

Índice

	Prólogo de Antonio Argandoña	7
	Introducción	13
	1. El compromiso con la libertad	15
	2. La responsabilidad como estímulo	17
	3. Plan del libro	20
1	Los héroes de nuestro tiempo	23
	1. Los tiempos cambian	23
	2. De la economía administrada a la economía emprendedora	26
	3. Una economía global con sabores locales	29
	4. La función del emprendedor, determinante	30
2	Actividad emprendedora en la sociedad española	35
	1. <i>Doing Business</i> en España	38
	2. El rol de la universidad	40
	3. El entorno social	42
3	La personalidad emprendedora	47
	1. Variedad de emprendedores	48
	2. ¿Qué tienen en común los emprendedores?	51
	2.1. Creatividad	51
	2.2. Ambición	53
	2.3. Tenacidad	56

	2.4. Convivir con la incertidumbre	59
	2.5. Sentido de la oportunidad	62
	3. La empresa como proyecto permanente	63
4	Emprendedores y responsabilidad corporativa	73
	1. Una lección de la historia: la economía será global, o caótica	75
	2. La responsabilidad corporativa: valores de la empresa ...	79
	3. Utilidad del código ético	83
	4. Estrategia empresarial y responsabilidad corporativa	87
	4.1. El poder de los compradores	87
	4.2. La rivalidad entre empresas competidoras	88
	5. ¿Por qué la responsabilidad corporativa?	90
	6. La responsabilidad corporativa: un acuerdo empresa- sociedad, en el que ambas ganan	92
5	Responsabilidad corporativa en la economía global	95
	1. La base de la pirámide en la estrategia empresarial	97
	2. La llave del éxito: crear valor compartido	99
	3. Los emprendedores sociales	103
	4. Responsabilidad corporativa y regulación de la economía global	111
	5. El compromiso con el desarrollo humano	114
	Conclusiones	121
	1. Apoyo a los emprendedores	121
	2. Creación de valor social	122
	3. Ciudadanía corporativa	124
	Notas	129
	Bibliografía	133
	Índice de materias	139

Prólogo

Si hace unos años nos hubiesen dicho que un economista con funciones de dirección en una institución financiera y un profesor de ética habían escrito juntos un libro sobre la responsabilidad corporativa en una economía dinámica y emprendedora, seguramente algunos habrían, por lo menos, arqueado las cejas. ¿Tiene sentido tal colaboración? ¿No estarán pidiendo peras al olmo?

Hoy, por el contrario, nos parece un acierto. Y esto muestra, al menos, dos características de los seres humanos. La primera es que no vivimos aislados y que, por tanto, las ideas, preconcepciones y sesgos de la sociedad en que nos movemos nos afectan. Por otro lado, desde hace unos años nuestra sociedad se adhería con más o menos convicción al paradigma de «el negocio de los negocios es el negocio» (*the business of business is business*) y de que el objetivo de las empresas no podía ser otro que la maximización del valor para el accionista, de modo que todo lo demás era, en el mejor de los casos, música celestial y, en el peor, una manera ineficiente y, si me apuran, incluso inmoral de llevar un negocio.

Pero a lo largo de los últimos años esta manera de pensar ha ido cambiando. Han contribuido a ello la fuerza de los hechos, incluidos los fraudes, engaños y racionalizaciones de conductas que, aparentando ser excelentes para los negocios y la sociedad, resultaron ser

excusas para el beneficio particular de unos cuantos, a costa no solo del daño para otros, sino de elevados costes sociales para todos. Y también los desarrollos teóricos. Porque la gente, como bien sabemos, aprende, tanto de los demás como de sus propios aciertos y, por fortuna, también de sus fracasos. Y esto, el poder de las personas para aprender y, por tanto, para cambiar, es otra de las características de la persona humana.

Y, de este modo, casi sin querer, nos encontramos de lleno en el mundo de la ética, no como algo ajeno, añadido a las conductas, técnicamente válidas y moralmente neutras, de los empresarios y directivos, sino como algo que forma parte de la misma realidad de los negocios. De modo que, en efecto, es un acierto reunir los conocimientos del experto en ética y del que lo es en la empresa, para ofrecernos un libro como el que el lector tiene ahora en sus manos.

El argumento del libro es muy atractivo y no me retraigo de explicárselo al lector, porque, con seguridad, le animará a la lectura. El punto de partida no es el habitual de los libros sobre responsabilidad corporativa, sino que presenta una novedad: necesitamos emprendedores, ahora, para sobrevivir en la crisis actual; después, para salir de ella, y siempre, para conseguir una sociedad mejor... a no ser que nos dejemos llevar por el pesimismo de que ese mundo mejor no es posible, o de que no es necesario —una idea que comparten algunos, pero que, en el fondo, es una gran cobardía y, sobre todo, un acto de egoísmo, porque condena a la miseria y el atraso a miles de millones de personas, en nombre de la ideología, sesgada e inhumana, de algunos de los que vivimos en nuestras ricas sociedades.

Vuelvo al hilo conductor del libro: necesitamos emprendedores. Pero todos lo somos, con más frecuencia de lo que nos parece. El estudiante que empieza una carrera con la esperanza de hacer algo grande en su vida; el inmigrante que se arriesga a un cambio lleno de incertidumbre; el que compra una casa, con la esperanza de poder pagarla; el que se atreve a cambiar de empleo... todos estos son emprendedores. Emprender es, en definitiva, una tarea humana y, por

tanto, ética. La ética no es un conjunto de normas, preceptos o principios que alguien se ha inventado para hacernos más difícil la vida; es, me atrevería a decir, el destilado de esa vida nuestra: es el manual de uso de nuestra humanidad. Entonces, está claro que todo lo que hacemos tiene una dimensión ética. Y eso es verdad, sobre todo, en una actividad emprendedora, que se propone cambiar nuestra vida y la de los que están a nuestro alrededor, y dejar nuestra huella en la sociedad en la que nos movemos.

