

a^e

colección acción empresarial

**EL
PROPÓSITO
DE LA
EMPRESA**



ALBERTO M. BALLVÉ
ALEJANDRO FONTANA

Con prólogos de
Rafael Gómez Nava y Rodolfo Q. Rivarola

EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA

Hacia un
liderazgo directivo
centrado en el
bien común



MADRID BOGOTÁ
MÉXICO D.F. NUEVA DELHI BUENOS AIRES
LONDRES NUEVA YORK SHANGHÁI

Fontana, Alejandro

El propósito de la empresa : hacia un liderazgo directivo centrado en el bien común / Alejandro Fontana ; Alberto Ballvé. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : LID Editorial Argentina, 2021.

284 p. ; 23 x 15 cm. - (Acción empresarial)

ISBN 978-987-1822-22-5

1. Empresas Privadas. 2. Ética. 3. Valores. I. Ballvé, Alberto. II. Título.
CDD 658.001

© LID Editorial Empresarial SRL 2021

LID Editorial Empresarial, S.R.L.

A. Magariños Cervantes 1592 – CABA – Argentina

argentina@lidbusinessmedcom



@lideditorialarg



LID Editorial Arg



LID Editorial Argentina

ISBN 978-987-1822-22-5

Dirección general: Lía Sottanis

Dirección editorial: María Laura Caruso

Edición: MLC Servicios Editoriales

Corrección: Marisol Rey

Diseño de interior y cubierta: Cecilia Ricci



Se imprimió en el mes de noviembre de 2021

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que quieras. Te contestaremos, seguro: argentina@lidbusinessmedia.com

Dedicatorias

*A mi querida esposa, María, y a nuestros nueve hijos,
quienes me han apoyado toda la vida.*

*A Enrique Shan, empresario virtuoso,
que nos ha dejado grandes enseñanzas.*

*A Violeta Orozco y su equipo directivo en Konecta Perú,
por la inspiración que transmite
su modo de enfocar la actividad empresarial.*



ÍNDICE

PRÓLOGO POR RAFAEL GÓMEZ NAVA	13
PRÓLOGO POR RODOLFO Q. RIVAROLA	15
INTRODUCCIÓN	17
1. Destacar el aporte de las empresas al bienestar social	18
2. Difundir aportes sociales concretos realizados por organizaciones virtuosas	20
3. Promover empresas con propósito y responsabilidad social integral	22
 <p>PARTE 1. EMPRESAS CON PROPÓSITO</p>	
1. ¿QUÉ PASARÍA SI NO EXISTIERAN LAS EMPRESAS?	25
¿Qué ocurriría si las empresas con fines de lucro no cumplieran su función correctamente o, directamente, si no existieran? ¿Para qué existen en la sociedad? ¿Qué capacidades desarrollan? ¿Cuál es el alcance de la vocación de los hombres y mujeres que hacen empresa? En qué consisten las propias actividades del ser empresarial.	
1.1. Empresas con fin de lucro	25
1.2. ¿Qué pasaría si no existieran las empresas?	28
1.3. Entornos complejos	33
Conclusiones	36
Insert: Empresas con propósito social y ambiental explícito	37
2. ¿PARA QUÉ QUEREMOS LAS EMPRESAS?	39
Para contestar esta pregunta, desde la perspectiva de la sociedad, hubo históricamente distintas concepciones del rol de las empresas. De la visión predominante de crear valor para los accionistas a la ampliación de la responsabilidad sobre los stakeholders a una visión naciente de medir el impacto económico, social y ambiental de las empresas. Plantearemos la necesidad de que el aporte empresarial a la sociedad sea el de mejorar el bienestar social.	
2.1. Distintas visiones de la responsabilidad social empresarial	39
2.2. ¿Qué debería (o podría) pretender la sociedad de las empresas?	42
2.3. Focalizando la responsabilidad social empresarial.	46
Conclusiones	51
Insert: Ideas del artículo: ¿Para qué son los negocios?	53

