relevo, vivimos en la incertidumbre que ahora mismo se ha instalado en la sociedad española, sin un horizonte claro al que dirigirse, paralizada entre políticas nacionales impotentes y políticas europeas insuficientes para iluminar el futuro que queremos construir.

Para sacar partido de la crisis actual nos conviene sustituir la incertidumbre presente por el apoyo categórico a los valores inclusivos propios de las sociedades democráticas; aquellos que permiten y fomentan la participación de la gran mayoría en actividades económicas que hacen el mejor uso de sus habilidades y capacitan a las personas para tomar sus decisiones. De acuerdo con ello, este artículo argumenta la propuesta siguiente: el futuro pertenece a las sociedades que faciliten el despliegue de la capacidad emprendedora de sus ciudadanos -aquellas que defienden y fomentan la libertad-, porque alumbrarán las nuevas iniciativas que convertirán los problemas actuales en oportunidades para mejorar la calidad de las instituciones en que se organiza la sociedad.

* Presidente de la Red Española del Pacto Mundial.
www.pactomundial.org

¹ *The next Convergence*. Michael Spence. Farrar, Straus and Giroux, New York, 2011.

2. Déficit de liderazgo

La incertidumbre actual delata la falta de liderazgo, es decir, la carencia de propuestas que movilicen a la sociedad española, ya que un signo distintivo del liderazgo es la capacidad de proponer un camino hacia el futuro, diferente de la simple proyección del pasado. *Crear una visión para el futuro, que se desvíe significativamente del pasado, y requiere grandes cambios para su realización².*

Esta carencia de objetivos produce la queja por la ausencia de líderes, que en realidad es un síntoma, pues cuando hay proyectos también surgen sus portavoces, y el «carisma» que los convierte en líderes, su capacidad de seducir, depende de las ilusiones conscientes o inconscientes que las propuestas despiertan en sus seguidores.

Los proyectos inspirados por la voluntad de liderazgo exigen grandes cambios para su realización, con el fin de enfrentarlos a dos fuerzas muy poderosas: en primer lugar, a los grupos cuyos intereses amenazan y, en segundo lugar, a la resistencia de las sociedades ante propuestas que se desvían significativamente del pasado.

Un ejemplo de la primera lo constituye la fuerte y eficaz oposición del *lobby* de Wall Street a un mayor control, a pesar del evidente fracaso de la regulación existente para impedir los increíbles excesos cometidos por numerosas entidades, tanto en Estados Unidos como en Europa, que habían implantado sistemas de gestión orientados al máximo beneficio a corto plazo, al precio de incurrir en conductas muy arriesgadas, para justificar los escandalosos honorarios asignados a los responsables de las entidades.

A pesar de su fuerza, la oposición de los intereses creados a perder sus ventajas palidece ante la resistencia al cambio, una conducta común en todas las sociedades. Por ejemplo, la sociedad española se ha mostrado muy reticente a cambiar la regulación del mercado laboral, aunque una tasa de paro cercana al 25%, que alcanza casi el 50% entre los jóvenes, demuestra que es un impedimento para la creación de empleo.

Las sociedades ofrecen resistencia al cambio en todas partes y en todas las épocas, aunque *el crecimiento económico sostenido exige innovación, y la innovación implica destrucción creativa, que sustituye*

² *A New Model of Leadership*. Allan L. Scherr, Michael C. Jensen. <http://papers.ssrn.com/abstract=920623>

lo viejo por lo nuevo en el ámbito de la economía, y también desestabiliza las relaciones de poder existentes en el ámbito político³.

En su vertiente positiva, las crisis debilitan tanto la fuerza de los intereses creados como las resistencias; de hecho, empujan a las sociedades hacia el cambio, si bien solo los países que saben aprovecharlas las convierten en palancas para mejorar, como demuestra el ejemplo de España en la crisis de los años 1977-1985. Aquel éxito fue posible porque la fuerza de un futuro en democracia, unidos a los países de la Comunidad Europea, superó todas las resistencias que se le oponían, algunas tan contundentes como el intento de golpe de estado del 23 de febrero de 1981.

