

La empresa, una comunidad de personas

Cultura empresarial
para un tiempo nuevo

Antonio Argandoña



**El equipo humano es la clave
para hacer frente a los desafíos**

La empresa, una comunidad de personas

Cultura empresarial
para un tiempo nuevo

Antonio Argandoña



Primera edición en esta colección: septiembre de 2021

© Antonio Argandoña, 2021

© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2021

Plataforma Editorial

c/ Muntaner, 269, entlo. 1ª - 08021 Barcelona

Tel.: (+34) 93 494 79 99 - Fax: (+34) 93 419 23 14

www.plataformaeditorial.com

info@plataformaeditorial.com

ISBN: 978-84-18582-67-7

Diseño de cubierta y fotocomposición:

Grafime

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase al editor o a CEDRO (www.cedro.org).

Índice

Prólogo

1. Una comunidad de personas

- Una organización informal
- La empresa
- Las personas, en el centro de la organización
- Hay otras maneras de ver la empresa
- A modo de conclusión

2. La acción humana en la empresa

- Un proceso de toma de decisiones
- La acción personal
- La acción humana en la empresa
- A modo de conclusión
- Anexo. Las organizaciones (y las personas) como productoras y consumidoras de «bienes»

3. La acción compartida

- La acción compartida en la empresa
- Cooperación y coordinación
- Formas de coordinación y cooperación
- A modo de conclusión

4. El propósito de la empresa

- Qué es el propósito
- Propósito y beneficio
- Las fases del propósito
- A modo de conclusión

5. La propiedad y el beneficio

- La empresa y el negocio

¿Quién manda aquí?
La propiedad y el capital
¿Dónde está el propietario?
Propietarios y directivos
La responsabilidad de la propiedad
El beneficio
Las nuevas formas del capital
A modo de conclusión

6. Las dimensiones de la empresa

Tres maneras de ver la empresa
La empresa como sistema técnico: modelos mecánicos
La empresa como organismo: modelos orgánicos o psicosociológicos
La empresa como comunidad de personas: modelos humanistas
A modo de conclusión

7. Modelos de empresa (I) - la maximización del beneficio

Maneras diferentes de ver la empresa
El modelo financiero
Anexo. La teoría financiera y la gestión de la empresa

8. Modelos de empresa (II) - modelos de gestión de 'stakeholders'

El modelo financiero «ilustrado»
El modelo estratégico o cooperativo
El modelo integrador: la empresa como comunidad de personas
A modo de conclusión

9. La cultura de la empresa

La cultura corporativa
Cómo se desarrolla la cultura corporativa
A modo de conclusión

10. Dirigir

Qué es dirigir
La tarea de dirigir
Dirigir el negocio
Dirigir personas
El directivo
La dimensión social de la dirección
A modo de conclusión

11. La ética del directivo

Por qué hay que ser ético en la empresa
Normas, bienes y virtudes
La ética del directivo
Algunas recomendaciones

12. La ética en la empresa

La ética en la empresa
Qué no es la ética en la empresa
¿Es difícil ser ético?
Algunas recomendaciones

13. La responsabilidad social de las empresas

La función social de la empresa
La responsabilidad
La responsabilidad social de la empresa
Responsabilidad social y beneficios
A modo de conclusión

14. La gestión de la responsabilidad social de la empresa

Quién decide sobre la responsabilidad social
Stakeholders y responsabilidad social
La responsabilidad social y la dirección de la empresa
Responsabilidad social y ética de la empresa
Pero ¿qué es la responsabilidad social de la empresa?
Algunas ideas para implementar la responsabilidad social en la empresa

15. El trabajo en la empresa

El trabajo
El sentido del trabajo
A modo de conclusión

16. Breve historia de la empresa

Antes de la Gran Depresión
La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial
Las décadas de 1970 y 1980
La década de 1990 y los inicios del siglo
A modo de conclusión

Epílogo

¡Bienvenido a la empresa!

Prólogo

«¿Por qué no escribes un libro sobre la empresa?», me preguntó hace bastantes meses el director de Plataforma Editorial, Jordi Nadal. «Podría llamarse *Dirigir es servir...*». La idea me gustó. Dirigir es servir. La empresa es servicio. La empresa es una comunidad de personas que sirven a otras personas al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades personales.