3. EL PROPÓSITO EN LAS EMPRESAS	57
<p>El propósito es el fin último que tiene cada empresa con una perspectiva social o de la sociedad. Es por lo que la empresa será recordada. Pone el foco en el para qué está en el mundo, cuál es su aporte social y la causa principal de sus beneficios. Nos debería revelar en qué sería distinto el mundo si no existiera esa empresa. Importancia del propósito. Ejemplos de propósito.</p>	
3.1. Un modelo organizacional antropológico	57
3.2. El propósito de la empresa	62
3.3. Empresas con propósito	63
Conclusiones	69
Insert: El riesgo de la irracionalidad en el sentimentalismo y la pasión ...	70
4. ENTUSIASMAR CON EL PROPÓSITO	73
<p>Cada persona debería plantearse tener un propósito de vida, o podemos ayudar a descubrir cuál es su sentido, su vocación, qué quiere aportar. El propósito de la empresa, que debe ser infundido a los colaboradores para entusiasmarlos, y el propósito individual, que anima a cada persona, deben estar alineados. Así se facilita el compromiso de cada individuo y se recibe lo mejor de él. Esta alineación es clave y hay distintas formas de lograrla.</p>	
4.1. La fuerza del propósito	73
4.2. Empresas con propósito compartido	76
4.3. Los propósitos personales	81
Conclusiones	89
Insert: Investigación en 25 empresas con propósito	91
<p>PARTE 2.</p> <p>APORTES VALIOSOS DE LAS EMPRESAS A LA SOCIEDAD</p>	
5. CUBRIR NECESIDADES CON PRODUCTOS Y SERVICIOS	93
<p>La producción y venta de productos y servicios cubre necesidades de las personas, algunas básicas y otras no tan básicas. Esto está reflejado en la misión que se tenga con los clientes y, en general, no es visto como una contribución social, sino como base del beneficio económico de los accionistas. Es un error, dado que no hay forma de combatir la pobreza o superar crisis sin el suministro de bienes con una adecuada relación de precio y calidad.</p>	
5.1. Producción de bienes y responsabilidad social	93
5.2. El sector de las aerolíneas low cost	98
5.3. Las Aerolíneas low cost y el bienestar social	103
Conclusiones	107
Insert: El ejemplo de George Merck y el COVID-19	108

6. CREAR VALOR ECONÓMICO COMPARTIDO	111
<p>La creación de valor económico es uno de los objetivos más importantes de las iniciativas privadas con fin de lucro, sin el cual no son sostenibles. El valor generado debe ser compartido por los stakeholders balanceando los distintos objetivos. Es clave conocerlo para enfocar el propósito de la empresa en un factor que sea causal de beneficios.</p>	
6.1. La creación de valor	111
6.2. El vino malbec	114
6.3. El valor agregado y el bienestar social	119
Conclusiones	122
Insert: Valor compartido	123
7. DAR Y GENERAR EMPLEO	125
<p>Dar un trabajo decente tiene un alto impacto social. El trabajo es parte del bien común. No es un instrumento de compraventa, sino una razón de ser del hombre para considerarse útil. Generar trabajo no es obligatorio para una empresa y está relacionado con sus necesidades. Hay empresas que necesitan mano de obra intensiva y otras que requieren cada vez menos personal por automatización. Se trata de un gran desafío actual de la sociedad.</p>	
7.1. El desafío de dar empleo en el siglo XXI	125
7.2. Konecta Perú	129
7.3. ¿Cómo dar y generar más empleo en el siglo XXI?	139
Conclusiones	141
Insert: La amistad en la empresa: su importancia y cómo trabajarla	142
8. DESARROLLAR A LAS PERSONAS	145
<p>Las capacidades personales se desarrollan más en el trabajo que en el aula o que en capacitaciones ajenas a la práctica. El trabajo debe servir para completar el desarrollo humano (económico, afectivo, psicológico, etc.) de las personas, hacerlas felices y, en consecuencia, lograr mejores personas y que esto impacte, a su vez, en un mejor país.</p>	
8.1. El aprendizaje en la empresa	145
8.2. El caso Nearsoft	148
8.3. El desarrollo personal y el bienestar social	153
Conclusiones	156
Insert: Motivaciones y competencias en la cultura japonesa	157

9. APORTAR VALORES EMPRESARIALES	159
Las empresas virtuosas logran sus objetivos apoyando y difundiendo valores sociales en sus productos y en la organización. Dadas las características de su negocio, deben desarrollar y transmitir valores propios, que son riquezas que adquieren las personas, de innovación, liderazgo, profesionalismo, emprendimiento, etcétera.	
9.1. Valores relevantes en el ADN empresarial.	159
9.2. Caso PRONACA.	163
9.3. Los valores empresariales y el bienestar social.	168
Conclusiones.	171
Insert: Ejemplos de valores de empresas	174
10. DEFENDER COMPORTAMIENTOS ÉTICOS	175
Así como hay valores optativos, hay algunos que son obligatorios, porque se trata de hacer lo correcto de acuerdo a la naturaleza humana. Hay principios básicos generalmente aceptados por las personas a partir de los cuales se construyen valores de la sociedad: la ética, libertad, confianza, coherencia, honestidad, tolerancia, que podrían confluir en contar con personas y empresas íntegras. Hemos seleccionado la ética como valor integrador y por su importancia para empresas latinoamericanas.	
10.1. La ética en las organizaciones	175
10.2. Los comportamientos éticos en Latinoamérica	180
10.3. Cómo aumentar la ética empresarial y su aporte al bienestar social	185
Conclusiones	188
Insert: El caso Chiquita Banana Colombia	190
11. INVERTIR A RIESGO	193
Hay necesidades humanas que solo se pueden cubrir con inversiones de capital, que tienen retornos a largo plazo, en particular en industrias de capital intensivo. Invertir a riesgo es clave para satisfacer las necesidades humanas, y los empresarios que lo realicen están haciendo un aporte importante a la sociedad, corriendo riesgos.	
11.1. Las inversiones de riesgo.	193
11.2. El caso Murchison en Terminal Zárate	197
11.3. El impacto de las inversiones en el bienestar social.	201
Conclusiones	205
Insert: Las inversiones en Terminal Zárate	207

