

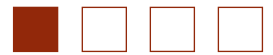
A fondo: los retos y responsabilidades del gobierno corporativo

# Inspirar la innovación

Frente a una cultura empresarial de competencia interna, individualismo y afán de preponderar, las organizaciones de hoy deben ser conscientes de que su principal objetivo y responsabilidad consiste en la innovación dentro de la sociedad. En este artículo se recoge la intervención de Alejandro Llano en la Asamblea de Antiguos Alumnos del IESE celebrada en Madrid los días 22 y 23 de noviembre



Maitte Soldevila. Cuadros y recuerdos. [www.arteshop.net](http://www.arteshop.net)



Una consideración ética de las organizaciones sólo puede ser admitida si se acepta que la libertad es el dato radical. Porque la ética no es un conjunto de reglas, surgidas de no se sabe dónde, que vinieran a aguarnos la fiesta con su cortejo de obligaciones y constricciones. La ética es la lógica interna de las acciones libres

### Resumen del artículo

El profesor Alejandro Llano reflexiona sobre la estrecha relación entre responsabilidad empresarial e innovación. El autor considera la innovación en un sentido amplio: la innovación de las personas para las personas. Una innovación liderada por personas libres de prejuicios, capaces de desmarcarse de los principios vigentes y pensar, desde la misma realidad, con actitudes inconformistas y radicales. Para conseguirla, se requiere de calidad ética y cultural, clima de confianza, un esquema organizativo al servicio de las personas –y no a la inversa–, interdisciplinariedad, una constante actitud investigadora abierta, capaz de rectificar.

### Executive summary

Professor Llano discusses the common thread that exists between corporate responsibility and innovation. The author examines innovation in a broad sense: that which is carried out by individuals in order to serve society. Innovation should be led by people free of prejudices, who can break away from established principles; people who can operate within today's realities, while maintaining non-conformist and progressive attitudes. Developing such individuals requires reflection on ethical and cultural quality, creating environments built on trust, and organizational structures which benefit people, not the inverse. Moreover, the author calls for an interdisciplinary approach, which embraces an open and sustained investigative attitude, capable of self-correction.

La responsabilidad es una dimensión constitutiva de la libertad. No representa algo así como su contrapartida negativa, una especie de "pero" que se le haya de poner a nuestra autónoma capacidad de decisión y realización: "Libertad, sí, sí, eso está muy bien, pero libertad responsable". Decir "libertad responsable" es una suerte de repetición, un pleonismo. Porque una libertad irresponsable no pasaría de representar algún tipo de veleidad o de capricho, carente de la categoría antropológica que a la libertad le corresponde en la comprensión del ser y del actuar humanos.

La libertad humana es un dinamismo básico, de cuya fuerza creadora surge la propia empresa como realidad socialmente relevante. Y la responsabilidad es, según dice Millán-Puelles, «la gallardía de la libertad», su resello ético, que no es algo que se le añade, sino que forma parte de su propia esencia. Una consideración ética de las organizaciones sólo puede ser admitida si se acepta que la libertad es el dato radical. Porque la ética no es un conjunto de reglas, surgidas de no se sabe dónde, que vinieran a aguarnos la fiesta con su cortejo de obligaciones y constricciones. La ética es la lógica interna de las acciones libres.

A su vez, la ética no es algo exclusivamente enclavado en la intención subjetiva, sino que incluye necesariamente responsabilidades sociales objetivas. Porque la plena realización de la libertad humana sólo se alcanza en su proyección social, que nada tiene de etérea. No es válida, por tanto, la contraposición entre una esfera de libertad individual moralmente regida y un ámbito social en el que imperaría una fría mecánica económica, éticamente neutra. La aceptación de este reparto del territorio –la ética se restringe a la esfera personal, mientras que en el ámbito público rige la pura objetividad económica– está en la base del aumento de la corrupción y de la notoria irresponsabilidad social de la mayor parte de los ciudadanos, fenómenos ambos tan inquietantes y que afectan muy negativamente a la configuración de las empresas como auténticas organizaciones humanas.



**Alejandro Llano**

Catedrático de Metafísica  
Universidad de Navarra  
allano@unav.es



[www.ee-iese.com/89/afondo1.pdf](http://www.ee-iese.com/89/afondo1.pdf)

La innovación constituye la responsabilidad social más propia de las corporaciones empresariales. No se trata de una especie de contrapartida negativa de su libertad, sino de una finalidad institucional decididamente positiva, que no representa una carga para la organización, ya que en ella reside la clave de su eficacia en el servicio a la sociedad, de la satisfacción de sus miembros y de su rentabilidad económica

El fundamento de estos planteamientos conceptualmente equivocados se encuentra en el individualismo, concepción política y filosófica según la cual cada mujer, cada hombre, sería una entidad aislada, curvada sobre sí misma, que sólo tendría que recurrir a sus semejantes por motivos de utilidad, de seguridad o de placer: "Juan Palomo, yo me lo guiso y yo me lo como". Cuando, en realidad, no es que cada ser humano se asocie con los demás cuando le conviene, es que es socio nato de una comunidad a la que pertenece esencialmente, porque el hombre es por naturaleza social.

