



¿LA EMPRESA HUMANISTA?

A PROPÓSITO DEL LIBRO DE BERTRAND COLLOMB Y MICHEL DRANCOURT, ALEGATO EN DEFENSA DE LA EMPRESA

En un libro publicado a fines de 2010, Bertrand Collomb y Michel Drancourt presentan un "alegato en defensa de la empresa". Los dos autores comparten una pasión por las empresas: el primero, como directivo, durante casi 20 años, del grupo Lafarge (empresa líder del sector de materiales para la construcción); el segundo, a través de un gran número de actividades, tales como la redacción de varios libros sobre esa entidad particular que es la empresa. En su defensa de la empresa, los autores describen en primer lugar los nuevos retos a los que se ve enfrentada la empresa en estos primeros años del siglo XXI. Pasan luego a presentar los aspectos fundamentales de la empresa –aquello en lo que se fundamenta su sustancia y la manera como la empresa funciona hoy– para, finalmente, proponer cierto número de decisiones necesarias si se quiere ser parte de un futuro próspero.

Bernard de Montmorillon, profesor especializado en teoría de las organizaciones y toma de decisiones estratégicas, ha leído este libro para Futuribles y en esta reseña nos muestra cuáles son sus elementos clave y las principales lecciones que pueden extraerse de él.

S.D.

 BERNARD DE MONTMORILLON*

Bertrand Collomb y Michel Drancourt acaban de publicar (2010) una obra cuyo título es todo un programa: ¡"Alegato en defensa de la empresa"! Es un libro de experiencia, de análisis y de convicción. En él se conjugan las experiencias de los dos autores –las del alto directivo¹ y las del gran periodista² que aquí no necesita presentación–, sus opiniones –basadas en un conocimiento profundo de la administración de empresas y de la economía– y sus planteamientos prospectivos, que son el fruto de unas y otras.

Así, pues, defienden la empresa. Y en la primera parte de su reflexión nos muestran por qué lo hacen: los "nuevos retos" que enfrentan actualmente las sociedades occidentales tienen que ver, todos ellos, con la empresa, sus actores y sus estrategias. Es algo que se presiente, pero no se dice tanto como debiera ser: ¡ya está!

LA EMPRESA FRENTE A NUEVOS RETOS

Está, en primer lugar, el reto de la globalización. En efecto, para las empresas occidentales, ésta representa nuevos mercados, así como la posibilidad de reducir sus costos; sin embargo, también las pone a competir con nuevos actores.

Estos nuevos actores, cuyo desempeño es cada vez mejor, pertenecen a los países emergentes más dinámicos, los famosos BRIC (Brasil, Rusia, India y China), y gozan del apoyo activo de sus autoridades soberanas. ¿Alguien sabe, por ejemplo, que en la India son "legalmente imposibles" las ofertas públicas de adquisición hostiles provenientes del extranjero (p. 270)?

Uno de los aspectos más importantes es que, de estas empresas, las más grandes se han vuelto "glocales", es decir que administran sus actividades globalmente pero también de manera local, pues determinan dónde deben producir, vender o financiarse para ser lo más eficaces posible. Ese es su oficio y su interés, claro está, pero esta actitud tiene también sus repercusiones locales dolorosas (deslocalizaciones, planes sociales...). Aun así, los autores logran convencernos de que las oportunidades prevalecen sobre los inconvenientes (p. 33): en primer lugar, es perfectamente inútil postular que el movimiento pueda invertirse; en segundo lugar, parece que, de un modo general, las deslocalizaciones sí podrían tener un impacto positivo³; por último, y sobre todo, la limitación impone una reacción voluntarista cuya perspectiva es examinada por los autores.

El segundo reto es objeto de análisis comprometidos: el de la financiarización. Bertrand

* Profesor en la Universidad Paris-Dauphine.

1 Bertrand Collomb, presidente honorario de Lafarge, estuvo a la cabeza de este grupo durante cerca de 20 años (NdlR).

2 Michel Drancourt, economista y empresario, cuenta entre sus más notorias experiencias la de haber sido Jefe de Redacción del semanario *Entreprise* (NdlR).

3 De ello da fe el estudio McKinsey presentado en la p. 190 del libro.

Collomb y Michel Drancourt no tienen empacho en expresar sus críticas con respecto a las evoluciones que, según ellos, son perniciosas, a saber: el papel excesivo de los *hedge funds*, que “antes de la crisis [...] representaban más de la mitad de las transacciones bursátiles” y desempeñaron un papel determinante “en las fluctuaciones de los precios” (p. 52); el desfase creciente entre el tiempo financiero y el tiempo estratégico –nos enteramos de la influencia de la City londinense sobre la irremediable decadencia de la industria cementera inglesa– (p. 54); y el impacto negativo de las burbujas y de su explosión sobre los compromisos estratégicos, necesariamente largos. La conclusión resulta lógica: es imperativo que la empresa aprenda a administrar mejor sus relaciones con el mundo de los mercados financieros para no verse obligada a estar “siguiéndoles el paso” de manera constante (p. 55).