12. CUIDAR LA SOSTENIBILIDAD TERRITORIAL: UNA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA CLAVE	211
Las empresas tienen que cumplir con las regulaciones y colaborar para las mejoras ambientales y sociales en su territorio, asumiendo sus responsabilidades con acciones de solidaridad y generosidad. Persiguiendo el bien común en las decisiones diarias y en sus opciones estratégicas. Apoyando, también, a instituciones sin fin de lucro.	
12.1. Responsabilidades sociales y ambientales: la sostenibilidad y dimensión territorial	211
12.2. El caso Natura	217
12.3. Mejorar el bienestar con acciones sociales y medio ambientales	221
Conclusiones	225
Insert: Los efectos de la avaricia: ¿Qué hemos hecho con la Madre Tierra?	
	226

PARTE 3. GESTIÓN INTEGRAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

13. RESPONSABILIDAD SOCIAL INTEGRAL (RSI)	229
Después de haber visto el concepto de propósito y los distintos aportes a la sociedad que realizan las empresas, que tienen muchas aristas, cada empresa deberá ver cuáles son sus contribuciones sociales más significativas para ser una empresa sostenible. De esta forma, podría guiar la estrategia a un propósito que logre balancear el interés de los distintos stakeholders.	
13.1. Responsabilidad social centrada en las personas	229
13.2. El caso Bimbo	232
13.3. Implementando la responsabilidad social integral	236
Conclusiones	238
Insert: Reflexiones de Pilar Mariscal, sobre el liderazgo de su abuelo Lorenzo Servitje	
	240
14. REFLEXIONES PARA LATINOAMÉRICA	243
Recapitulando lo visto en el libro, habría que preguntarse cuál es el reto en Latinoamérica dado el contexto político, social, económico... ¿movimientos populistas?, ¿corrupción público-privada?, ¿poco atractivo para las inversiones?, ¿la legitimación social empresarial? Qué pueden hacer las empresas y los actores sociales para ayudar a lograr una legitimación social empresarial.	
14.1. Recapitulando lo visto	243
14.2. Limitantes a los aportes empresariales en Latinoamérica	247
14.3. La importancia de reconocer el aporte empresarial de empresas con valores	254
Conclusiones	258

APÉNDICE: LAS EMPRESAS CON PROPÓSITO Y LA REGULACIÓN DEL CUARTO SECTOR EN IBEROAMÉRICA	261
Apoyando nuevas empresas para resolver viejos problemas	263
Objetivos.....	268
Empresas con propósito	269
La ley BIC en Sudamérica	271
El cuarto sector	272
Recomendaciones generales.....	273
Antecedentes	276
BIBLIOGRAFÍA	277



PRÓLOGO

POR RAFAEL GÓMEZ NAVA

La empresa, difícilmente, se puede entender como una realidad exclusivamente técnica, mecánica, lineal y predecible. Tampoco es una entidad que de manera exclusiva sea reducida a su dimensión económica. En cambio, la empresa es un fenómeno de realidades humanas y sociales que confluyen, en el mismo espacio y tiempo, hacia un objetivo y con un propósito valioso que inspira y perfecciona a las personas que la conforman.

La empresa es una generadora de valor económico, social y humano; son tres pilares imprescindibles, si falta de uno, se generan desbalances y contradicciones en la razón de ser de la empresa en la sociedad. Los miembros de la alta dirección y del gobierno de la empresa están llamados a encontrar una síntesis que ensamble el bien individual, el colectivo y el bien común en la sociedad.

Asimismo, la empresa moderna está inscrita en un contexto global y cambiante, con escenarios de mayor incertidumbre y volatilidad. Cada día es un torrente de ideas, acciones e iniciativas para mantener competitividad y para evolucionar acorde con los tiempos actuales.

No cabe duda de que el desarrollo sostenible de las naciones está determinado por el impulso de los empresarios. La empresa, ciertamente, es “el caballo que tira del carro”, lejos de seguir pensando que es un “lobo” que se debe erradicar, ni tampoco una “vaca” a ordeñar; es caballo que tira, águila que inspira a volar alto.