Si se adopta el enfoque individualista, la responsabilidad social de la empresa aparece como un factor negativo que se viene a unir a otras dificultades más o menos forzadas y arbitrarias: impuestos, necesidad de no dañar el medio ambiente, mantenimiento de un lenguaje políticamente correcto, ornato de la propia imagen pública por vía del mecenazgo artístico, proclamada colaboración con Organizaciones No Gubernamentales de ayuda al Tercer Mundo... y demás gabelas de las que hoy día uno no se puede librar sino a costa de afrontar muchos peligros en esta "sociedad del riesgo".

Si, en cambio, se abandona la ficción individualista o privativa y se adopta decididamente el enfoque comunitario de la empresa, su responsabilidad social aparece como una realidad netamente positiva que potencia el cumplimiento de sus finalidades institucionales y contribuye a que la organización sea un ámbito de diálogo en el que cada uno de sus miembros da lo mejor de sí mismo al empeño compartido. Veamos cómo.

### La era de la empresa

Advirtamos, en primer lugar, que la empresa es la institución más típicamente moderna y la mejor acondicionada para gestionar la complejidad propia de la sociedad de la información y del conocimiento. En esto se distingue claramente de las organizaciones de tipo burocrático –especialmente las de índole política–, que llevan años sin encontrar su sitio en un contexto presidido por la movilidad y el cambio. La política ha dejado de ser el factor determinante de la vida social y ha decaído casi por completo su potencialidad innovadora, si es que alguna vez la tuvo. La empresa, por el contrario, se caracteriza no sólo por su capacidad de adaptarse a las rápidas mutaciones del entorno, sino sobre todo porque constituye el motor de la innovación social.

De lo cual se puede inferir que la innovación constituye la responsabilidad social más propia de las corporaciones empresariales. No se trata de una especie de contrapartida negativa de su libertad, sino de una finalidad institucional decididamente positiva, que no representa una carga para la organización, ya que en ella reside la clave de su eficacia en el servicio a la sociedad, de la satisfacción de sus miembros y de su rentabilidad económica. Ningún otro grupo social puede –hoy por hoy– sustituir a la empresa en la aportación de este valor añadido decisivo para la sociedad actual, caracterizada por la continua generación de lo nuevo.

El núcleo de la responsabilidad social de la empresa viene dado actualmente por el ejercicio de su capacidad para suscitar nuevas realidades que promuevan una mejor calidad de vida en su entorno social. Calidad de vida, obviamente, que no se identifica con el aumento del consumismo ni con el reforzamiento de una visión materialista de la realidad, sino que –por el contrario– tiene como base el respeto a la dignidad de la persona humana y la atención a sus operaciones superiores, entre las que destacan el conocimiento y el despliegue efectivo de la libertad.

La idea de empresa debe entenderse como esencialmente ligada a la emergencia de lo nuevo. No es preciso insistir en que esta orientación hacia la novedad no consiste en la mera aplicación de las "nuevas tecnologías", porque en la medida en que están disponibles ya no son nuevas. La innovación más característica de las corporaciones empresariales no se refiere tanto a la técnica como al comportamiento humano. La técnica está regida por reglas. En cambio, lo nuevo en la conducta del hombre nunca se agota en el uso de unas reglas ya dadas, sino que se extiende al descubrimiento de normas nuevas y, sobre todo, a ese amplio territorio del trabajo humano en el que no rigen los esquemas abstractos y estereotipados, sino que el acierto viene dado por el ejercicio creativo de la inteligencia y la capacidad de decisión, lo cual requiere estudio, reflexión, diálogo, imaginación, espontaneidad, iniciativa, prudencia, agilidad de decisión, juventud interior. No hay prontuarios ni recetas para enfrentarse a coyunturas que, en la sociedad compleja, siempre son por definición inéditas.

«Se dice de los dinosaurios que se han extinguido por haberse desarrollado siguiendo un camino equivocado: mucho caparazón y poco cerebro, abundantes músculos y escaso entendimiento. ¿No nos hemos desarrollado nosotros también de un modo equivocado? ¿No hemos desarrollado mucha técnica y poca

# Publicidad

# 15



alma? ¿Un espeso caparazón material y un corazón que se ha quedado vacío? ¿No ha disminuido nuestra capacidad de reconocer y aceptar la bondad, la verdad y la belleza?» (Ratzinger).

Afortunadamente hay tiempo todavía para enmendar el curso de nuestra "evolución". Y esta rectificación se hace cada vez más necesaria. Las "empresas-dinosaurio" tienen, en cualquier caso, poco futuro. Todos nosotros hemos visto perecer a alguno de esos monstruos prehistóricos, incapaz de adaptarse a una sociedad cada vez más dinámica y compleja. Y tenemos la seguridad de que los dinosaurios que aún perviven en el mundo empresarial tienen los días contados.

Se trata, con palabras de San Josemaría Escrivá, Fundador de la Universidad de Navarra, de la que el IESE es una de sus más prestigiosas Facultades, de saber estar «en el origen mismo de los rectos cambios que se dan en la vida en sociedad». Lo cual equivale a situarse en la vanguardia del progreso social, en la rompiente del conocimiento nuevo, ganándose así en buena lid el reconocimiento del liderazgo que corresponde a las empresas en el terreno de la *auctoritas*, del saber públicamente reconocido, como dice el maestro Álvaro d'Ors.