Hablar de ética –y sigo con el hilo conductor del libro– es hablar de libertad. En la crisis reciente hemos cerrado todo un círculo, que empezó con la confianza en nosotros mismos, siguió con la petición de ayuda al Estado salvador y ha vuelto a la convicción de que la salvación es cosa nuestra, que no depende de las ayudas financieras europeas ni de los subsidios estatales. Pero no hay libertad sin responsabilidad: y aquí aparece la responsabilidad corporativa. Porque todos somos responsables, sí, pero no de todo, sino cada uno de una parcela: la de su propia vida, la de las consecuencias de sus acciones sobre sí mismo y sobre los demás. Y esto, en la empresa, es la responsabilidad corporativa. Ésta, dicen los autores, «es del mismo género que cualquier otra responsabilidad humana». No añadimos una responsabilidad empresarial a las demás: es un error plantear las cosas de este modo, porque esto nos llevará a presentar la responsabilidad corporativa como un enfrentamiento continuo contra otras responsabilidades. Este planteamiento de las responsabilidades como conflictivas entre sí es una magnífica coartada para acabar haciendo lo que conviene a cada uno y no lo que cada uno debe hacer.

«En la responsabilidad hay que mirar siempre a las personas», dicen Pes y Bilbeny. Claro. No estamos hablando de un añadido a la tarea de dirigir empresas, sino que forma parte de la misma labor, a la vez técnica y ética, de dirigir bien una organización. Es también una tarea común a todos, compartida y recíproca. Aunque hablemos de responsabilidad de la empresa, estamos hablando, de hecho, de las responsabilidades de todos, autoridades y ciudadanos; empresas, organizaciones sin ánimo de lucro y sindicatos, clientes, proveedores, empleados, directivos y propietarios.

Me he extendido en estos caracteres del hilo conductor de este libro para señalar que este contiene un buen tratamiento de la responsabilidad corporativa. Es interesante hacer notar que muchas definiciones de responsabilidad social de la empresa eluden la idea misma de responsabilidad, con el riesgo de convertirla en un conjunto de instrumentos y normas, alejados de las conductas humanas, que son las titulares de la responsabilidad, tanto de la personal como de la organización.

¿Es pues este un libro sobre filosofía de las organizaciones empresariales? No: es un libro para emprendedores, para directivos, para empleados y para ciudadanos comprometidos. El lector encontrará en él un enlace con los problemas de nuestra sociedad: los «desajustes entre la dimensión global de las relaciones económicas y el alcance estatal de la regulación de la economía», tal como lo vemos en el mundo globalizado de hoy; el reto de reducir la pobreza, lo que pone a la empresa en la primera línea; el impacto de nuestras acciones sobre el medio ambiente... Claro que la empresa no tiene el encargo de salvar el mundo. Pero sí tiene responsabilidades en su parcela, que es muy amplia. Porque, como ya dije antes, el emprendedor es el que toma decisiones sobre sí mismo y tiene la responsabilidad de cambiar este mundo, al menos en parte. Y, de este modo, se está cambiando a sí mismo.

La responsabilidad corporativa es intemporal, pero se concreta cada día, en cada entorno y en cada sociedad. No es café para todos: cada emprendedor debe identificar sus propias responsabilidades, que asume frente a la sociedad. Y en cuanto colocamos a la empresa en el entorno de la sociedad, volvemos a encontrarnos con la tarea del emprendedor, que se nutre de los valores, sociales y morales, de su entorno: del trabajo, de la honradez personal y profesional, de la integridad... Es muy difícil ser un buen empresario en un mundo egoísta e individualista, con trabajadores perezosos, sindicatos conflictivos, políticos corruptos y medios de comunicación que no entienden la función social de la empresa. La responsabilidad corporativa es también la responsabilidad de cambiar, de mejorar la sociedad en que nos movemos. Porque, en definitiva, las virtudes del emprendedor, que los autores mencionan

en el capítulo 3, no son sino una parte de las virtudes de todo buen ciudadano.

Pero ser corporativamente responsable no es tarea fácil. Las responsabilidades son muchas, pero los medios son limitados. Por eso, los autores ofrecen una visión de conjunto de algunos de esos medios, desde los principios y los códigos éticos hasta organizaciones e iniciativas internacionales como el Pacto Mundial o los Objetivos del Milenio, y desde el ejemplo de algunos emprendedores que han sabido ejercer su responsabilidad, hasta la integración de la responsabilidad corporativa en la estrategia. Y quiero subrayar la palabra **integración** porque la responsabilidad corporativa no es la guinda del pastel, que viene al final, sino parte de la misma masa que lo compone. O, mejor, es el presupuesto de partida: si mi empresa ha de ser ética y responsable, ¿cómo debe ser mi estrategia? Actuar de otro modo es empezar la casa por el tejado.

Este no es un libro de texto ni un manual, sino un libro de lectura amable, variado, que trata, si no de todo, sí de casi todo lo relevante para entender la responsabilidad corporativa en el mundo actual, con ejemplos de buenas prácticas y con ideas profundas para que el lector desarrolle su propia concepción de cuáles son sus responsabilidades. Y me parece que el mejor elogio que puede hacersele es decir que hace pensar. Bueno, quizá hay otro elogio, que también se le aplica: es un libro optimista. Lo que quiere decir que es exigente.

Antonio Argandoña

Profesor de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School

Introducción

Cualquier necio puede arrojar la joya más preciosa al fondo de un lago; sin embargo, ni el esfuerzo conjunto de diez sabios bastará para recuperarla. La enseñanza de este antiguo proverbio ilumina la situación actual, pues conocemos las conductas que han propiciado la crisis: la codicia desbocada de muchos financieros, la negligencia imprudente de los reguladores, la soberbia de economistas eminentes, convencidos de la infalibilidad de sus modelos... Sin embargo, se necesitará el esfuerzo de millones de personas para restablecer una economía próspera, porque los motores que alimentaban su crecimiento se han extinguido.

A partir de ahora, la actividad económica no progresará apoyándose en la acumulación de deuda, la construcción de viviendas y el consumo ilimitado de recursos naturales; para que la recuperación avance, en su lugar, deberán figurar actividades sostenibles con el medio ambiente y sólidas desde el punto de vista financiero. Serán estas unas condiciones que marquen la senda exigente que todos deberemos seguir, sin contar con la ayuda del crédito, ni de un sector público sobreendeudado.