La labor de los empresarios en América Latina aún es más relevante. La región reclama una mejor orquestación entre iniciativa pública y privada para dar pasos francos para los temas aún pendientes en nuestros países: desigualdad económica, inequidad de las oportunidades, corrupción, crimen organizado y atentados a la dignidad del ser humano.

El Empresario, con “E” mayúscula, es una persona (mujer o varón) que, con arrojo, se atreve a construir un modelo de negocio eficaz, eficiente, justo, generoso y con derrame social para construir una mejor sociedad.

Los autores, Alberto y Alejandro, nos hacen un llamado para fortalecer la conciencia de Gobiernos, empresarios, colaboradores, cadenas productivas, entre otras, a que “jalemos” juntos el carro. Ilusiona leer propuestas y reflexiones que nos inviten a dar más, a ser mejores empresarios y, especialmente, a aspirar a una visión magnánima del empresario y de la empresa.

Todas las empresas han transitado épocas con distintos factores que propician la competitividad empresarial. En el origen: mano de obra, tierra y capital, en la actualidad: innovación, tecnología y conocimiento. ¿Acaso no cabría pensar también en valor, virtud e impacto? Una visión social-humanista del trabajo de las cúpulas empresariales; más competitiva, más generosa, más incluyente y trascendente.

Aunado a lo anterior, nuestra realidad empresarial se fundamenta en el talento. Solo a través del desarrollo, la promoción y la gestión del talento, las empresas serán cada vez más eficaces, rápidas, enfocadas, productivas y sustentables. Talento para el logro de grandes sueños que nos permita reiterar que los empresarios son constructores sociales.

Los autores de este libro son personas experimentadas, talentosas y con las agallas para recordarnos que América Latina requiere de “empresas virtuosas”. El enemigo no debe ser ni el capitalismo, ni la generación de valor económico, ni los avances tecnológicos o la inteligencia artificial, en cambio, el enemigo debería ser una visión egoísta, materialista, excluyente, superflua e inhumana del quehacer de los líderes empresariales.

Hay muchos ejemplos en América Latina de EMPRESARIOS (con todas las letras en mayúscula) que trascienden con modelos que generan impacto social, que construyen comunidad de personas y que nunca claudican en la vivencia congruente con los valores que los definen.

Deseo que esta obra sea una invitación eficaz a seguir construyendo una mejor sociedad y una región (América Latina) basada en la verdadera vocación empresarial: generar valor económico, social y humano que sirva para generar una mejor sociedad y un mejor planeta.

Rafael Gómez Nava

*Profesor de Política de Empresa y de Dirección de Operaciones
Anterior director general del IPADE (2012-2021)
IPADE Business School, Ciudad de México, septiembre de 2021*

PRÓLOGO

POR RODOLFO Q. RIVAROLA

Asumo que, si ha decidido a leer este libro, usted puede ser una persona en alguna de las siguientes categorías: en un extremo, puede que sienta enfado por la poca reputación que tienen las empresas en las sociedades latinoamericanas, y por que la propaganda de izquierdas ha logrado su cometido de asociar a los empresarios con el mal; en el otro extremo, puede que usted considere que las empresas son un mal necesario para la sociedad, esperando que el Estado pueda controlar el excesivo afán de lucro que tienen todos los empresarios —salvo honrosas excepciones—. En muchos puntos entre estos extremos, puede que usted considere que aún hay mucho trabajo por hacer para que las empresas puedan tener un impacto favorable en la sociedad, sean percibidas con más reputación, pero sin tener muy claro cómo hacerlo de modo efectivo y sustentable. En cualquiera de los casos, el presente libro le va a permitir abordar este desafío tan imperioso en nuestras sociedades latinoamericanas: ¿Cómo articular mejor el impacto de la empresa en la sociedad, de modo que sea virtuoso para la mayor cantidad de stakeholders?

El libro que presentan Alberto Ballvé y Alejandro Fontana no niega el impacto nocivo de una concepción egoísta sobre el lucro, en palabras de Pepe Mujica, o recurriendo a la metáfora del lobo usada por Winston Churchill, que extrae para sí todo lo que puede, sino que lo identifica como un tipo de empresa o empresario que causa mucho daño en las sociedades, dando numerosos ejemplos de lo que provoca este tipo de enfoque.

Temprano el libro nos sorprende con una pregunta desafiante: “¿Qué pasaría si desaparecieran las empresas?”. Claramente, este no es el objetivo ni de las personas con posiciones más extremas en contra de las empresas, pero sirve el efecto absurdo para comenzar un camino que permitirá distinguir el problema que enfrentamos: en América Latina, no necesitamos que desaparezcan las empresas, sino que estas sean virtuosas.