Desde esta perspectiva, se impone dinamizar el concepto de cultura de empresa. La lealtad a la identidad propia, a nuestro estilo característico de hacer las cosas, a la tradición que atesoran las empresas serias, no debe confundirse con un conservadurismo a ultranza, incapaz de distinguir la savia fluida de la corteza reseca. Apegarse al detalle accidental simplemente porque antes se hizo así, muestra que la fidelidad a la misión institucional comienza a vaciarse y va siendo sustituida por la estolidez. Porque entonces se fomenta una prepotencia orgullosa y hueca que vacía de contenido el dinamismo corporativo y oscurece la misión empresarial, hasta el punto de que la empresa va perdiendo su liderazgo por incumplimiento de esa responsabilidad social primaria que es la invención de lo nuevo. Este tipo de decadencia, de la que todos conocemos ejemplos, es típico de las empresas grandes que durante mucho tiempo se han visto favorecidas por el éxito. Porque con frecuencia no tienen en cuenta que, como dice Leonardo Polo, «todo triunfo es prematuro».

La decisión más importante no es la anterior, sino la siguiente. El haber acertado en casi todas las opciones anteriores no es garantía para dar en el clavo de las que vienen a continuación.



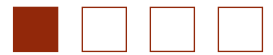
Más bien sucede lo contrario. La mentalidad triunfalista, el orgullo corporativo, oscurece la percepción de las oportunidades nuevas y confiere rigidez a la capacidad de giro necesaria para adoptar un rumbo hasta entonces inexplorado. Es sorprendente, y no pocas veces penosa, la ignorancia de los nuevos panoramas sociales que aqueja en ocasiones a los más altos directivos empresariales, por su mala costumbre de no frecuentar los transportes públicos, de no pasearse por las calles de barrios distintos de su urbanización exclusiva, de no hablar con los camareros de tascas y chiringuitos, y sobre todo de no dialogar continuamente con todo el arco de su propia gente, y no sólo con sus más inmediatos colaboradores y consejeros, que –por desgracia– tienden a no sacarles del desconocimiento del mundo en el que suelen vivir.

Según vislumbró el poeta angloamericano T. S. Eliot, donde el tiempo pasado y el tiempo presente se dan cita es en el tiempo futuro. Primacía antropológica del futuro que viene avalada por la metafísica finalista aristotélica y por la contemporánea comprensión de la persona en términos de proyecto. No es el hombre –ni ninguna de sus creaciones– cosa acabada o suceso cumplido. La mujer y el hombre son los protagonistas de la innovación. Y la principal capacidad de inauguración humana no apunta a productos externos a él. La creatividad de la persona se refiere a la persona misma, a su proyecto de ser, que es para Heidegger más propiamente humano que el ser que ya se es. La persona utiliza su potencialidad de innovación para recrear su propio ser. El acto creativo se refiere primordialmente al propio y personal proyecto de ser, del que –insisto– forma parte esencial su proyección comunitaria.

### ¿Cómo gestionar lo nuevo?

Para la empresa, el nombre actual de su responsabilidad social es innovación, siempre que por ella se entienda algo más que el sentido habitualmente atribuido en ese conglomerado de tópicos que suele ser la jerga mercantil y tecnocrática de nuestros días. Esta exigencia puede resultar incómoda para la "razón perezosa" dispuesta a repetirse *ad nauseam* con tal de no realizar el esfuerzo de no pensar algo nuevo. Pero es la única forma de cumplir su propia misión y de ser competente y competitiva.

Ahora bien, ¿qué camino deben seguir los profesionales de la empresa para que consigan cumplir su responsabilidad social a



## El modo de moralizar el ambiente interno de una empresa no es la reglamentación burocrática de toda la organización, porque entonces se mata la vida a cuyo servicio ha de ponerse siempre la ética. No pocas corporaciones se ahogan por acumulación normativa de imposible cumplimiento

través de la ganancia de lo nuevo? ¿Cuál es el método que el logro de la novedad requiere? Por la propia naturaleza de lo que se persigue, no podrá tratarse de un procedimiento estereotipado o rutinario. Quien sigue la senda de siempre sólo encuentra los lugares mil veces visitados. El descubrimiento de lo inédito exige desbrozar itinerarios nunca transitados, no por un frívolo afán de originalidad, sino por ese impulso genuinamente humano que Teresa de Ávila caracterizaba como "aventurar la vida".

Si se parte acriticamente de las condiciones iniciales ya dadas, no cabe esperar ningún resultado que añada algo a lo ya sabido. Para lograr el saber nuevo, tanto teórico como práctico y técnico, es preciso salirse fuera de los supuestos. En esto consiste el genuino ejercicio de la inteligencia. Para que la empresa se oriente decididamente hacia lo nuevo, es imprescindible inaugurar un insólito modo de pensar que sea capaz de moverse en enunciados contrafácticos, es decir, que no sacralice los hechos actuales como si no fueran a cambiar, ni se someta dócilmente a las valoraciones políticas y económicas imperantes como si no estuvieran sometidas a error. El propio uso de la inteligencia estriba en desmarcarse de los principios vigentes y pensar desde la misma realidad con actitudes inconformistas y radicales.