No obstante, las sociedades europeas —en especial, su población joven— poseen el coraje necesario para superar las adversidades del momento y cuentan con el marco de libertad que permite desarrollar proyectos

innovadores, o rediseñar los existentes, para basar en ellos el nuevo modelo de crecimiento. El coraje y la actitud emprendedora alumbrarán la nueva aurora que seguirá a la crisis.

En este libro argumentamos que la actividad emprendedora, como el hilo de Ariadna, nos guiará hacia la salida del laberinto de la crisis. No busquemos las soluciones en recetas ideológicas, ni en mesías, ni en autoridades competentes, ni nos consolemos con la idea, confortable y paralizante, de que nosotros no somos culpables; pues al modelo de economía anterior a la crisis entre todos lo mataron y él solito se murió. 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 empresas que convertirán los problemas actuales en oportunidades para mejorar la calidad del sistema productivo.

Libertad y responsabilidad son inseparables, pues la primera se fundamenta en la conducta responsable de las personas libres. En este sentido, el discurso de la responsabilidad corporativa se apoya en la libertad de empresa como premisa necesaria para que aquella sea exigible. La libertad remite a la responsabilidad. Es su contrapartida. La libertad de empresa, el libre ejercicio de una profesión, tienen un cauce que las limita y a la vez les da ocasión de fluir, que es la responsabilidad. Toda persona emprendedora debe contar con este complemento necesario de su libre iniciativa y creatividad. En su proyecto involucra de modo directo o indirecto a muchas personas, bienes y valores y, por eso, no puede ignorarlos. Porque cuentan por sí mismos y porque actuar con ellos de manera irresponsable tuerce su proyecto y, desde luego, puede truncar su propia libertad como emprendedor. Por ello resulta evidente la doble premisa de que si la libertad es un requisito necesario, la responsabilidad también lo es y de que ésta, sea individual o corporativa, se deriva de la primera. La libertad de empresa comporta, en efecto, una responsabilidad corporativa. Y las veces que ésta es vulnerada no invalida dicha afirmación, del mismo modo que una mala o una nula aplicación de la ley no la desautoriza.

La responsabilidad corporativa es del mismo género que cualquier otra clase de responsabilidad humana. Las claves son las mismas.

Lo que varía es el contexto y la problemática específica; no los principios. En la responsabilidad siempre hay que mirar a la persona. La empresa responsable tiene al frente y en su conjunto a personas responsables. Imprimen su marca personal a la entidad. Y al revés: corporaciones responsables traspasan su estilo a quienes las integran, porque poseen autoridad moral y recuerdan que unas buenas prácticas, en la economía como en todos los órdenes de la vida, son buenas por sí mismas y, además, son ventajosas para nuestros intereses. Son empresas con poder de identificación y seguimiento, más allá de su rentabilidad comercial. En cierta manera, son educativas, pues el compromiso con la libertad y al mismo tiempo con la responsabilidad tiene un componente formativo y aleccionador. Las empresas de existencia efímera o de actividad solo especulativa no dejan huella. Con mucho, pueden generar beneficios, pero nunca son queridas ni admiradas por ellas mismas. Pasaron sin dejar huella en empleados, ejecutivos y accionistas. Apenas responden al concepto empresa, solo al de negocio. Los emprendedores no suelen tenerlas como referencia.

1. El compromiso con la libertad

Lo extraño no es preguntarse por la relación entre economía y libertad, sino no preguntarse por ella. Una economía puede funcionar sin libertad, aunque es dudoso que funcione bien en el sentido de eficiencia, pero también en el de validez humana y social. El haz y el envés del buen funcionamiento.

No será legítima una economía global que no sea compatible con la libertad. La globalización y los mercados financieros nos ofrecen a menudo la imagen contraria, que es posible el beneficio económico en condiciones de falta de libertad y de escaso o nulo respeto a los derechos humanos. Pero es un estado de cosas precario y de futuro incierto que genera turbulencias y conflictos. ¿Hasta cuándo puede durar un sistema que no satisface a la mayoría?

La economía basada en la libertad conviene al conjunto de la sociedad. Su motor es más potente, puesto que se basa en la libre iniciativa y en la motivación sin otras cortapisas que la ley y la ética, y las

condiciones de su rodaje son las mejores: la competencia de otros actores también libres. Cuando falta la libertad, una y otra cosa, motivación y condiciones, se reducen drásticamente. Surgen menos emprendedores, profesionales y empresarios se ven perjudicados por la existencia de monopolios, y la economía del país se resiente por la pérdida de oportunidades.

El significado de la libertad es el mismo para todos. Cambian la época, el contexto, las situaciones. En este sentido, no es igual hablar de la libertad pensando en una organización que en un individuo, incluso en el individuo como ser social o en su intimidad. La libertad no se da en el vacío y su valor dependerá siempre de quién y en qué grado se comprometa con ella, dependiendo también de las circunstancias. Pero por libertad todos entendemos, desde que apareció la palabra, el estar libre de ataduras. Históricamente, la libertad es lo opuesto a la tiranía, la esclavitud, la servidumbre, el patriarcado, el autoritarismo, el estatalismo, el sectarismo, el partidismo, los monopolios. Es lo opuesto a la coacción en general. Ataduras todas ellas que restringen la capacidad de obrar y de pensar tanto de la persona como de la comunidad; del pequeño grupo como de la gran organización.

Cuanto más libre se siente uno, o una institución, más fuerza poseen para impulsar su proyecto, percibirse de su importancia y asumir todos los posibles riesgos. Una obra, una profesión, una empresa que no disponen de libertad, para empezar la que uno se otorga a sí mismo, están condenadas a la mediocridad y al malestar interno. ¿Cómo puede un profesional profesar su saber si no dispone de libertad para hacerlo? ¿Cómo puede un empresario emprender si a su alrededor todo son obstáculos para su proyecto? En los dos casos la iniciativa personal está sentenciada a una existencia truncada, a dar solo una parte de todo su potencial, sin que ello obedezca a una causa necesaria o justificada.