Por otro lado, usted podrá encontrar en el libro un adecuado equilibrio entre ejemplos concretos y el marco conceptual que proponen los autores —tanto sobre las virtudes de personas empresarias como de empresas virtuosas—, con todo el valor que aportan al bien común de la sociedad.

El libro plantea salir de la dicotomía entre Estado y empresa, presentando ejemplos concretos de una dinámica virtuosa entre ambos. Hay una gran riqueza en los ejemplos, que van recorriendo varios países de la región, como también hay diversidad de industrias abordadas. Entre líneas, esto da un mensaje esperanzador de que se puede imitar empresas virtuosas. A la vez, el libro recorre muchos aspectos que están en la vanguardia de los desafíos actuales: el rol de la RSE, el sentido de propósito como corazón de una organización, el triple impacto que permite servir a más stakeholders que al solo accionista, y propone una valiosa distinción entre la persona empresaria y el inversionista especulador. Desde lo macroconceptual, se hace un aporte sobre las personas empresarias y las empresas virtuosas: explicando por qué las empresas son antropológicas y clarificando por qué deben orientarse a promover el bienestar social.

Finalmente, el presente será un libro que podrá compartir con personas que piensen diferente de usted como de otras generaciones, permitiendo un diálogo maduro que pueda enriquecer las ideas y luego cómo aterrizarlas para que las empresas puedan aportar al bien común de la sociedad.

Lic. Rodolfo Q. Rivarola (M. Ed.; MBA)

Decano y profesor de Liderazgo – LAE Business School

INTRODUCCIÓN

El objetivo del libro es mostrar, sin entrar en aspectos macroeconómicos y políticos, cómo las empresas con fin de lucro aportan a la mejora del bienestar social en Latinoamérica y cómo podrían ofrecer contribuciones mucho mayores. Un *propósito* es un objetivo o el ánimo o intención de hacer algo¹. El término está siendo aplicado en empresas para definir su contribución más representativa al bien común con perspectiva desde la sociedad. Es el buque insignia de una responsabilidad social empresarial (RSE), una tendencia global por la cual muchas empresas están fijándose objetivos que van más allá de la creación de riqueza. Un sentido de propósito puede tenerlo: un conjunto de empresas en un ámbito determinado, una empresa individual y/o las personas que trabajan en ellas. Implica otorgarles un objetivo más social a los que tenemos vocación empresarial y la ejercemos.

Según Argandoña:

El bien común es el bien de la sociedad y de sus miembros; por ser común no puede ser el bien de algunos, ni siquiera de la mayoría, sino el bien de todos y de cada uno de ellos (...) los bienes materiales entran en el bien común como condiciones de posibilidad del mismo, junto con otros: la verdad, la belleza, la paz, el arte, la cultura, la libertad, la tradición, la rectitud de vida (2011c, p. 5 y 7).

Para alcanzar el bien común —como conjunto de condiciones de la vida social—, están las religiones, la política, la justicia, la salud, la educación, la ciencia, el trabajo, etc., todos factores que actuarán para lograr las condiciones de vida que permitan alcanzar la propia perfección.

¹ Definiciones de “propósito” según la Real Academia Española (RAE, 2014).

¿Y cuál es el aporte de la empresa para el bien común? En el libro consideramos que es la mejora del bienestar social en el ámbito que actúa. Basados en la importancia que tiene la empresa para aportar al bienestar, tanto de sus miembros como de sus partes interesadas y de la sociedad. La palabra “social”² la utilizaremos en dos de sus acepciones: como relativa a la sociedad y/o a las clases sociales económicamente menos favorecidas, hoy mejor presentadas como vulnerables.

Las empresas juegan un papel muy importante en el acceso a bienes materiales así como en el desarrollo psicosocial y afectivo de las personas, afectando también su salud, educación y hasta su espiritualidad. Para buscar el bien social habrá que promover liderazgos benevolentes, que tengan buena voluntad o simpatía hacia las personas y sus cosas³ (materiales, personales, afectivas, etc.) o, en otras palabras, que busquen el bien común.

Solo podremos luchar contra el flagelo del hambre y del desempleo con iniciativas privadas. Los mayores aportes empresariales deberían ser valorados por la sociedad y sus dirigentes. Ante tamaño desafío, este libro solo pretende facilitar la reflexión crítica de ciertos paradigmas existentes en la región sobre las empresas, mostrando compañías que han realizado aportes sociales significativos y proponiendo ideas para gestionar estrategias exitosas, con un sentido de propósito y una visión integral de la RSE, a la que se llama también *sostenibilidad*.