3. Liderazgo empresarial y Responsabilidad Corporativa (RC)

En los países desarrollados la actividad económica se sustenta en la libertad de empresa y a la recíproca: las empresas florecen en los estados que promueven y respetan la iniciativa privada. Entre sociedad y empresa se establece una simbiosis: por una parte, la primera facilita el marco legal para proteger los derechos de las empresas, por ejemplo la seguridad jurídica, los medios para hacerlos cumplir —orden público y sistema judicial—, el sistema educativo, que permite contratar a las personas con la preparación adecuada, y las infraestructuras, imprescindibles para operar con eficiencia —vías de comunicación, redes electrónicas, puertos, aeropuertos etcétera.

Por su parte, los empresarios moldean la sociedad e impulsan su evolución a lo largo del tiempo mediante el impacto social de una actividad orientada a conseguir el objetivo propio de las empresas, que es la producción y/o distribución de bienes y servicios, creando así valor económico en el proceso.

El liderazgo empresarial se fundamenta en la poderosa influencia de la economía en la configuración de la sociedad, combinada con la legitimidad que adquieren las empresas a los ojos de la mayoría de ciudadanos cuando actúan de acuerdo con los atributos propios del liderazgo: compromiso con el futuro de la sociedad, integridad, autenticidad y responsabilidad en sus acciones⁴.

³ *Why Nations fail*. Daron Acemoglu, James A. Robinson. Crown Publishers, New York, 2012.

⁴ *Creating Leaders: An Ontological/Phenomenological Model*. W. Erhard, M. Jensen, K. Granger <http://ssrn.com/abstract=1681682>

La Responsabilidad Corporativa contribuye al liderazgo de las empresas en la sociedad haciendo compatible el interés privado con la dimensión social de su actividad, de manera que formen parte de las soluciones a los desafíos que la sociedad afronta. Por otra parte, la ejecución responsable de la actividad de las empresas depende, en esencia: 1) de su propósito, 2) de los valores que las sustentan, y 3) de la amplitud de su perspectiva.

3.1 El propósito de las empresas

Crear valor compartido

Las empresas se diferencian del resto de instituciones por su propósito de crear valor económico. La Responsabilidad Corporativa deriva del impacto que las empresas producen en la sociedad para alcanzar su objetivo y se demuestra cuando, para conseguirlo, desarrollan una estrategia orientada a:

- Maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas, y la sociedad en sentido amplio.
- Identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas⁵.

Para crear valor compartido es necesaria una estrategia orientada a incrementar la productividad de la empresa que, al mismo tiempo, mejore las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera. Por lo tanto, no se trata de redistribuir un valor previamente creado, ni de un programa de filantropía⁶.

Como toda obra humana, los proyectos empresariales nacen de las múltiples motivaciones de las personas que los promueven; por ejemplo, realizar una aspiración personal, mejorar las condiciones de vida del entorno, ganar dinero, aplicar una idea innovadora, emular a otro empresario, sentirse el director de su propia vida, tener una ocupación cuando encontrar trabajo asalariado resulta imposible, mantener la tradición familiar, ascender socialmente, etcétera.

En una economía de mercado, la variedad de propósitos no impide que todas las empresas estén sujetas a dos

⁵ Comisión Europea. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>

⁶ *Creating shared value*. Michael Porter and Mark Kramer. Harvard Business Review enero/febrero 2011.

leyes que no se pueden obviar en ningún caso: 1) Se mantienen las que generan beneficios, y 2) Solo con nuevas inversiones es posible adaptarse a los cambios inducidos por la competencia y la innovación. *Porque la finalidad de la empresa no es solo generar beneficios, sino las condiciones para continuar generándolos. Y la principal de estas condiciones es no detenerse, concebirse y actuar como tal empresa, es decir, como proyecto en marcha y, por lo tanto, como proyecto interminable... Es tan importante trabajar para obtener beneficios como crear las condiciones para continuar obteniéndolos. Asegurar la continuidad de la empresa como proyecto interminable⁷.*

3.2 Valores Corporativos

El denominador común de las empresas, crear valor económico, no sirve para comprender lo que cada una de ellas tiene de específico; es decir, las razones de su éxito que, en régimen de competencia, se basa en las diferencias respecto a sus competidores: Apple ha tomado un rumbo distinto del de Microsoft; Mercadona no sigue los pasos de Carrefour; Mango y Zara producen y venden ropa por caminos distintos, ambas con buenos resultados.

Para diferenciarse de la competencia, los ingredientes que distinguen a una empresa deben ser duraderos y difíciles de imitar. Por este motivo, los activos intangibles, más ligados a la personalidad de la empresa que a su actividad, resultan decisivos. Por ejemplo, el prestigio de Mercedes, adquirido por la calidad de los automóviles producidos, el liderazgo de Apple por su capacidad innovadora, o la popularidad de Coca Cola por los valores que transmite mediante su comunicación son fundamentales para la opinión que los distintos grupos de interés: accionistas, clientes, empleados y administración tienen de estas compañías.