Nunca se es absolutamente libre, porque tenemos límites naturales y sociales y, además, hay que respetar la libertad de los otros individuos y de las organizaciones. En términos profesionales y económicos, la libre empresa o profesión implica que, al mismo tiempo,

debemos extremar el sentido de la responsabilidad en todos los aspectos de nuestra actividad. Un emprendedor tampoco puede ser, sin contradecirse, un sujeto asocial. Todos los individuos somos sociedad. Si la ignoramos, además de incumplir un deber fundamental, hacemos que decaiga nuestro negocio y, sobre todo, que emprender pierda atractivo y mérito. No valdría la pena proponérselo.

2. La responsabilidad como estímulo

Libertad y responsabilidad definen la conducta de una persona autónoma; aquella que decide libremente sus actos y se responsabiliza de sus consecuencias. Por lo tanto, aplicando esta definición al ámbito empresarial, concluimos que la responsabilidad corporativa deriva de la libertad de empresa pues las empresas, como personas jurídicas autónomas, son responsables de las acciones que realizan al amparo de su libertad, además de tener la obligación de cumplir las leyes establecidas, como todos los ciudadanos.

La responsabilidad no es un freno. Es un estímulo para el trabajo del profesional. Y lo es también para los jóvenes emprendedores. Ser responsable es una cualidad humana, pero también profesional, y un motivo de razonable satisfacción para ambas personas. Supone la obra bien hecha, la acción exigida y más no se nos puede pedir, aunque muchos ofrezcan mucho menos que eso y actúen de manera mediocre y, en ocasiones, ilícita o impropia.

Lo cual es extensible a la empresa y las organizaciones en general: aquellas que son responsables hacen lo debido y por añadidura obtienen una satisfacción que actúa de aliciente de su actividad. La responsabilidad no es la parte solemne y aburrida de la ética, sino su lado práctico y dinámico. Cuanto más libres, más responsables y más motivados, también, para continuar con nuestro modo de actuar y mejorar si cabe nuestra contribución a un orden más próspero y equitativo.

Una empresa se levanta con la iniciativa, la actitud pro-activa y el sentido, siempre, de la responsabilidad. Esto último es: pensar en el interés del conjunto y no solo en el propio; en las consecuencias

de nuestras decisiones y no en el resultado inmediato; y tener siempre una noción del límite que no se puede traspasar ante el riesgo. Todo lo cual implica la eficiencia, pero también la calidad humana y social de la empresa. En sentido contrario, la irresponsabilidad se paga cara, en lo material, y en los intangibles que constituyen también el patrimonio de una empresa y de los propios emprendedores a título individual. La responsabilidad favorece las buenas prácticas y éstas tanto al trabajo bien hecho como a la generación de confianza. Es el patrimonio básico de toda buena empresa.

En la economía global y del conocimiento, el comportamiento responsable es clave para la supervivencia de la empresa a largo plazo. Por lo pronto, esa economía tiene unos retos sociales, ecológicos e interculturales que hace que los agentes económicos, desde los inversores hasta los empleados, tengan que estar permanentemente preparados y dispuestos para la gestión de los conflictos, sean por el medio ambiente, los derechos humanos o la convivencia de culturas muy distintas entre sí. De modo que la responsabilidad, tanto individual como corporativa, se constituye ya como un factor de calidad y competencia, además de seguir representando, como en cualquier actividad, un imperativo ético de consecuencias de todo tipo. Pensar que el fin justifica los medios, o que las personas no tienen valor en sí mismas, está en flagrante contradicción con los valores que se abren paso en la economía del conocimiento. El emprendedor y el ejecutivo de hoy deben conocer el alcance de su responsabilidad y comprometerse con ella. Que el fin justifica los medios puede dar frutos momentáneamente, o durante un tiempo –cada vez menor, en la era de la información–, pero es una consigna insostenible. El zorro es astuto, pero de corta visión: siempre acaba siendo cazado. No se puede engañar de forma sistemática a los clientes o a los inversores, chantajear a los proveedores o a los poderes públicos, estafar en definitiva a la sociedad, sin que una empresa o un profesional, por mucha influencia que posean, arriesguen su nombre y su fortuna, y los de sus socios y familiares. El hombre es el más inteligente de los animales, pero también puede ser, llevado por la codicia o la ambición, el más tonto de todos ellos. Por esta causa han caído gobiernos, celebridades y, por descontado, bancos y empresas, como en los últimos tiempos Lehmann Brothers o Arthur Andersen. Hasta cerró un po-

pular periódico de siglo y medio de existencia como *News of the World*, a causa de sus prácticas fraudulentas para obtener exclusivas y hacer más negocio.

Ya es hora de abordar otras dos preguntas cruciales: de qué, exactamente, somos responsables, y ante quién hemos de sentirnos responsables. Somos responsables, en primer lugar, de nuestros actos voluntarios, aquellos que provienen de una u otra decisión, incluso de la decisión de no decidir y de la de hacernos partícipes de las decisiones de otros. Hablamos entonces de la complicidad, pues no podemos ignorar que hay actos voluntarios que se muestran, en efecto, con una acción o determinados hechos visibles, y que hay otros que son actos por omisión, pero actos igualmente. Ni podemos ignorar que somos tan responsables de los actos que protagonizamos de manera directa como de aquellos otros que provocamos que otros lleven a cabo.

También, por otra parte, somos responsables de nuestras palabras: de aquello que afirmamos o negamos, de lo que prometemos o que pasamos por alto. Y por añadidura de nuestros silencios. Por lo demás, no se nos puede pedir responsabilidad por nuestros pensamientos e intenciones, eso queda en el libre fuero interno, pero sí, en muchas ocasiones, de nuestras actitudes, pues éstas se traducen en signos y comportamientos externos.

Queda la cuestión de ante quién somos responsables. Unos pueden sentirse responsables ante Dios y otros ante la memoria de sus padres, la imagen de sus hijos o bajo la mirada de un padrino. O ante la fidelidad de los clientes. Y, sin duda, muchas veces, ante la propia exigencia personal. Que para unos, también, puede ser solo de tipo profesional y, para otros, provenir de retos de otro tipo, pongamos de carácter psicológico, o por sentirse imbuidos de una misión social. Es algo real que muchos emprendedores se proponen, por ejemplo, crear riqueza para su país o su ciudad. En la sociedad tradicional el juez era Dios, o el clan gobernante, o la figura del padre. O varias de estas cosas juntas. Hoy, en cambio, creemos ser responsables en primer lugar ante la ley y, en último término, ante los tribunales de justicia.