Para explicarlo nos hemos enfocado en tres objetivos específicos:

1. Destacar el aporte de las empresas al bienestar social

En nuestra región es ineludible resaltar los verdaderos aportes de la iniciativa privada a la sociedad y, en particular, los de las empresas con fin de lucro. Una frase atribuida a Winston Churchill nos será de utilidad para presentar una visión amplia y positiva de este desafío: “Muchos miran al empresario como el lobo que hay que abatir; otros lo miran como la vaca que hay que ordeñar; pero muy pocos lo miran como el caballo que tira del carro”. Gobiernos y sociedades, particularmente en nuestros países de Latinoamérica, ven a las empresas como lobos o como vacas, y no como en algunos países avanzados, donde las empresas son los caballos que tiran del carro, junto con un Estado que las apoya, coordina y controla.

² Definiciones de “social” según la Real Academia Española (RAE, 2014)

³ Definición de “benévolo” según la Real Academia Española (RAE, 2014).

Frase muy adecuada para aplicar en estos años de pandemia, que han puesto en evidencia las distintas contribuciones que realizan las empresas, y que suelen pasar desapercibidas en el día a día. Empresas con fin de lucro han cubierto necesidades para la supervivencia, como la alimentación, la salud, las telecomunicaciones, el transporte, los medios informativos ¿Qué hubiera sido sin ellas? En otros casos, han estado por obligación con las puertas cerradas o trabajando al mínimo, mostrando, por el impacto de su ausencia y silencio, el valor que generan. El trabajo que contratan no es solo un bien económico, sino también psicológico y espiritual. Una demostración más de que las empresas tienen una misión humana que cumplir, relevante y única, para el bien común.

Lamentablemente, la visión de la empresa lobo o vaca ha sido, en muchas etapas de la historia en nuestros países, la imperante en los actores sociales. Y esta visión ha hecho que se expulsan las inversiones y, por tanto, se genere más pobreza. Pocos empresarios van a querer invertir en un país que busca las inversiones para cada tanto ordeñarlas o abatirlas, teniendo mejores alternativas donde hacerlo en un mundo global. En una Latinoamérica ideologizada, el ser empresario no tiene ni ha tenido buena fama. Desde épocas en que se ha combatido al capital hasta otras donde han primado las estatizaciones, no se ha conseguido valorar al auténtico empresario privado.

Muchos no miran con buenos ojos que las empresas tengan un objetivo de lucro; les cae mal. Cuando esto debería ser considerado como un premio al mérito, como lo es también para los buenos deportistas, los artistas, los médicos, y otras tantas profesiones. Pepe Mujica, presidente de Uruguay entre 2010 y 2015, y quien ha sido el líder del Movimiento de Participación Popular, sector mayoritario del partido de izquierda Frente Amplio, definió al capitalismo con frases de mucho sentido común y actualidad, para ser aplicadas en la región:

El verdadero enemigo es otro. Somos hijos del capitalismo. El capitalismo desató en el mundo una cosa maravillosa. Domesticó a la ciencia y la metió en el incremento de la tecnología y multiplicó el trabajo, la productividad del trabajo por todas partes y cambió el mundo. Pero ¿cuál es el motor de eso?: la ganancia. Lo que empuja es la ganancia. Lo que ha sido el motor del progreso es también el motor de nuestro egoísmo. No hemos encontrado otro motor que empuje la economía y a veces somos tan “huevo” que no nos damos cuenta de que tenemos que lidiar con esta contradicción entre una

punta y la otra, y estamos en un fuego cruzado. ¿Por qué? Porque si mato la necesidad de ganar en la inversión empresarial no estoy castigando a la empresa, estoy matando el motor que permite multiplicar los panes de la sociedad. Le falta a la izquierda y al mundo comprender esto, porque todos somos capitalistas, los más supuestos revolucionarios no renuncian a las mieles que desató el capitalismo y a todas las comodidades que generó el capitalismo. Vaya contradicción la nuestra (FNM, 2021).

Comenzó Mujica agradeciendo los principales aportes empresariales caracterizándolos como algo maravilloso que el capitalismo desató como el ejemplo de la masificación tecnológica. Logros como este son los que hay que destacar en una visión amplia y positiva de la RSE. Pero, erróneamente, y quizás, porque tienen fin de lucro, estas contribuciones no son consideradas sociales en la práctica. El alcance de la RSE muchas empresas lo acotan a acciones de gratuidad, solidaridad o cuidados de efectos secundarios no deseados. Y esto no da cuenta de las mayores contribuciones empresariales; que son las que muestran los números globales de desarrollo, empleo y otras variables, que, en conjunto, reflejan los impactos relevantes de las empresas para la sociedad.