La personalidad de una empresa se define por sus características permanentes, decantadas por su historia, en cuya raíz encontramos los valores corporativos, los principios que inspiran su conducta a lo largo del tiempo; ellos dan sentido social al propósito específico de la empresa, que debe comportarse desde el primer día y durante toda su existencia con plena significación para su entorno. Los valores corporativos fundamentan la cultura de la empresa y su estrategia; todo ello se condensa en la marca, con la cual se identifican los distintos grupos de interés, siempre que adviertan coherencia entre los valores enunciados por la compañía y las conductas percibidas por aquellos.

⁷ *Emprender con responsabilidad*. Ángel Pes y Norbert Bilbeny. LID Editorial Empresarial, Madrid 2012.

3.3 Responsabilidad Corporativa en la economía global⁸

La relación entre empresa y sociedad evoluciona, y a partir de finales del siglo XX, la preocupación social [...] dio pie a la aparición del movimiento ciudadano, con particular exigencia sobre la función social y medioambiental de las empresas⁹

La globalización ha ampliado el terreno de juego de las empresas hasta alcanzar el mundo entero y no solo para las multinacionales de toda la vida, como las de alimentación, las farmacéuticas o las petroleras. En la actualidad, casi todas las compañías de dimensión media deben internacionalizar su cadena de valor para mantenerse en el mercado: por una parte, los suministros provienen de los países en desarrollo, en los que compran o bien elaboran, de manera total o parcial, los productos que venden y, por la otra, la competencia obliga a buscar clientes en todos los mercados, en el nacional y en el internacional. En la economía global, la buena reputación corporativa es cada vez más necesaria para ganarse la confianza de los clientes y el comportamiento responsable, en relación al medio ambiente, a los derechos humanos y a las condiciones laborales, contribuye a ello de forma decisiva.

Este compromiso con los valores de las sociedades libres puede demostrarse, por ejemplo, asumiendo los principios del Pacto Mundial promovido por Naciones Unidas, que pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. (Ver recuadro).

4. Liderazgo empresarial versus valor para el accionista

En definitiva, las empresas crean valor económico para perdurar, pues los recursos necesarios para asegurar la continuidad del propósito fundacional provienen del beneficio generado y de las aportaciones de nuevo capital que aquel atrae. De este hecho, los economistas de la escuela de Chicago dedujeron que el único propósito de

las empresas consistía en obtener el máximo beneficio para el accionista (*maximizing shareholder value*), que se ha convertido en artículo de fe para muchos académicos y financieros, aunque hay al menos tres hechos que lo refutan.

En primer lugar, «el accionista» no existe. Las sociedades anónimas cotizadas tienen miles de accionistas, con una gran disparidad de intereses. Por ejemplo, en abril de 2011, Telefónica tenía 1.420.849 accionistas¹⁰, todos ellos con participaciones menores al 6% del capital.

Esto significa que la idea de un único «valor para el accionista» es intelectualmente incoherente, porque diferentes accionistas valoran cosas distintas. También significa que las estrategias de negocio orientadas a incrementar el precio de la acción sirven a algunos accionistas en detrimento de otros. La ideología del valor para el accionista se centra en los intereses de un reducido subgrupo de accionistas, aquellos con una visión más a corto plazo¹¹.

En segundo lugar, la relación de los accionistas con los gestores de las empresas no responde al modelo propietario/agente, como sostienen los defensores de la maximización del valor para el accionista, porque este no es el propietario de la compañía.

Las empresas son entidades jurídicas independientes que se pertenecen a sí mismas, poseen bienes a su propio nombre, deciden los contratos que firman, y cometen sus propios agravios¹².

El concepto legal «persona jurídica» capta perfectamente la autonomía de las empresas ya que, desde la abolición de la esclavitud, nadie puede ser propietario de una persona. Ni siquiera los padres son propietarios de su hijo recién nacido, aunque sea incapaz de valerse por sí mismo. Los accionistas tienen unos derechos bien definidos, que pueden defender como crean oportuno; pueden vender sus acciones, votar según sus intereses en las juntas de accionistas, escoger los miembros del consejo de administración, obtener los dividendos que le correspondan, o acudir a los tribunales. Sin embargo, no pueden ejercer funciones propias de la condición de propietario, como por ejemplo comprar o vender un bien en nombre de la empresa, comprometerla en una operación firmando un contrato, etcétera.