La capacidad de innovación en la empresa no equivale, obviamente, a la anarquía. Una de las "mentiras románticas" –por utilizar la expresión de René Girard– consiste en pensar que la ausencia de normas facilita la creatividad, cuando lo cierto es que lo único que propicia es la pereza y el desorden. Como señala Carlos Llano Cifuentes, lo nuevo no es sólo lo no previsto: es también, inicialmente, lo desordenado, desconectado y puntiforme. De ahí que el esfuerzo creativo no sólo implique espontaneidad y energía para la ruptura, sino también capacidad para dar con el orden que a lo nuevo corresponde en cada caso.

El orden primordial de la empresa, y condición necesaria para el cumplimiento de su responsabilidad social, es su limpieza ética interna. Los casos de "contabilidad creativa" en **Enron** o **World-Com** revelan la capacidad disolvente de planteamientos de arrogante afán de lucro por parte de directivos egoístas y auditores irresponsables; casos en los que, como sucede en las guerras, la primera baja es la verdad. El respeto a la verdad es la primera responsabilidad social de una organización porque, a fuerza de mentir, se corrompen todas las estructuras sociales. Si se miente hacia el exterior, se acaba mintiendo también hacia dentro.

Bien advertido que el modo de moralizar el ambiente interno de una empresa no es la reglamentación burocrática de toda la organización, porque entonces se mata la vida a cuyo servicio ha de ponerse siempre la ética. No pocas corporaciones se ahogan por acumulación normativa de imposible cumplimiento, por lo cual están siempre amenazadas por ese enemigo imbatible que es la huelga de celo. En la mayoría de las instituciones, el cumplimiento de todas las reglas conduciría a la paralización. Además, el nivel moral de una empresa no radica en la existencia de muchas normas, ni siquiera en el intento de que se cumplan todas las posibles.

El ambiente en el cual la capacidad de innovación y la cultura de responsabilidad brotan con fuerza no es otro que el de la libertad personal y comunitaria. La confianza es el mejor clima para conseguir un ambiente de trabajo estimulante y creativo. Bien advertido que la confianza no es algo que se pueda pedir ni mucho menos exigir: la confianza se inspira. Son los propios protagonistas de esa aventura compartida que es una empresa quienes deben cargar con el honor y la responsabilidad de autogestionar su propio trabajo y evaluar con realismo los resultados. Sólo así podrán fulgurar constelaciones innovadoras y creativas.

### Una estructura flexible

Las estructuras organizativas rígidas pueden, en el mejor de los casos, asegurar niveles mínimos de calidad homogénea. Pero sólo se puede aspirar a la excelencia por la vía de las configuraciones informales, como se sabe en la ciencia del *management* al menos desde los tiempos en que Chester Barnard publicó su obra «Las funciones del ejecutivo». Sólo las personas son capaces de asumir responsabilidades y generar novedades, cuya fuente es siempre la vida del espíritu. De ahí que el esquema organizativo de las empresas deba estar al servicio de las personas, y no a la inversa. Las estructuras burocráticas y los mecanismos de control son un coste que se debe tratar de minimizar, para poder invertir más en recursos directamente encaminados a las operaciones específicamente empresariales, que hoy día están siempre relacionadas de un modo u otro con la investigación y la gestión del conocimiento.

Centrémonos, por tanto, en lo decisivo: las personas que piensan, que se esfuerzan, que deciden, que aceptan responsabilidades, que investigan, que aprenden, que enseñan. Tal es el único fontanal de

## Centrémonos, por tanto, en lo decisivo: las personas que piensan, que se esfuerzan, que deciden, que aceptan responsabilidades, que investigan, que aprenden, que enseñan. Tal es el único fontanal de innovaciones que acontece en el mundo empresarial

innovaciones que acontece en el mundo empresarial. «La novedad –dice Leonardo Polo– es una de las características intrínsecas de la condición humana. La estabilidad no es una característica humana. Y tampoco lo es que en el pasado siempre exista un antecedente de lo que acaba de surgir, aunque mucha gente así lo piensa: si aparece algo de lo que no tenemos noticia, entonces consultamos a la historia.» Y es verdad que la historia es maestra de la vida, pero no es verdad que no haya nada nuevo bajo el sol. La persona humana siempre está inaugurando su acción, incluso en las operaciones más ordinarias de la vida. El hombre es el protagonista de la innovación. Esta potencialidad forma parte de la constitución humana.

La visión romántica según la cual la creatividad consiste en la profusión de chispazos geniales, puntiformes, espontáneos, ha mostrado hace tiempo su insuficiencia. El individualismo exagerado como motor de la eficacia empresarial ha pasado a ser un fantasma, si es que alguna vez fue real: se ha convertido en una manifestación neurótica del poder. Porque un poder que pretende acrecentarse progresivamente a sí mismo se hace monstruoso, ya que el destino natural del poder es llegar a ser participado cada vez por más personas. En rigor, la creatividad es el modo de organización de las instituciones que sirve de cauce a la iniciativa y el sentido de responsabilidad de sus miembros. Este sistema se puede llamar “liderazgo”. El liderazgo no es el líder, sino aquel sistema de organización con el que todos los miembros de la institución actúan mejor que en cualquier otra. La creatividad «es un sistema de organización» (Leonardo Polo).