En un mundo en el que predomina el individualismo, el relativismo y el consumismo, en el que se mira con suspicacia al que gana dinero gestionando el trabajo de otros y en el que se confía en el Estado como solución a los problemas de la sociedad, la idea de presentar una visión positiva de la empresa me pareció atractiva. Le respondí que lo pensaría. La pandemia de COVID-19 irrumpió en nuestro proyecto, pero también me sirvió de acicate a la hora de adelantar en la elaboración del libro. Y aquí lo tiene el lector. Luego, a lo largo del proceso editorial, el título fue cambiando: de *Dirigir es servir* a *La empresa, comunidad de personas*. Son dos caras de la misma moneda.

No es un tratado teórico sobre la empresa, aunque contiene mucha teoría económica, sociológica, psicológica,

ética y *management*. No es una descripción de las empresas que existen, sino de lo que debería ser una buena empresa. No es, me parece, una utopía, sino la constatación de una realidad: hay muchas empresas que responden a los criterios que aquí se presentan como ideales, con sus insuficiencias y defectos, pero también con sus realizaciones. Lo que se propone aquí es algo posible, pero para hacerlo realidad hay que creérselo. Y, para ayudar a llevar a cabo ese acto de fe, se dan argumentos en este libro.

Está escrito pensando en las personas que crean y dirigen empresas o planean hacerlo; en las que trabajan o piensan trabajar en ellas, especialmente con vistas a ocupar cargos de cierta responsabilidad, y también en los estudiantes de Administración de Empresas o de otras carreras que previsiblemente acabarán como empleados en una organización. Contiene ideas para desarrollar, comentar y discutir. Cada capítulo puede leerse con relativa independencia de los demás, aunque el libro entero desarrolla un mensaje que pretende ser compacto.

La literatura sobre la empresa está sujeta a modas; así han aparecido conceptos como ética de la empresa, responsabilidad social corporativa, cultura de la empresa, sentido del trabajo, sostenibilidad, dirigir para los *stakeholders*, misión, visión y propósito, valores de la empresa y otros muchos. El lector encontrará estos términos en el libro, aunque algunos ya han pasado de moda, sustituidos por otros o, simplemente, relegados al

cajón de los recuerdos. Mi tesis es que todos ellos sirven, porque recogen realidades relevantes.

Por ejemplo, podemos dejar de lado el concepto de responsabilidad social de la empresa y suprimir a su titular del organigrama de la organización, pero nunca podremos olvidar que la empresa tiene responsabilidades ante la sociedad —sus clientes, proveedores, distribuidores, empleados, propietarios, directivos, comunidades locales, el medioambiente y las generaciones futuras— que siempre volverán a aparecer sobre la mesa del consejo de administración, del comité de dirección o del director general. Del mismo modo, la empresa crea y desarrolla una cultura o un conjunto de culturas que influyen en las decisiones y en las personas; es probable que dentro de unos años los consultores dejen de hacer recomendaciones sobre cómo forjar y medir una sana cultura corporativa, pero la cultura seguirá ahí, tanto si le prestamos atención como si nos olvidamos de ella.

Al final, esa realidad compleja a la que llamamos empresa tiene unos caracteres importantes, y esos son los que he intentado recoger en este libro, porque hay una unidad entre ellos. Esa unidad arranca, en mi opinión, de la antropología, de la concepción de la persona y de su acción, a la que se dedican los primeros capítulos. Lo que viene después sigue dando vueltas a esas personas, que están presentes en todo, porque la empresa es una comunidad de personas, dirigir es dirigir personas, la ética es la ciencia que explica el crecimiento de las personas, la

ética en la empresa es la ciencia del crecimiento de la organización formada por personas y para personas, la cultura es lo que viven las personas cuando nadie las mira, la responsabilidad recae en las personas y se dirige a las personas...