Pero en realidad muchos saben, y todos deberíamos saber, que siempre somos responsables ante los demás y ante nosotros mismos, en conciencia. Una persona emprendedora se siente responsable, en primer lugar, ante sus propios compañeros de equipo de trabajo. El individualista más redomado acaba percatándose de que no está solo, y de que todos sus actos, como profesional y como persona, trascienden tarde o temprano ante los otros. Puede que muchos vivan en su elevada torre, pero esta no flota en el vacío. Multitud de rostros les contemplan más allá de la ventana.

Nada ni nadie escapan al entramado y la interdependencia social. El empleado o el socio que dejamos a un lado puede que sea aquel del que un día dependa nuestra suerte. Con relación a la empresa ocurre exactamente igual que en la esfera personal de la vida. Por lo cual, dada esta inmersión de lo económico en la realidad global, nos exigimos también ser responsables no solo ante la sociedad, sino ante el entorno natural e, incluso, ante las generaciones futuras.

3. Plan del libro

El texto argumenta la relación positiva entre la responsabilidad corporativa y la labor emprendedora, derivada de su origen común en la libertad, como hemos explicado en esta introducción. Los emprendedores florecen en las sociedades libres, pero los ciudadanos, en uso de su libertad, solo apoyarán la actividad empresarial si su repercusión en la sociedad ayuda a resolver los problemas clave de cada momento. La generación de valor social es el núcleo de la responsabilidad corporativa.

En los tres primeros capítulos defendemos la importancia de los emprendedores para el desarrollo de los países pues, para el progreso de una sociedad libre, no hay una alternativa mejor que la formación de nuevas empresas, sobre todo en momentos como la crisis actual, cuando la innovación y el uso de las nuevas tecnologías en la producción de bienes y de servicios son la clave para la creación de empleo.

Los capítulos 4 y 5 abordan el contenido de la responsabilidad corporativa a la luz de los tres grandes problemas que tenemos planteados:

1) Los desajustes entre la dimensión global de las relaciones económicas y el alcance estatal de la regulación de la economía. La sociedad –a través de organizaciones como ONG, organismos internacionales como Naciones Unidas, la presión de los medios de comunicación, sindicatos o asociaciones de consumidores– exige de las empresas un compromiso firme con un conjunto de principios, resumidos en el Pacto Mundial de Naciones Unidas¹, para cubrir el vacío que produce la falta de regulación global.

2) La necesidad de reducir la pobreza y, finalmente, eliminarla, que afecta a unos 4.000 millones de personas en todo el mundo, exige la contribución de todos los agentes sociales, desde los gobiernos hasta las entidades que prestan ayuda humanitaria. Sin embargo, ninguna estrategia para erradicar la pobreza puede tener éxito sin apoyarse en el desarrollo económico y, en este campo, las empresas juegan un papel fundamental. Tanto la atención a la base de la pirámide –los miles de millones de personas con una renta anual inferior a 3.500 dólares– como el desarrollo de proyectos empresariales para poner al alcance de la población pobre servicios básicos, como por ejemplo microcréditos, acceso a la telefonía móvil, o agua potable, forman parte de la responsabilidad corporativa en el siglo XXI.

3) Tener en cuenta el impacto de la actividad empresarial en el medio ambiente, para conseguir un desarrollo sostenible. Este propósito exige actuar de tal manera que la naturaleza mantenga su capacidad de ofrecer los recursos y la calidad del medio ambiente necesarios para el bienestar de las poblaciones.

En este libro argumentamos que es necesario promover la actividad emprendedora, sin renunciar a la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo económico, ni al carácter sostenible del mismo. Entre los factores que deben contribuir al triple objetivo enunciado, aquí nos referimos a la conducta responsable de las empresas, derivada del ejercicio de su libertad y de las exigencias de la sociedad. En definitiva, la intención de este trabajo es difundir las ventajas de la responsabilidad corporativa, tanto para la empresa como para los

ciudadanos, a fin de reforzar el atractivo de una sociedad emprendedora, pues estamos convencidos que es la mejor alternativa para superar la crisis actual, sin renunciar a los valores fundamentales de las sociedades libres.



1

Los héroes de nuestro tiempo

1. Los tiempos cambian

El futuro ha sorprendido favorablemente a la mayoría de la población entre los 40 y los 70 años de edad de los países europeos, a lo largo de su vida: en el momento de buscar el primer trabajo abundaban las oportunidades y, aunque el trato y las condiciones salariales de inicio eran discretas, con el tiempo mejoraron de manera sustancial; se percibía cómo avanzaba el país: las carreteras se arreglaban y se construían otras nuevas, los automóviles corrían más, eran más seguros y más confortables; los hogares incorporaban servicios nuevos: calefacción, teléfonos –en plural–, aire acondicionado, acceso a Internet; los servicios públicos se ampliaban hasta cubrir la gran mayoría de los ciudadanos...

Muchos europeos que no han conocido otras épocas han interpretado este largo ciclo durante el cual la bonanza se ha impuesto al mal tiempo, que empezó después de la Segunda Guerra Mundial, como el orden natural de las cosas; una visión muy diferente de la que tenían sus padres y abuelos, nacidos entre 1870 y 1930, que vivieron períodos de prosperidad –por ejemplo los años 1880-1914 y, mucho después, el que empezó en el año 1947–, acompañados de las penurias de la Primera Guerra Mundial, 1914-1918, su correspondiente posguerra, la Gran Depresión que se inició en el año 1929,

seguida de la Segunda Guerra Mundial; los 31 años que van de 1914 a 1945 demostraron que es posible hundirse hasta alcanzar abismos inimaginables.

Con la «Gran Recesión» de los años 2008-2009 hemos iniciado el tránsito hacia una etapa nueva, inducido por la confluencia de una crisis financiera, más una crisis energética, más una crisis ecológica y medioambiental; la suma de las tres no permite mantener el modelo de sociedad vigente, por la misma razón que ningún mecánico podría arreglar una máquina obsoleta, cuando las piezas no funcionan debido al desgaste acumulado.