Así las cosas, el trabajo en equipo es hoy una condición imprescindible para que la empresa logre sacar adelante las responsabilidades de contribuir al bienestar social e innovar los planteamientos de las personas y de las comunidades. Si hubo un tiempo en que los “capitanes de empresa” podían arrastrar a toda una organización, hoy día lo que encontramos detrás de cualquier compañía sería y responsable es un equipo bien cohesionado, del que se ha logrado eliminar el excesivo personalismo de sus miembros y en el que se valora sobre todo el trabajo callado y eficaz. Desde luego, la competitividad interna a la propia empresa nunca es, a medio y largo plazo, un procedimiento fecundo. Y tanto hacia dentro como hacia fuera, siempre es preferible apostar por la colaboración en lugar de exacerbar el encarnizamiento competitivo del que suelen resultar efectos indeseados para todos los contendientes.

La interdisciplinariedad es hoy el camino abierto hacia lo nuevo. Atrincherarse frente a ella equivale a resistirse al cambio, alegando por ejemplo los derechos de una profesión o la importancia de un departamento o división corporativa. Argumentos que se vuelven contra quien los formula, porque denuncian una larga inmovilidad o un exacerbado corporativismo con los que ya es hora de acabar.

### ¿De qué depende la vitalidad de una empresa?

La vitalidad de una institución depende, en buena parte, de su capacidad de hacerse cargo de la complejidad de su entorno y de su destreza para la comunicación con otras instancias sociales. Hasta el punto de que el modelo para diseñar el mapa de la propia responsabilidad social tiene hoy día un carácter dialógico. Porque la libertad se despliega –desde su mismo origen– de acuerdo con una estructura dialógica, en la que la capacidad de proyectar y decidir se hace cargo de las consecuencias y responsabilidades sociales a través de aquellas personas e instituciones que se ven afectadas por la actividad empresarial.

Cuando la empresa reduce su finalidad a un desarrollo olímpico, sin interlocutores sociales, pierde su más decisiva razón de ser, su auténtico sentido. Las decisiones y proyectos así adoptados arrojan un déficit de creatividad, se agotan en sí mismos y –al no hacer pie en la realidad social– carecen de impulso y de contraste. Pero a falta de escuchar una genuina respuesta, la contestación social no se hace esperar: aparece como rechazo, como crítica desbordada, aunque –en este supuesto– no injustificada del todo. A pesar de que se pretenda ignorarlo, el dinamismo de retroalimentación se pone en marcha; pero la modificación de la conducta empresarial es, entonces, sólo oportunista: lleva al encogimiento de posibilidades, a la entrega en manos del Estado de esas responsabilidades con las que no se quiere pechar. La ética, marginada, comparece bajo la forma de “mala conciencia”.

Las demandas de innovación surgen no pocas veces extramuros de la empresa. En la sociedad dialógica en que vivimos, ni la innovación ni la eficiencia quedan encerradas en ningún coto institucional. Ni el Estado tiene el monopolio de la benevolencia ni la empresa privada la marca registrada de la eficacia. Todos han de aprender constantemente y todos investigan en su lugar y a su nivel. Lo que la empresa aporta es la organización y conjunción dinámica de muchas aportaciones.

# Publicidad

# 19



Desde la óptica de la responsabilidad social de la empresa no podemos observar pasivamente cómo las ventajas de las nuevas tecnologías del transporte y la comunicación quedan reservadas a menos de una quinta parte de la población mundial

La responsabilidad social de la empresa debe atenerse con el máximo rigor a las exigencias de los derechos humanos y a los imperativos de la equidad en la vida pública. Tales requerimientos se han hecho más perentorios cuando, en muy pocos años, las transformaciones a escala mundial nos han colocado ante situaciones y planteamientos radicalmente nuevos. Quizá los más interesantes desde la perspectiva de la responsabilidad empresarial son aquellos que pueden quedar comprendidos bajo el rótulo globalización, precisamente porque el conjunto de problemas que la facilidad y la rapidez de los intercambios a escala planetaria han traído consigo están clamando por una profunda renovación de las bases sobre las que se asientan las relaciones internacionales, especialmente en el terreno económico y en el ámbito cultural.

Desde la óptica de la responsabilidad social de la empresa no podemos observar pasivamente cómo las ventajas de las nuevas tecnologías del transporte y la comunicación quedan reservadas a menos de una quinta parte de la población mundial, mientras que el resto permanece casi estancado en niveles de vida muy bajos y se amplía la distancia entre los más pobres y los poderosos de la Tierra. No es humanamente digno que, con el sobreabundante potencial de producción de alimentos que la ciencia contemporánea ha permitido lograr, permanezca constante, e incluso aumente, el número de personas –medido en cientos de millones– que padecen hambre y llegan a morir diariamente a millares por inanición; o que en los países menos desarrollados sean incontables los niños y adultos que enferman y fallecen por las nuevas epidemias, a falta de los medicamentos que podrían curarles y cuyo precio (impuesto por barreras comerciales asimétricas) está muy por encima de sus posibilidades de adquisición.