En este libro se habla mucho de la empresa, pero poco de su entorno. No desarrollo aquí teorías sobre el mercado, cuya existencia doy por supuesta; ni sobre el sistema económico, alguna forma de capitalismo, que solo me interesa cuando se mira desde la óptica de la empresa; ni sobre las regulaciones acerca de la empresa ni sobre el papel del Estado en la empresa. No hay, por ejemplo, un capítulo sobre lo que se viene tratando desde antiguo como la reforma de la empresa o, como dicen ahora, la reforma del capitalismo. Mi punto de vista es siempre el de las personas que están dentro de la empresa para dirigir las o para trabajar en ellas. Si es necesario «reiniciar» el capitalismo o inventar un nuevo tipo de empresas para la era pos-COVID, paso la patata caliente a los empresarios y directivos, porque ellos son los que deberán llevar a cabo esa revolución, en diálogo con los políticos, los expertos y los ciudadanos.

En los medios de comunicación relacionados con la responsabilidad social de la empresa, con la ética, la sostenibilidad o la transición ecológica es frecuente encontrar frases como «la empresa del futuro será sostenible o no será», «hay que recrear el capitalismo», u otras parecidas. La historia nos muestra que estos temas

presentan ciclos, como explico en el capítulo 16, porque la empresa responde siempre a los retos de su entorno, a la evolución de las ideas y a las presiones políticas y mediáticas. Mi tesis es que una buena empresa ha de ser todo eso, ética, responsable y sostenible, además de rentable, y la dirección de la organización debe ocuparse de todo eso porque dirigir bien es dirigir de manera eficaz, ética, responsable y sostenible. Con frecuencia, cuando se trata de estos temas se traspasa a otros la responsabilidad, pero al mismo tiempo se muestra gran desconfianza en esos otros —gobiernos, científicos, expertos...—. Aquí me dirijo a los que gobiernan las empresas.

Cuando hace ya medio siglo publiqué mi primer libro de economía dediqué largos párrafos a recoger la literatura en la que había encontrado las ideas que allí utilizaba. Esta sería ahora una tarea imposible, porque soy muy consciente de que *todas* las ideas aquí recogidas son fruto de la influencia de muchos colegas y muchas lecturas de autores que no recuerdo. Quiero mencionar muy especialmente a Juan Antonio Pérez López, amigo y compañero en el claustro del IESE, que falleció hace ahora un cuarto de siglo y cuya huella está presente en todos los capítulos, aunque no me atrevo a decir que entendí bien todas sus ideas, como seguramente me reprochará alguno de sus seguidores. También un recuerdo especial para Antonio Valero, primer director general del IESE, que confió hace ya muchos años en este joven e inexperto

economista, invitándolo a formar parte del claustro de esa escuela, que ha sido la mía durante más de medio siglo.

Y un recuerdo también para José Antonio Segarra y nuestras largas discusiones sobre temas que aparecen una y otra vez en este libro, junto con Rafael Andreu, Miguel Ángel Ariño, Jordi Canals, Alberto Fernández, Joan Fontrodona, Rafael Fraguas, Domènec Melé, Luis Palencia, Josep Maria Rosanas, Antonino Vaccaro, Juan Carlos Vázquez-Dodero y muchos otros, a los que agradezco todo lo que me han enseñado. Y junto a mis colegas, quiero recordar también a los muchos alumnos que me han acompañado en mis clases en el IESE y en las universidades de Barcelona, Málaga y Navarra. A ellos quiero pedirles perdón también por si no supe, en su momento, ayudarles a desarrollar sus capacidades como directivos o futuros directivos de empresas.

Los profesores nos repetimos mucho. En este libro se repiten una y otra vez los mismos conceptos, porque creo en la psicología del anuncio: repetir para grabar las ideas. Al mismo tiempo, es probable que algunos lectores encuentren aquí ideas que he publicado antes en revistas, libros y otros medios. Intenté hacer un listado de las principales publicaciones en las que había volcado esas ideas, pero me pareció redundante e innecesario, además de pedante.

Barcelona, mayo de 2021

1. Una comunidad de personas

Una organización informal

Una desapacible tarde de invierno. Anochece, llueve y hace frío. Varias personas esperan en la parada del autobús que lleva a un barrio lejano. Están cansadas y de mal humor porque el autobús se retrasa. Uno de los que están en la cola hace una encuesta rápida:

—¿Alguno de ustedes va hacia el barrio de la estación?

Dos o tres contestan afirmativamente.

—¿Qué les parece si tomamos un taxi y compartimos gastos?