Como se ve claramente, la empresa es el núcleo de estos retos esenciales. Sin embargo, la argumentación evita subrayar (aunque el título “alegato en defensa de...” no es ambiguo) la parte que le incumbe a la empresa en las desviaciones de la globalización y en los excesos de la financiarización. Después de todo, los bancos también son empresas, y si bien la globalización es útil para los consumidores en cuanto les ofrece productos a menor costo (la ley de los rendimientos decrecientes aún se aplica en numerosos sectores), no hay que olvidar que también es provechosa para los accionistas y los directivos. Cabe preguntarse si entre los objetivos principales de la gerencia siempre ha estado el equilibrio entre las diferentes partes interesadas de la empresa (y en particular los

empleados). Es claro que los autores denuncian la excesiva desigualdad de la repartición de las riquezas creadas, o las exageraciones en la remuneración de algunos dirigentes, pero esto no son más que... pasos en falso.

Y en el camino se abordan otros tres retos: el desarrollo sostenible, la responsabilidad social y societal y las desigualdades. El primero es una “obligación estratégica para la empresa”; el segundo se sitúa en el punto de articulación de sus “poderes y (de sus) deberes”, y el tercero constituye la “paradoja de la prosperidad”. Estos tres capítulos trazan una perspectiva convincente, aunque uno puede preguntarse si los autores argumentan para mostrar la parte que les incumbe a las empresas en la respuesta a los retos, o si están presentando los argumentos que deberían permitirles hacerlo. En esta materia, no hay que subestimar la iniciativa de las organizaciones internacionales y de los poderes públicos, ya se trate del papel social de Bismarck en la Alemania de fines del siglo XIX, o del compromiso de Kofi Annan al lanzar en el año 2000 el *Global Compact*⁴.

De cualquier manera, queda claramente demostrado que la empresa se encuentra en el centro mismo de los retos que enfrentan nuestras sociedades de comienzos del siglo XXI, o que por lo menos está directamente relacionada con esos retos. Es por eso que las empresas son actores inevitables de la respuesta que debe darse a esos retos. Y el alegato en defensa de la empresa se convierte en un alegato para que la empresa esté en capacidad de asumir el papel esencial que le corresponde desempeñar.

4 En francés, “Pacte mondial” (conocido en español como “Pacto global”): pacto elaborado dentro del marco de las Naciones Unidas, en virtud del cual algunas empresas se comprometen a alinear sus operaciones y sus estrategias en torno a 10 principios universalmente aceptados, los cuales se refieren a los derechos humanos, a las normas sobre el trabajo, al medio ambiente y a la lucha contra la corrupción (NdIR).



EL CORAZÓN DE LA EMPRESA

¿Pero qué es entonces esa empresa humanista que, en toda la primera parte del libro, es descrita como un actor consciente, coherente y responsable, en una perspectiva casi antropomórfica? ¿A quién se está defendiendo? La segunda parte de la obra, tal vez la más sólida y la más necesaria, ofrece una descripción oportuna, clara y explícita de la empresa, de lo que es y de lo que hace la empresa, es decir, de sus aspectos fundamentales.

Si esta explicación es oportuna es, primero que todo, porque la reflexión sobre la realidad de la empresa ha estado marcada durante estos últimos 20 años por la financiarización de la economía y por el enfoque en términos de agencia, que tuvo tendencia a convertirla únicamente en el simple vector de valorización de la inversión de los accionistas. Los autores subrayan esta tendencia y manifiestan que no debería considerarse como algo del pasado por el solo hecho de que haya sido explicitada analíticamente y, a la vez, por desgracia, observada económicamente.

La aclaración también llega en un buen momento porque, a decir verdad, la empresa no está definida de manera precisa ni en economía ni en derecho. Según los economistas, unas veces se trata de una función de producción jerarquizada, de una firma; otras veces, de un actor que crea y reparte valor agregado, de un agente; otras más, de una organización: pero entonces se plantean espinosos problemas de representación (racionalidad, contratos incompletos, juegos...) que para ellos son fascinantes pero dejan de piedra a los tomadores de decisiones. Tampoco en derecho está claramente caracterizada la empresa: es una especie de señuelo extraño alrededor del cual giran el derecho fiscal, el derecho de contratos, el derecho laboral, sin olvidar el derecho de sociedades, con el delicado asunto de la responsabilidad de los administradores y del interés social.

Los autores no entran en estos debates, porque no los consideran esenciales para su objetivo y, sobre todo, porque proponen un enfoque operacional de la empresa cuya dinámica no cabe dentro de la economía, del derecho ni de la sociología.