Cuando la crisis se interpreta como un accidente, por ejemplo el del 20 de abril de 2010 en una plataforma petrolífera de British Petroleum (BP), que provocó el derrame de millones de barriles de petróleo en el golfo de México, las medidas se toman para superar dificultades que se consideran momentáneas, y se busca el responsable, el homólogo de la compañía BP, que en este caso sería el sistema financiero, al cual se exige que restablezca el flujo de crédito para que las empresas vuelvan a producir y los consumidores a comprar, del mismo modo que BP tuvo que tapar el escape y pagar por los daños causados.

Ahora bien, este punto de vista no considera los aspectos más relevantes de la crisis actual, como por ejemplo la evidencia de que el consumo creciente, sobre todo de petróleo y primeras materias, no es una solución viable, en un mundo con más de 7.000 millones de personas con derecho a una vida digna, que el impacto del crecimiento económico en el medio ambiente es insostenible –tal como se ha producido hasta ahora– y que el endeudamiento acumulado, después de diez años con tipos de interés bajos, excede los límites razonables.

Desde esta perspectiva, la crisis que ahora vivimos se debe al colapso del modelo económico basado en el uso de los recursos como si fueran ilimitados y superarla nos obligará a respetar las exigencias de una economía sostenible, para la cual la innovación y la capacidad emprendedora para introducirla en la producción de bienes y servicios resultan imprescindibles.

Sin embargo, no conviene tirar al niño con el agua sucia del baño: desde el final de la Segunda Guerra Mundial, en Europa se ha logrado un bienestar que aconseja renovar el compromiso con los valores de las sociedades que lo han conseguido, entre los cuales destaca la voluntad de vivir en un país libre, capaz de ofrecer oportunidades a todos los habitantes.

Por este motivo, la plena ocupación se mantiene como prioridad indiscutible de la política económica y social debido a que, por dos razones complementarias, fundamenta la prosperidad y la inclusión de los ciudadanos en la comunidad.

En primer lugar, si una sociedad mantiene ociosos una parte sustancial de los ciudadanos en edad de trabajar, entre 16 y 65 años, no se puede permitir unos servicios públicos que aseguren a todo el mundo el acceso a la sanidad, a la educación, al sistema público de pensiones y a la protección en caso de quedar en paro. En segundo lugar, para la mayoría de la población de los países democráticos, el acceso a la ocupación es una condición necesaria para una sociedad justa.

La igualdad de oportunidades, hoy en día un componente básico de la justicia social, se hace visible cuando todo el mundo puede acceder al sistema educativo y, todavía más importante, a un puesto de trabajo, puesto que en buena medida la educación se considera necesaria para facilitar el acceso a la ocupación. La igualdad de oportunidades, en general, también requiere la igualdad de oportunidades a la hora de acceder al mercado laboral que, además de los ingresos, determina también la posición, el prestigio y la integración del individuo en la sociedad.

Las empresas crean puestos de trabajo cuando esperan crecer, razón por la cual el desarrollo se ha convertido en la referencia para medir el éxito de la política económica de los gobiernos; y, aunque no hay fórmulas magistrales que lo aseguren, los países con mayor éxito tienen en común la calidad de las instituciones públicas –que inspiran confianza a los inversores– y un tejido empresarial capaz de incorporar las nuevas tecnologías con rapidez.

2. De la economía administrada a la economía emprendedora

Durante los años ochenta del siglo XX, en los países desarrollados empezó una revolución silenciosa que, como todas las revoluciones, ha removido ideas muy arraigadas y realidades que parecían inamovibles; como por ejemplo que el progreso material de las sociedades dependía de las grandes empresas porque, comparadas con las pequeñas, eran más eficientes, pagaban salarios más elevados, invertían más en investigación y desarrollo, y su actividad arrastraba al conjunto de la economía de un país, tanto en dirección ascendente cuando las ventas aumentaban, como en sentido opuesto, en los períodos de estancamiento. «Lo que es bueno para General Motors es bueno para Estados Unidos» esta afirmación del presidente de GM, el año 1955, resumía la opinión dominante sobre el liderazgo de las grandes corporaciones, no solo en la sociedad americana de la época, pues la frase citada, escogiendo en cada caso la empresa apropiada, se podía formular en todos los países con economía de mercado. Las grandes corporaciones fueron el motor más potente del progreso económico y tecnológico, hasta muy entrada la década de los setenta, por la eficiencia que demostraban en la producción y por la eficacia con que incorporaban innovaciones. La economía de escala, la ley según la cual el coste de cada unidad producida baja a medida que aumenta el volumen de producción, regía la fabricación de bienes, que había encontrado en la empresa de grandes dimensiones la forma más apropiada para obtener el máximo rendimiento del trabajo.

El vigor de esta ley, que guió el desarrollo económico durante décadas, convirtió a las grandes empresas, al gobierno y a los sindicatos en los tres pilares del sistema, como señalaba John Kenneth Galbraith en el libro *El capitalismo americano*. Era el tiempo de la economía administrada, basada en la estabilidad y la homogeneidad de la producción en gran escala, que parecía imbatible. Sin embargo, los fundamentos en que descansaba el éxito de aquella fórmula se debilitaron a partir de aquel momento, hasta el punto de que las empresas del Fortune 500 redujeron su cuota en la ocupación en los Estados Unidos del 20% al 8,5%, entre los años 1970 y 1996.

En primer lugar, el consumo de mercancías homogéneas producidas en masa, muy bien descritas por Henry Ford cuando afirmaba que sus clientes podían escoger el color del automóvil, siempre que les gustara el negro, perdió atractivo con el aumento del bienestar de la población. El gusto por la diversidad ha traído la formación de mercados más reducidos –nichos– y una duración menor de la vida de los productos; ambos atributos casan mal con las cadenas de montaje descritas de manera magistral en la película *Tiempos modernos* de Charles Chaplin.