Como ha mostrado entre otros el Premio Nobel de Economía, Joseph Stiglitz, estos abusos no proceden de las auténticas ciencias sociales y humanas, sino que provienen de ideologías que están al servicio de intereses muy concretos, a los que lamentablemente suelen plegarse organismos internacionales creados originariamente para corregir desigualdades económicas y evitar las crisis financieras que estos mismos organismos están ahora provocando con sus intervenciones implacables y sus rígidos patrones de actuación. Ya es hora de replantear la economía empresarial desde unas bases más humanas. Según ha dicho Alain Touraine, «hay que volver a pensar todo, a reconstruir



El aprendizaje no termina. Ya no podemos abandonar las aulas, porque –recordemos a McLuhan– ahora las aulas ya no tienen muros. Están por doquier. Toda la vida hemos de ser estudiantes y estudiosos, lectores y escritores, profesores y alumnos. Nunca se puede dar por acabada la propia formación y la de los que con nosotros trabajan

todo, a menos que nos contentemos con hacer una fiesta en medio de las ruinas, eso sí, manteniendo a distancia a la muchedumbre de los miserables».

Una de las trampas que dificulta la innovación, hasta el punto de impedir la, es la que algunos científicos sociales han denominado “el ancla”. El ancla reside en la tendencia natural del hombre a aferrarse a la primera información recibida respecto a un determinado asunto. Inconscientemente, esta información primera desempeña el papel de una fijación difícil de superar, a la que uno se remite, como a su origen, para compararla o contrastarla con informaciones posteriores: éstas podrían tener mayor fundamento, ofrecer mejores pruebas de veracidad, pero ya no son las primeras. Quien desee mantener la mente abierta, disponer de un *fresh understanding*, debe precaverse reflexivamente para no quedar anclado. Porque una de las exigencias del hallazgo de lo nuevo es liberarse de prejuicios. Y desprenderse de tales preconcepciones exige originalidad de pensamiento, que no consiste en pensar de distinta forma que los demás, sino en pensar desde el origen, por propia cuenta y riesgo, sin dar lo escuchado como supuesto, acudiendo a la fuente de la que brota el conocimiento. La originalidad estriba en remontarse al origen del conocimiento, sin aceptar como definitivas informaciones ya estructuradas y descontextualizadas, que traen incorporadas las respuestas a los problemas que aparentan plantear.

La indagación de verdades nuevas es el método más adecuado para cambiar la sociedad por dentro. La sociedad se mejora en el intenso silencio de los despachos, en la atención concentrada de los laboratorios, en el servicio solícito de oficinas y talleres, en el labor exacto de las fábricas, en el afán por encontrar y fidelizar clientes. Todas estas tareas empresariales son, en último término, investigación: afán gozoso por encontrar la verdad teórica y práctica cuyo descubrimiento nos perfecciona al perfeccionar a los demás.

### Investigación: organizaciones inteligentes

En la sociedad del conocimiento, la investigación ya no es un lujo institucional ni algo que se pueda recomendar sólo a organismos o departamentos de I+D. La esencia de la industria misma ya no es la producción, sino la indagación científica y técnica. Pero es que hoy, no sólo la industria, toda empresa de bienes y servicios –una cadena de hoteles, una universidad, un

banco– debe ser constitutivamente investigadora. Ya no hay distinción estricta entre investigación y gestión, porque la propia acción directiva consiste en poner a todos los miembros de la organización a pensar en lo que están haciendo, precisamente para hacerlo mejor, para realizarlo con una calidad más alta. Al fin y al cabo, el logro de la más alta calidad posible en sus productos y servicios, en el trato con empleados, proveedores y clientes, constituye hoy la más clara responsabilidad social de la empresa.

Lo propio de las organizaciones inteligentes que han de ser las empresas actuales es que incorporan un alto componente intelectual y cultural. Si en una corporación que esté a la altura de nuestro tiempo ya no hay distinción clara entre decisión y ejecución, es precisamente porque ya no existen tareas rutinarias que tengan que ser realizadas por personas. Como en el IESE se viene anticipando desde hace años, todos en la empresa dirigen a su nivel. Y hoy tendríamos que añadir: todos en la empresa investigan a su nivel. Todos y cada uno, cada una, han de estar cavilando sobre su propio cometido, por si todavía alcanzan a realizarlo de una manera más lograda y coordinada con el resto de las operaciones.

Actualmente ya no trabajamos en la dimensión del espacio: trabajamos preferentemente en la dimensión del tiempo. Lo importante ahora ya no son los sistemas o las estructuras: lo importante ahora es adivinar el futuro y proyectarlo desde un trabajo que no se justifica por el éxito ya logrado, sino por la capacidad de alcanzar un éxito nuevo. Uno de los aspectos clave de la responsabilidad empresarial en el momento presente consiste en obtener el máximo rendimiento posible del capital intelectual que atesora en las mentes de sus propios miembros: he ahí el recurso inagotable y poderoso que apenas hemos comenzado a poner en juego.