2. Difundir aportes sociales concretos realizados por organizaciones virtuosas

El capitalismo se basa en empresas y no en mercados. Si no hubiera producción de bienes, servicios, trabajo, etc., no habría oferta ni mercados. El empresariado es la fuerza creadora de la economía, de modo que los emprendedores participan de una cocreación y sin ellos las economías estarían muertas. No obstante, el problema del fuego cruzado que genera el capitalismo entre producir bienes y que se basen en el egoísmo (según la RAE: inmoderado y excesivo amor a sí mismo) es válido. El objetivo del fin de lucro ha traído beneficios, pero como valor único ha generado disvalores que hay que combatir, como la avaricia, el egoísmo, el puro materialismo, el cortoplacismo, la corrupción, los daños al medio ambiente, falta de sensibilidad social... Disvalores culturales que actualmente se dan en muchas actividades como la política, la cultura, el deporte

Frente a esto, existen muchos casos de empresas con propuestas superadoras a las de tener solo intereses personales. En ellas, el lucro es un objetivo básico que tiene que estar —y ha demostrado ser un buen motor—, pero no es el único objetivo que se contempla. Hay empresas con fin de lucro

que han comprendido que deben aumentar el impacto social de su modelo de negocio; y también neutralizar la avaricia de los accionistas, balanceándola con unas contribuciones importantes a la sociedad, y en particular, a las partes relacionadas con la empresa (*stakeholders*). Mostrando un rostro más humano, benevolente, centrado en las personas y compatible con la obtención de beneficios. Otras declaran públicamente y acreditan tener objetivos de triple impacto: económico, social y ambiental.

Para mantener un sano equilibrio, empresas virtuosas, que son más comunes de lo que muchos creen, se apoyan en valores que deberían estar en todo ADN y comportamiento empresarial: benevolencia, ética, emprendedurismo, innovación, creación, generación de conocimiento, valentía, magnanimidad, eficiencia, competitividad, empatía, servicio, integridad, solidaridad... No estamos hablando de empresas perfectas, sino íntegras y preocupadas por el bien común.

Para lograr estos cambios de paradigmas y valores en ciertas empresas se están retomando viejas prácticas y asumiendo nuevas, de manera que las empresas sirvan al ser humano en forma más completa. Pero el impacto social de estos cambios es naciente y aún limitado, lleva tiempo y compromiso, aunque se hable de una nueva economía basada en lo social y medioambiental. Empresas que quieran sumarse a él podrían comenzar por:

- Reconsiderar el objetivo de maximizar el beneficio del accionista a corto plazo, y la práctica de relacionarlo con bonos desproporcionados a ejecutivos. Estos últimos fueron, en gran medida, causales del egoísmo devenido en codicia que nos mostró la crisis financiera global del 2008.
- Diferenciar la figura del empresario de la del inversionista puramente especulador. La vocación y valores empresariales no son los mismos de quien solo invierte en acciones o títulos.
- Reforzar un modelo organizacional antropológico, que refleje más a la naturaleza humana, cuyas necesidades y motivaciones van más allá de lo económico.
- Definir objetivos de triple impacto: económicos, sociales y ambientales, dándole prioridades similares a cada uno y estableciendo estrategias para que haya sinergias entre ellos.
- Gestionar teniendo en cuenta el interés de los *stakeholders* o las partes relacionadas, de forma de ampliar el impacto social de sus acciones.

Muchas organizaciones con esta visión, siendo eficientes y competitivas, han incrementado sus beneficios demostrando que no hay contradicciones. Veremos herramientas y ejemplos de empresas con rasgos virtuosos cuyos valores fueron claves para el éxito, sabiendo, sin embargo, que, como las personas, tienen virtudes y defectos. El libro plantea una óptica empresarial que es optativa, y su lectura quizás no sea recomendable para quien piense que la visión presentada o estos cambios sugeridos sobre el rol empresarial son inadecuados.

3. Promover empresas con propósito y responsabilidad social integral

Un aporte diferencial del libro es dar un marco de trabajo para que las distintas contribuciones sociales empresariales se integren con un propósito para gestionar la estrategia. Guiar la estrategia con estos conceptos permitirá velar y aumentar el impacto de todas las acciones de las compañías en el bienestar social a través de la gestión de los distintos *stakeholders*; centrándose, en particular, en el efecto que estas producen en las personas que están detrás: proveedores, clientes, sociedad... Una práctica que varias empresas han implementado con éxito en Latinoamérica y que ha estado presente en la base decisional de empresarios exitosos.

¿Por qué es necesario promover este tipo de empresas? El gran problema, como bien señalan Churchill y Mujica, es que el rol de la empresa no ha sido comprendido aún por la mayoría de los actores políticos y líderes de opinión de Latinoamérica. Y ni hablemos de los partidos de izquierda. Su modo de percibir a la empresa limita y vuelven estériles los esfuerzos empresariales para lograr el bienestar. Y, en consecuencia, no dan ocasión a que ganen en legitimidad o licencia social.