⁸ Este apartado se ha extraído del libro *Emprender con Responsabilidad*, citado en la nota 7.

⁹ "La relación empresa-sociedad en la crisis actual". Justo Villafañe y María José Canel. En *Informe Anual 2012*. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Pearson Educación S.A. Madrid 2012.

¹⁰ http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/html/accion/participaciones.shtml

¹¹ *The problem of Corporate Purpose*. Lynn A. Stout <http://www.brookings.edu/research/papers/2012/06/18-corporate-stout>

¹² *The problem of Corporate Purpose*. Lynn A. Stout

RECUADRO

El Pacto Mundial

En 1999, en el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), el secretario general de Naciones Unidas propuso un Pacto Mundial entre Naciones Unidas y el mundo de los negocios.

El Pacto Mundial pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y practiquen un conjunto de valores fundamentales en materia de:

- Derechos humanos
- Normas laborales
- Medio ambiente.
- Lucha contra la corrupción

La fase operacional del pacto se inauguró el 26 de julio de 2000 en la sede de Naciones Unidas en Nueva York. El fin de este pacto es que todos los pueblos del mundo compartan los beneficios de la mundialización, e inyectar en el mercado mundial los valores y las prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas.

El secretario general ha pedido a las empresas del sector privado que hagan suyos los diez principios del pacto y los apliquen en su actividad. Pide también a los dirigentes de organizaciones laborales y de la sociedad civil que participen en el pacto y lo utilicen como foro de diálogo sobre diversas cuestiones polémicas ligadas a la mundialización y el desarrollo.

La primera reunión, a la que asistieron dirigentes de los tres sectores, se celebró en el año 2000

LOS DIEZ PRINCIPIOS

Derechos humanos

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.
2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

Normas laborales

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil.
6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Medio ambiente

7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.
8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fuente: http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html.

Lo anterior no contradice que los accionistas sean uno de los grupos de interés más relevantes para la empresa, junto con los clientes y los empleados. Las compañías invierten para asegurar su continuidad, y muy a menudo deben apelar al mercado para obtener el capital necesario. Por ello, la política de dividendos, la evolución del precio de la acción, la transparencia en la gestión y la opinión de los analistas influyen en el comportamiento de los inversores. Contar con accionistas satisfechos es una ventaja competitiva para las empresas que deben acudir a los mercados financieros.

En tercer lugar, muchas compañías cotizadas, con prolongado éxito, se proponen objetivos muy distintos al de la maximización del valor para el accionista. Todos los empresarios saben que el futuro de su compañía depende en gran medida de las actitudes que suscita entre sus clientes y sus empleados. Por ello, una buena misión para una empresa debe ser una guía viva para los clientes y los empleados. Este es el caso, por ejemplo en Danone, Bertelsmann y Johnson & Johnson, para las cuáles la misión explica para que existe la compañía e incluso define lo que puede y no puede hacer¹³.

En realidad, todas las empresas de largo recorrido encajan en esta descripción. Generalmente, el objetivo de

rentabilidad se cifra en obtener un rendimiento del capital que garantice el crecimiento y la continuidad de la compañía, conceptos más orientados al largo plazo que a los resultados trimestrales.

Conclusión

La experiencia de los países desarrollados demuestra que las sociedades prosperan facilitando la libertad de iniciativa de los ciudadanos. No obstante, cuando la prosperidad no llega a la gran mayoría de la población y las desigualdades son escandalosas, la libertad de empresa pierde apoyo en la sociedad, como ha pasado, a causa de la crisis, con el discurso que asigna a las corporaciones el objetivo único de maximizar el valor para el accionista, a menudo entendido como la cotización en bolsa de las acciones. En consecuencia, ahora es el momento de formular un relato nuevo sobre la función social de las empresas, del cual la responsabilidad corporativa será un pilar, si aquellas la asumen como una oportunidad para construir su oferta de acuerdo con los valores sociales emergentes del respeto al medio ambiente y a los derechos humanos. De esta manera, la responsabilidad corporativa reforzaría el atractivo de una sociedad emprendedora para todos los ciudadanos.

¹³ *Building respected companies*. Jordi Canals. Cambridge University Press, New York. 2010