El aprendizaje no termina. Ya no podemos abandonar las aulas, porque –recordemos a McLuhan– ahora las aulas ya no tienen muros. Están por doquier. Toda la vida hemos de ser estudiantes y estudiosos, lectores y escritores, profesores y alumnos. Nunca se puede dar por acabada la propia formación y la de los que con nosotros trabajan. Siempre se ha de buscar una mayor calidad de trabajo ejercitando nuestras capacidades específicamente humanas, es decir, de la inteligencia y la libertad. Avanzamos hacia la “sociedad de lo humano”.

La empresa es la institución que –de una manera más dinámica y eficaz– acierta a convertir la búsqueda personal de lo nuevo en una tarea cooperativa, cuyo fundamento no es otro que la confianza mutua. Si la sospecha abre grietas en la solidez de la confianza, se torna problemático servir al bien común de la sociedad

«La concentración es el bien, la dispersión es el mal», decía el pensador norteamericano Ralph Waldo Emerson. Investigar es concentrarse en torno a focos de interés y de progreso cuyo horizonte se dilata a medida que en ellos se penetra. Si falta la investigación, el trabajo empresarial se trivializa y se degrada, el ejercicio de las profesiones pierde operatividad e incidencia pública, el carácter moral de las personas queda aislado y disperso. El individualismo egoísta erosiona lo que Juan Pablo II llama “subjetividad social”, es decir, la capacidad para trabajar cooperativamente en iniciativas y organizaciones sociales libremente promovidas por sus propios protagonistas.

La empresa es la institución que –de una manera más dinámica y eficaz– acierta a convertir la búsqueda personal de lo nuevo en una tarea cooperativa, cuyo fundamento no es otro que la confianza mutua. Si la sospecha abre grietas en la solidez de la confianza, se torna problemático servir al bien común de la sociedad. Cuando el bien común se desdibuja, cuarteado por la desconfianza crítica, se puede decir que la empresa como institución desaparece del panorama social y deja de ser la escuela de solidaridad que hoy se está reclamando a gritos. No es lo mismo el bien común que el interés general.

La índole social del trabajo en la empresa queda patente cuando se tiene en cuenta lo que Carlos Llano Cifuentes llama «costes subterráneos de las equivocaciones». Hay decisiones y acciones en las que nos hemos equivocado, pero nos resistimos a reconocerlo. El reconocimiento social de nuestros errores teóricos y prácticos –que es la postura oportuna, sensata y valiente– conlleva la incomodidad de sacar a la luz los costes ocultos consecuencia de esos errores.

La responsabilidad social implica una conducta que en nuestro país suele desconocerse (como es obvio en política) y que en la empresa debería estar a la orden del día: rectificar. Hemos de agradecer que los demás nos corrijan para facilitarnos el reencaminamiento en la dirección que conduce a la finalidad buscada, es decir, al acierto en la decisión, a eso que podríamos llamar “verdad práctica”. Es insensato pensar que los directivos deben mantener las decisiones adoptadas porque, de lo contrario, se socava “el principio de autoridad” (curioso principio que no pertenece a ninguna ciencia: sólo a la retórica de autoritarios y dogmáticos). Mantener y no enmendar juicios y opiniones es la actitud más anticientífica y más injusta que concebir se pueda.

Según dice Arrow Buffet, lo primero que hemos de hacer cuando nos percatamos de encontrarnos en un hoyo es dejar de cavar. ¿Cómo darse cuenta de que nos hallamos en un agujero? Cuando nuestra visión panorámica se va paulatinamente reduciendo, cuando las añoranzas pesan más que los proyectos, cuando sólo vemos el muro de enfrente.

Es curioso que cuanto más cerca nos encontramos de una verdad inesperada o incómoda es cuando más tendemos a reafirmar nuestras presuntas evidencias, a ratificar en lugar de rectificar. Un profesional riguroso no debe tratar nunca de apuntalar sus convicciones, sino, por el contrario, hacerlas lo más vulnerables que pueda, o sea, sensibles al toque de la verdad. La rectificación encierra un alto coeficiente de creatividad, aunque no siempre resulte agradable.

### Una estrategia del servicio

La dureza de los tiempos que vivimos nos está acostumbrando a una estrategia del conflicto; pero son estos mismos tiempos los que nos están pidiendo a voces que pongamos por obra una estrategia del servicio: la forma más humana de vivir la responsabilidad social. Nada hay más paradójico que una “sociedad de servicios” en la que parece que nadie quiere servir. El servir es un atributo propio de la persona. Las estructuras realizan funciones, pero no pueden realizar servicios, y desde luego no cabe pedirles responsabilidades. Es más, me atrevería a decir que la expresión “servicio público” es una cierta contradicción en los términos, como, por cierto, comprobamos con frecuencia los usuarios de estos presuntos servicios colectivos. Servir es, sobre todo, cuidar de los demás. Cuidar de alguien no es imponerle las propias exigencias: es ayudarle a crecer según sus propias inclinaciones y proyectos; es facilitarle, como decía Marcel Proust, «esa prolongación y multiplicación posible de sí mismo que constituyen la felicidad».