¿Qué es entonces esa empresa que se encuentra en el centro de los retos del tiempo actual? Para presentar el enfoque que al respecto plantea el alegato, podemos retomar los títulos de los capítulos de la segunda parte: la empresa es presentada como un proyecto productivo, por consiguiente como un proyecto arriesgado, colectivo, financiado y dirigido. La declinación de estas características permite a los autores esbozar un cuadro cuyas grandes líneas pueden ser observadas cuando se toma cierta distancia, momento en que es posible apreciar su globalidad.

La empresa es ante todo una organización "que tiene por objeto agrupar medios humanos, financieros y técnicos con el fin de producir y vender productos y servicios a clientes solventes que tienen libertad de elegir" (p. 115). La representación a la que se alude aquí implícitamente es la de la teoría de las organizaciones que, desde James March y Herbert Simon, en 1968, puso en evidencia los fundamentos necesarios de la empresa: finalidad, colaboración de las diferentes partes interesadas para realizar la tarea colectiva, retribución necesaria de estas últimas para conservar su colaboración, y función pivote de quienes están a cargo tanto de la definición del proyecto como del aprovechamiento de las contribuciones.

Hay que celebrar el regreso a esta visión organizacional y prospectiva de la empresa. Esta visión, que prevaleció a lo largo de los años de la posguerra, pudo ser una de las principales causas, por lo menos en los Estados Unidos de América, en Europa e incluso en el Japón, del fuerte crecimiento económico con el cual se beneficiaron entonces los países desarrollados. La crisis actual en Occidente obedece probablemente, en gran parte, al hecho de que este mod-

elo está enfrentado directamente a la competencia de las empresas de los países emergentes, que en muchos aspectos son muy neoclásicos. Y también se puede pensar que la respuesta a los retos a los cuales están sometidas nuestras empresas tendrá que pasar por la actualización y renovación de este modelo organizacional de la empresa.

Si bien los autores no lo dicen de manera explícita, la lectura de su argumentación nos lleva a alimentar esta convicción. ¿Acaso no subrayan, en efecto, que la empresa eficaz se basa en “una visión que se comparte con clientes satisfechos y con equipos de trabajo motivados”? (p. 128) ¿Acaso no insisten en la necesidad de que el equipo de dirección tome riesgos, los cuales deben ser asumidos por el inversionista? O también ¿no muestran acaso cómo la empresa “es la institución básica de la economía liberal”, cualesquiera que sean los estatutos que elija?

En esta misma perspectiva, los autores se preguntan sobre la organización del gobierno de la empresa. Describen, en unos desarrollos luminosos, la diferencia entre los enfoques predominantes en los Estados Unidos de América, en Gran Bretaña o en Francia, y defienden la posición según la cual la junta directiva debe promover el interés general de las partes interesadas. Sin embargo, no profundizan en el origen de este imperativo, salvo en el último capítulo y en el postfacio, donde los autores afirman su convicción humanista.

El tema, que es de gran actualidad, y la posición adoptada por los autores, mucho más innovadora de lo que parece, habrían merecido desarrollos más amplios. Un repaso de los enfoques institucionales –como los de Douglas North, Mark Granovetter, Paul di Maggio y Walter Powell– habría podido alimentar el análisis del vínculo entre eficacia y adhesión de todas las partes interesadas: la empresa con buen desempeño debe estar adaptada socialmente y debe gozar de la adhesión o, como habría dicho Hayek, de la “cooperación activa” de todos sus

socios. Y en primer lugar, de la totalidad de los colaboradores que ejercen en su seno su actividad profesional.

Los autores sí dedicaron un capítulo a la “asociación de los colaboradores al destino de la empresa”, pero en este aspecto se muestran más convencidos que convincentes. Evocan con una prudente distancia los movimientos cooperativos o mutualistas, la cogestión, la *mitbestimmung* (cogestión a la alemana). Si bien uno coincide con ellos cuando afirman que “no puede haber una verdadera democracia salarial en la empresa”, se quedan un poco cortos cuando concluyen, sin ir más allá, que se plantea el reto de la movilización (p. 220).

No obstante, el primer objetivo que debe alcanzar este alegato es el de los colaboradores: es necesario persuadirlos del interés de la empresa por cada uno de ellos, y esta convicción solo podrá basarse en la práctica de los gerentes. La gestión del recurso humano no es solamente una función de soporte o una coartada de comunicación, sino que constituye una función clave en la perspectiva positiva esbozada por los autores.

¿CUÁLES DECISIONES PARA EL FUTURO?