En segundo lugar, la presión de unos consumidores más exigentes y la constatación de que las empresas podían obtener en el mercado, a mejor precio, algunos de los servicios producidos de manera interna, cambió la estrategia de las grandes compañías, a partir de los años ochenta, hacia dos líneas de actuación: concentrarse en el núcleo del negocio –el *core business*– en lugar de seguir con la integración vertical de las actividades que se había promovido anteriormente, y subcontratar con otras empresas los trabajos periféricos –*outsourcing*– como, por ejemplo, limpieza, seguridad, transporte, etc. Esta orientación ha recibido un impulso decisivo con la formación de una economía global, que ha permitido aprovechar los menores costes de los países emergentes para trasladar hacia ellos gran parte de la producción. Al mismo tiempo, en los países desarrollados, el peso de la actividad económica se ha desplazado hacia los servicios, un sector en el que dominan las empresas de dimensión mediana y pequeña.

Finalmente, las nuevas tecnologías, sobre todo el uso de ordenadores y el control numérico, permiten a las empresas pequeñas y medianas producir series cortas, competitivas con la fabricación a gran escala. El progreso tecnológico impulsa el económico cuando la sociedad cuenta con las instituciones adecuadas para transformar el uno en el otro. Cuando irrumpen tecnologías nuevas, como pasa ahora con la aplicación de los ordenadores en todos los ámbitos de la producción, y con el uso de Internet como canal de comunicación y de distribución, todas las actividades tienen que adaptarse al entorno creado por aquellas. Las dificultades para sustituir los hábitos heredados se manifiestan con el estancamiento

de la productividad, ocasionado por los excesos de inversión en sectores, como por ejemplo la construcción, retrasados en el uso de las nuevas tecnologías.

La innovación fluye del conocimiento, motivo por el cual:

«Las ideas, las instituciones, la población y el capital humano son ahora al centro de la teoría del crecimiento. El capital físico ha quedado desplazado a la periferia»¹.

La potencia del conocimiento, encapsulado en las ideas que produce, supera la de los activos físicos porque, al contrario de lo que pasa con estos, el uso de una idea por una persona o empresa no excluye que otras también la utilicen.

La diferencia entre ambos activos se explica mejor con un ejemplo. Si tres empresarios se interesan por un terreno en venta —el primero para construir una fábrica, el segundo un centro comercial y el tercero un bloque de pisos— cuando uno de ellos compre el solar y edifique su proyecto, la ciudad contará con uno de los tres edificios... que excluye a los otros dos. En cambio el *software* que soporta el iPod, cuya producción ha ocupado a centenares de ingenieros y otros técnicos informáticos durante años, ahora se puede aplicar tantas ocasiones como convenga e, incluso, puede inspirar mejoras que otras empresas introducirán para ampliar las prestaciones del teléfono.

No obstante, el conocimiento no se convierte espontáneamente en motor del progreso económico, tal como demuestra la experiencia de la antigua Unión Soviética que, a comienzos de los años sesenta del siglo XX, acumulaba un conocimiento científico y técnico en sus universidades y centros estatales comparable al de los Estados Unidos. A pesar de ello, 20 años más tarde, mientras los americanos habían transformado su economía gracias a la incorporación de la electrónica a la producción y distribución de bienes y de servicios, la Unión Soviética se había anquilosado, con una economía estancada y un nivel de vida de la población muy inferior al que disfrutaban los ciudadanos americanos.

Para convertir el conocimiento en el fundamento del progreso económico, una sociedad necesita personas capaces de cubrir la distancia que hay entre el laboratorio y la fábrica, entre los círculos reducidos de los investigadores y los miles de consumidores potenciales de la innovación. El agente que transforma las ideas en activos con valor económico se denomina emprendedor y florece en las sociedades cuya cultura e instituciones facilitan su actuación.

3. Una economía global con sabores locales

De hecho, para explicar la divergencia de las tasas de crecimiento económico entre los países, en el artículo citado², se señala que:

«Las disparidades entre las instituciones son la causa fundamental de las amplias diferencias en las tasas de crecimiento observadas entre los países con niveles de renta bajos. En cualquier modelo, instituciones inadecuadas distorsionan el uso del capital y del trabajo. Nosotros añadimos que también dificultan la adopción y la utilización de ideas provenientes de los países más avanzados».

Las instituciones emergen de la cultura de cada sociedad. Por ejemplo, la tecnología para producir coches es la misma en todas partes, pero la regulación del trabajo en las fábricas que los manufacturan es distinta en cada país. En cualquier lugar, quien pone en marcha una empresa arriesga su dinero y su tiempo, pero un fracaso tiene consecuencias muy distintas para la imagen pública del emprendedor en Estados Unidos o en España.

En la economía global en que vivimos, se da la paradoja que la productividad de las empresas depende del entorno local (*clúster*) en el que operan.

«Las ventajas competitivas en una economía global dependen cada vez más de razones locales –conocimiento, relaciones, motivación– que los competidores lejanos no pueden igualar... La productividad es lo más importante para competir y, al formar parte de un *clúster*, la empresa mejora su productividad»³.

Silicon Valley, en California, el área de Milán, en Italia, la comarca del Penedés, en Cataluña, son ejemplos de entornos locales reconocidos, con empresas altamente competitivas en tecnología, moda y producción de cava, respectivamente.

Entre la economía administrada y la economía emprendedora hay una diferencia fundamental, destacada por Richard Florida: en esta última la ubicación geográfica desempeña la función de emparejar personas y trabajo, que antes correspondía a las grandes empresas. Las personas creativas, un grupo social formado por la fusión de la bohemia y la actitud emprendedora, son las que impulsan la innovación y el crecimiento económico en la economía actual. Sus representantes más genuinos combinan la formación técnica –ingenieros, científicos, médicos, profesionales de alto nivel– y la artística –diseñadores, escritores, cineastas–. Hay dos características de esta clase creativa que destacan: la primera es que «responden bien ante organizaciones con valores sólidos, en las que la comunicación es abierta, las condiciones salariales buenas y el trato que se da a los empleados, justo»; la segunda es que «escogen para vivir lugares tolerantes y abiertos a las ideas nuevas; por ello, el crecimiento económico regional procede de las decisiones geográficas que toman las personas creativas»⁴.