Con estas reflexiones, que ahora llegan a su término, he querido despertar en nuestro ánimo el convencimiento de que las batallas decisivas de la empresa actual no se libran en las complicadas estructuras mercantiles o burocráticas, sino en el humano territorio, en el ámbito de las personas. Como escribía Octavio Paz, «el desarrollo económico no se realiza por decreto de un César revolucionario ayudado por una política poderosa y un tribunal de inquisidores; la economía es un campo, como la políti-

# Publicidad

# 23

La gran contienda que se aproxima es la batalla de la calidad. Sólo los que logren alcanzar altas cotas cualitativas podrán seguir operando en el campo de su especialidad y responder positivamente al reto de una responsabilidad social que ahora muchos no estamos dispuestos a pasar por alto. Pues bien, cada día está más claro que la fuente de toda calidad se halla en la vertiente humana del trabajo en las organizaciones

ca y la cultura, en donde se despliega libremente la inteligencia, el esfuerzo y la libertad de los hombres».

### La batalla de la calidad

La gran contienda que se aproxima es la batalla de la calidad. Sólo los que logren alcanzar altas cotas cualitativas podrán seguir operando en el campo de su especialidad y responder positivamente al reto de una responsabilidad social que ahora muchos no estamos dispuestos a pasar por alto. Pues bien, cada día está más claro que la fuente de toda calidad se halla en la vertiente humana del trabajo en las organizaciones. De ahí que la cuidadosa atención a las personas singulares se haya convertido en una exigencia inexcusable. Las máquinas, incluso las más sofisticadas, son las mismas para todos. Lo que marca la diferencia es la calidad intelectual y ética de las personas, en las que reside todo manadero de mejora y de innovación, y –por tanto– el referente último de la responsabilidad corporativa. El mundo empresarial ha empezado a detectar seriamente la necesidad de atender a las personas reales y concretas.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación permiten superar el cuantitativismo de la economía de escala, y nos abren a un mundo de conocimientos y decisiones en el cual lo que cuenta es la inteligencia y la voluntad de cada persona, así como la integración de todas ellas en comunidades flexibles, versátiles y ágiles. El aligeramiento de las estructuras de producción permite, en esta era postindustrial, que se logre una inesperada línea de sutura entre cultura y economía, entre la ética clásica y la economía de vanguardia, entre el beneficio financiero y la responsabilidad social. Apostar por esta articulación es estar ya en el futuro; seguir ateniéndose a las rigideces de las estructuras pesadas, de la uniformidad y el autoritarismo, implica dejar el ancla clavada a popa y prohibirse a uno mismo estar a la altura de los tiempos.

Las vueltas y revueltas de la historia, esos *corsi e ricorsi* de los que hablaba Vico, han devuelto al humanismo una sorprendente vigencia. Y más llamativo aún es el hecho de que el suelo fértil en el que está medrando tal humanismo sean precisamente las empresas, algunas empresas. Ya no hay por qué resignarse a que el mundo de los negocios estreche la mente, endurezca el corazón y empequeñezca el alma. Está surgiendo un nuevo humanismo empresarial, que redescubre el núcleo vital de las

corporaciones, las cuales empiezan a ser comprendidas como cauces para el ejercicio de la responsabilidad social y hogares para un trabajo digno de la mujer y del hombre.

Soy bien consciente de que este tipo de consideraciones, inspiradas en los más altos conceptos sobre lo humano producidos por nuestra cultura, no suelen ser bien recibidas por los utilitaristas de las compañías, bajo el pretexto de su experiencia pragmática. Tal postura olvida dos cosas que son importantes para todas las corporaciones.

Olvida, en primer lugar, que crear en un grupo de trabajo un clima de cooperación, de responsabilidad y de servicio, sustituyendo a otro ambiente anterior de competencia interna, individualismo y afán de preponderar, no es reblandecer la organización, sino hacerla flexible, musculosa, vibrante. La mutua cooperación al servicio de la sociedad es una de las más duras y ásperas tareas a las que se enfrenta el ser humano, porque el esfuerzo que ha de ejercer cada persona para sincronizarse con las demás exige poner en juego altas dosis de inteligencia y una fina capacidad de acierto en las decisiones.

En segundo lugar, el pragmático olvida que lograr frutos a costa del hombre –¡a costa del hombre que los produce!– nunca ha sido práctico. El pragmatismo vive demasiado en el presente. No sólo no levanta la cabeza hacia el futuro, sino que tampoco es capaz de volverla hacia el pasado. Porque obtener logros a costa de las personas que los logran es precisamente la forma más clara de definir la tiranía. Aristóteles observó con acierto que el verdadero gobernante se interesa por mandar a hombres libres, pues gobernar a esclavos carece de estímulos, porque no es mandar. Es, precisamente, mandar en el vacío.

El gran desafío de la responsabilidad social de la empresa sólo puede ser aceptado por las personas dotadas de una auténtica humanidad. En expresión de Eduardo Nicol, se trata del hombre “bien redondeado, cabal, completo”, se trata del “hombre de veras”. Para el filósofo catalán, muerto en el exilio, “el afán de salvación es más poderoso que el afán de poder”. Para Nicol, salvación significa capacidad de autotransformación, perfeccionamiento y desarrollo. Pero el alcance de una vida lograda no es asunto sobre el que haya que hablar demasiado, como yo tal vez ya he hecho. Es una constelación de oportunidades vitales que sólo cada persona puede decidir aprovechar. ■

Publicidad

25