Una vez planteados los retos y precisados los aspectos fundamentales, ¿cuáles son las decisiones que deben tomarse para el futuro? Ese, precisamente, es el tema al que está consagrada la tercera parte del libro. Los autores proponen de entrada la respuesta global: recuperar la confianza en el crecimiento económico, en sus efectos positivos sobre el empleo, sobre el nivel de vida y sobre la proyección de Europa hacia el mundo. Y el resultado de la reflexión se afirma de manera clara y lógica: el regreso al crecimiento económico necesita la contribución esencial de la empresa. Habrá que desarrollar entonces las vías y los medios del programa que puedan conducir a ello. Estos caminos conver-



gen en una perspectiva global que los autores desarrollan en los cinco primeros capítulos de la última parte ... Y son seis en total. Más adelante, para concluir, comentaremos el último.

Los autores se inscriben muy claramente en un esquema de economía política renovada. Afirman en primer lugar las virtudes de la empresa, de la competencia y de la libertad de las decisiones de inversión. "La competencia es, con la innovación, uno de los dos pilares de la economía liberal y del sistema capitalista" (p. 261). Pero con el mismo vigor recusan la ideología del mercado puro. "La idea de que el mercado supuestamente perfecto y omnisciente deba ser el único dueño de las decisiones económicas no resiste el examen" (p. 249). Se equivocan "quienes todavía creen en el poder absoluto de la mano invisible de los mercados".

Sobre esa base se construye el paisaje: hay que equilibrar las relaciones entre la empresa y el poder público. En el mundo entero, los Estados sostienen las empresas de sus espacios colectivos; ¡que entonces también lo haga Europa! La competitividad de las empresas europeas, su capacidad para crear valor y empleo, dependen ante todo de ellas mismas, pero también de los poderes públicos.

Y así se desarrolla el programa: intervenciones públicas en favor de las infraestructuras, de la investigación y de la innovación (en una dinámica parecida a la del crecimiento endógeno); revisión eficaz de las reglas de la competencia para apoyar a los campeones europeos en una lógica de reciprocidad internacional; fortalecimiento de la gobernanza mundial, articulando el G20, la Organización Mundial del Comercio, el Fondo Monetario Internacional ...; manejo controlado del sistema financiero mundial (en particular, mediante el control de los excesos especulativos a través del incremento de su costo), etc. Es claro que los autores están convencidos de la necesaria articulación entre estrategia de empresa y estrategia pública y, al mismo tiempo, de que a partir de ahora el nivel eficaz de esa articulación es Europa.

En esto, finalmente, los autores son representativos de la tradicional élite intelectual francesa, republicana y colbertista, pero cuyos valores se asemejan bastante, sin duda, a los de los dirigentes chinos, rusos, brasileños y hasta indios y estadounidenses. Pero en esto, también, están bastante marcados por su enfoque económico dominado por la industria, una de cuyas empresas más destacadas en Francia es Lafarge.

Hay que preguntarse entonces si el programa propuesto tiene suficientemente en cuenta el paso masivo de las economías hacia los sectores terciario, de los servicios, de lo digital, de lo inmaterial. No hay duda de que los éxitos alcanzados hace un tiempo por un país como Francia en la organización mixta de los servicios públicos, y actualmente por Alemania en la de su industria, permiten pensar que puedan desarrollarse lógicas análogas en el ámbito europeo. Pero tal vez también resulta necesario explorar las nuevas vías abiertas por la economía postindustrial, compuesta por intercambios, microiniciativas descentralizadas y nuevos modelos de negocios.

*

* *

La obra concluye con un capítulo que lleva por título "La revancha de la empresa humanista". Los autores retoman aquí uno de los temas centrales que se adivina entre líneas a lo largo de todos sus desarrollos. La empresa debe "aceptar, por supuesto, la exigencia de un buen desempeño", pero solo podrá lograrlo con la condición de no olvidar que ella es "un grupo de hombres y mujeres reunidos para trabajar conjuntamente" (p. 309).

Este es, sin duda, un punto esencial del alegato de Bertrand Collomb y Michel Drancourt en defensa de la empresa. En este caso, quienes "no deben olvidar" son los gerentes. Queda mucho por hacer en esta materia, y la visión de una gerencia implicada y solidaria a la

cual se refieren los autores tal vez no está tan ampliamente difundida como parece deducirse de sus análisis. En efecto, una cosa es convencer a los tecnócratas de Bruselas, así como a los responsables públicos, de que en su misión está apoyar a la empresa; pero otra bien diferente es convencer a los colaboradores de que la empresa trabaja en favor del desarrollo colectivo, y esta compete ante todo a todos los directivos, tanto en sus discursos como en sus actos.

Esta es la ardiente obligación a la que invita esta obra. Ojalá que así lo entiendan todos los responsables y dirigentes, y que todos ellos se dejen convencer por este brillante alegato, tan argumentado y preciso como apasionado.

BIBLIOGRAFÍA

Collomb, Bertrand; Drancourt, Michel (2010). *Plaidoyer pour l'entreprise*. París: François Bourin Éditeur (Société), 321 p.