4. La función del emprendedor, determinante

Para escoger un automóvil ponderamos la marca, la estética del vehículo, las referencias obtenidas de amigos o familiares, la opinión del vendedor, etc. aunque, al final, el precio acota las alternativas entre las que elegiremos. Análogamente, al escoger entre distintos modelos económicos, en la sociedad hay opiniones diversas respecto al grado más adecuado que debe alcanzar la intervención del estado, o sobre la apertura al comercio internacional que debe mantener, cuánto debe pesar la carga tributaria, etc. Sin embargo, la prosperidad de la sociedad depende de la productividad de la economía. De hecho, el camino que conduce a una economía sostenible y, a la vez, capaz de ofrecer condiciones de vida dignas a los 7.000 millones de personas que forman la humanidad, pasa por el desarrollo tecnológico y su aplicación a mejorar la productividad.

La historia posterior a la caída del muro de Berlín ha tomado una dirección inesperada para los defensores de la ortodoxia de la posguerra que, hasta bien entrada la década de los ochenta, mantenían que las grandes empresas eran las líderes naturales del desarrollo económico. Según esta visión, el empresario cumplía la función de director/organizador del capital y del trabajo para obtener la máxima eficiencia de los recursos empleados en una firma. Desde su punto de vista, la empresa tiene sentido económico cuando el coste de su actividad es menor que el precio de mercado del producto acabado. Por ejemplo, un fabricante de coches producirá los retrovisores para los vehículos, si el coste de hacerlos es inferior al precio que le ofrece un proveedor externo.

En realidad, en las tres últimas décadas ha resurgido con fuerza la actividad emprendedora como motor del crecimiento, de tal manera que las empresas que nacen (*start-ups*) alimentan la urdimbre del tejido económico de un país, formado por las pequeñas y medianas empresas. El paso de la economía administrada de los años 1940-1980 a la economía emprendedora actual recibió un impulso decisivo con la revolución tecnológica producida por el uso generalizado de los ordenadores y por su combinación con las tecnologías de la comunicación, gracias al desarrollo de Internet. Schumpeter, un economista destacado de la primera mitad del siglo XX, subrayó la vertiente innovadora del emprendedor, cuando lo definía como aquel que modifica el equilibrio de un mercado introduciendo productos nuevos, o bien sistemas de producción diferentes, abriendo mercados hasta entonces inexistentes, o bien reorganizándolos, etc.

Asimismo, Israel Kirzner ha destacado la función del emprendedor como descubridor de oportunidades para realizar beneficios, que habían pasado desapercibidas, de cuya explotación se deriva un uso más ventajoso del capital para toda la sociedad: «su función (del empresario) es la de realizar el potencial de desarrollo económico que una sociedad posee en un momento dado». En gran medida, este potencial se realiza transformando el conocimiento en productos y servicios nuevos, una tarea clave del emprendedor, ya que suele ocurrir que los productores del conocimiento no se dan cuenta de las oportunidades de negocio que lleva consigo. Por ejemplo, la empresa IBM,

líder en la fabricación de grandes ordenadores, desarrolló el ordenador personal sin advertir la extraordinaria demanda potencial que había para el nuevo producto; y la entonces pequeña empresa Microsoft supo aprovechar la oportunidad para desarrollar los programas informáticos necesarios para los ordenadores personales, que la han convertido en líder mundial en este mercado.

El bienestar material de los ciudadanos depende fundamentalmente de la eficiencia y la rapidez con que los adelantos tecnológicos se introducen en la producción y distribución de bienes y servicios; por este motivo, los emprendedores –que son los principales renovadores de la economía de un país– son insustituibles para asegurar el progreso material de las sociedades, sobre todo cuando cristalizan nuevas tecnologías, que inspiran una renovación especialmente intensa del tejido empresarial; por ejemplo, empresas como Microsoft, Apple, Google o Zara, consideradas punteras en sus sectores, hace solo 30 años eran desconocidas o no habían nacido. Creando empresas, los emprendedores influyen en la conducta de las existentes que, de forma progresiva, tienen que adoptar las innovaciones introducidas por aquellos, para mantenerse en el mercado. Por este motivo, facilitar el nacimiento de empresas nuevas ocupa el primer lugar en la lista de deberes para asegurar el desarrollo económico.

Michael E. Porter explica la capacidad para innovar de un país en función de:

- 1) Contar con una política pública en ciencia y tecnología, sistemas de apoyo a la investigación básica y recursos destinados a la educación superior.
- 2) La capacidad para innovar existente en los entornos industriales del país.
- 3) La intensidad de las relaciones entre los sistemas de apoyo y las empresas innovadoras.

Según este análisis, la capacidad de un país para innovar depende de la existencia de empresas orientadas a la innovación, que se ca-

racterizan por facilitar la creación de nuevas empresas⁵. Las empresas que hemos citado –Microsoft, Zara, Google o Apple– ilustran un fenómeno general: el liderazgo que ejercen en la promoción del desarrollo económico las empresas de nueva creación con objetivos ambiciosos:

«Solo la actividad emprendedora que se plantea objetivos ambiciosos contribuye decisivamente al crecimiento, tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados»⁶.

Además, la crisis convierte la creación de puestos de trabajo en el objetivo central de la política económica en todos los países, en especial en España que, con una tasa próxima al 20%, encabeza la lista del paro en los países de la Unión Europea. La aritmética no engaña: si 8 de cada 10 ocupados trabajan en el sector privado, todo lo que favorece la creación de empresas innovadoras, con elevado potencial de crecimiento, contribuye al incremento de la ocupación, como lo demuestra que los países donde aumenta más la actividad emprendedora disfrutan de más crecimiento y de menos paro⁷. En Estados Unidos, por ejemplo, casi toda la creación neta de puestos de trabajo desde en el año 1980 se ha producido en firmas con menos de cinco años de vida⁸.

El protagonismo de los emprendedores en la creación de puestos de trabajo fundamenta la siguiente predicción: las sociedades que destacan por la generación de empresas saldrán de la crisis más rápidamente porque, gracias a las innovaciones que introducirán los emprendedores, desarrollarán antes que otras las empresas sostenibles y con vocación internacional en que se apoyará la economía posterior a la crisis. La trascendencia de este hecho para la sociedad convierte a los emprendedores en los héroes de nuestro tiempo, puesto que asumir los riesgos de la creación y de la expansión de las empresas es el atributo principal de su labor.