El problema es profundo, y no es solo de imagen. Si fuera así, podría solucionarse con inversión en comunicación. En Latinoamérica, hay una cultura estatista que va más allá del deseable “Estado presente”, que debe ser revertida en el siglo XXI. Para muchos aún no ha caído el muro de Berlín y no han visualizado los grandes aportes de las empresas en este siglo.

Los Gobiernos y la administración pública en la región, salvo excepciones, no han sabido ser eficientes ni capaces de articular los controles justos y necesarios con unas reglas atractivas para la inversión y el resguardo del interés público. Han faltado políticas de Estado favorables para el desarrollo de buenos empresarios competitivos, que permitan, en conjunto, agregar suficiente valor social. Algunos Estados han caído en una corrupción

estructural, lo que dificulta que las empresas se conviertan en protagonistas activas del bien común.

Esto ha generado que existan unas compañías con virtudes; otras abusivas o con defectos; y en el extremo, casos no deseables, que no deben llamarse *empresas*, ni tampoco *empresarios* a sus accionistas. No cualquiera por poner un negocio es un empresario, ni por ser empresario se debe tener un beneficio asegurado. El verdadero sector empresarial ha fallado al no asumir las responsabilidades que justifican el rol social de las compañías virtuosas; también, en no haber asumido responsabilidades ni trabajado lo suficiente para mejorar la narrativa y la comunicación de sus aportes.

Cabe aclarar que este es un libro de difusión de ideas existentes y no de investigación. Pretende bajar a la práctica y presentar, en forma lo más sencilla posible, ideas que surgen de investigaciones y estudios más profundos, ya publicados o escritos, y que se citan a lo largo del texto. Para cumplir con el propósito y los tres objetivos presentados, desarrollamos la temática del libro en tres partes en las que veremos, respectivamente:

- **Para qué sirven las empresas (4 capítulos).** ¿Cuál es su rol positivo en la sociedad?, definiendo su responsabilidad como la de aportar al bienestar social. Profundizaremos el concepto de *propósito*. Lo haremos mirando el aporte desde la perspectiva de la misma sociedad, que no es la que habitualmente se utiliza en planes estratégicos. Un propósito bien definido puede entusiasmar a los colaboradores y a los *stakeholders* al sentirse dadores de un bien social cuando trabajan en compañías con fin de lucro. Este propósito puede estar escrito y formalizado o en la cabeza y las acciones de los directivos y fundadores.
- **Los aportes que las empresas hacen a la sociedad (8 capítulos).** Veremos las principales contribuciones: cubrir necesidades con productos y servicios; agregar valor económico y riqueza para los *stakeholders*; dar y generar trabajo decente; desarrollar personas; invertir a riesgo; promover valores; defender comportamientos éticos y cuidar la sustentabilidad territorial. En cada capítulo explicaremos de modo sucinto en qué consiste cada contribución; un caso ejemplo en Latinoamérica y el impacto social que tiene el aporte en general.
- **El propósito y la responsabilidad social integral (2 capítulos).** Presentaremos cómo se puede hacer una gestión integral centrada en las personas, a través del propósito y la gestión de los *stakeholders*, mostrando

algunos ejemplos y en particular el caso Bimbo. Además, cómo estos pueden posicionar a las empresas como aportantes de bienestar social en Latinoamérica, mejorando los problemas existentes de imagen.

Es necesario que los dirigentes políticos, sindicales, religiosos, académicos y los mismos empresarios tomen conciencia del rol fundamental de las empresas virtuosas en la sociedad. Las empresas deben ser como “el caballo que tira del carro”: que logren sacar a la sociedad latinoamericana del estancamiento en que se encuentran nuestros países desde hace muchos años, como se ha hecho en países de otros continentes. Esto implicará un cambio cultural en la clase dirigente y, como todo cambio, requerirá liderazgos y que se lleven a cabo iniciativas para lograrlo.

Si estos conceptos no se comprenden aún ni están claros en la sociedad, les corresponde a las cámaras empresariales y a las universidades hacer una tarea de enseñanza y de clarificación de ideas. Deberán defender y promover las empresas virtuosas, para generar bienestar social, con el apoyo de un Estado que comparta esta visión.

Muchas empresas están ya actuando individualmente en esta dirección, pero no tienen el suficiente impacto global que ayude a que la sociedad comprenda estos aportes. En este sentido, echamos de menos la existencia de voces que defiendan la actividad privada como base de la creación de riqueza entre las cuales es clave que se sumen los partidos políticos. No podemos subsumir ni restarle importancia a la participación privada en la construcción de lo colectivo.