Dicho y hecho: el viaje resultará más caro, pero será más rápido y confortable.

Aunque los viajeros no lo sepan, acaban de formar una *organización*, un grupo de personas, cada una con sus propios intereses y motivos, que se ponen de acuerdo para llevar a cabo una acción conjunta en cuyo resultado todos están interesados, y en el que todos son necesarios, de un modo u otro —en este caso, para compartir los gastos del viaje—.

En esta historia aparecen los tres elementos principales de toda organización: las personas, el objetivo común y un

mínimo de organización.

1. Las *personas* son lo más importante. La organización está al servicio de las personas que la forman y al de otras personas; el taxista es un colaborador externo que aporta sus conocimientos técnicos, su experiencia y su buen hacer a cambio de un precio.
2. El *objetivo común* es desplazarse de manera rápida, segura y no muy cara. Todos están interesados en que ese objetivo se haga realidad.
3. La *organización* —mínima, en este caso— consistirá en ponerse de acuerdo sobre el recorrido, el orden de las paradas y cómo contribuirá cada uno al importe del viaje. Uno de los participantes puede convertirse en el líder informal del grupo, pero no es necesario si se ponen de acuerdo mediante reglas consensuadas por todos o si delegan la organización en el taxista.

En este capítulo nos ocuparemos de las personas que forman esa organización particular que llamamos empresa, dejando para más adelante el propósito común (capítulo 4) y la tarea de dirigir (capítulo 10).

En toda organización hay *componentes formales*, lo que hemos llamado la organización, y otros *informales*, las relaciones que se establecen entre las personas. La valoración del resultado dependerá, en buena parte, de los componentes formales, pero quizás sean más importantes los informales: el clima de confianza y ayuda mutua (o su contrario) que se creó en el grupo, el trato entre los

miembros, quizás el descubrimiento de amistades comunes o de aficiones compartidas, etc.

Esta versión poco sofisticada de lo que es una organización se puede aplicar a otras muchas realidades: una familia, un grupo de amigos que planean una excursión, un supermercado de barrio, un club de aficionados a los videojuegos, una fundación con fines sociales o culturales, un sindicato de funcionarios, un partido político o una multinacional. Todas ellas son creaciones humanas; sus participantes tienen intereses muy diferentes, pero colaboran para la consecución de unos resultados en la cual todos están de acuerdo. La organización del taxi compartido tiene una vida efímera — aunque algunas de sus consecuencias pueden durar muchos años— y atiende solo a unas pocas necesidades de sus miembros. Hay organizaciones más complejas que tienen vocación de continuidad, incluyen en su objetivo las necesidades de otras personas y constan también de una dimensión económica. A estas últimas las llamamos empresas.

La empresa

Si preguntamos a la primera persona que encontremos en la calle qué es una *empresa*, probablemente nos hablará de unas instalaciones materiales —fábricas, oficinas, almacenes...—, un negocio, con sus productos o servicios, una marca... Nos dirá que es un lugar en el que trabajan

personas que colaboran en una actividad mercantil consistente en la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades de otras personas a través del mercado y para obtener un beneficio. Lo que distingue a una empresa de un club de aficionados a la ópera, una organización sin ánimo de lucro, una oficina pública, un partido político o una fundación es que se trata de una organización de carácter económico, entre cuyos objetivos figura algo que podemos identificar con la eficiencia, la autosuficiencia económica, la creación de valor o el beneficio —aunque esa dimensión económica nunca puede estar ausente de cualquier organización, siquiera sea porque necesita recursos para llevar a cabo su actividad—.

A mí me gusta especialmente la definición de empresa que daba un directivo con muchos años de experiencia, Giovanni Agnelli (1921-2003), que fue presidente de la italiana Fiat SpA fundada por su abuelo en 1899:

Una empresa está formada por personas con diferentes historias, diferentes culturas, diferentes inclinaciones, diferentes aspiraciones, diferentes trabajos... Y todas estas personas, de diferentes edades y culturas, con diferentes empleos, tienen que llevar a cabo el milagro de trabajar juntas, de modo que los resultados de la empresa sean los adecuados. Hoy y mañana.

Agnelli contempla la empresa desde dentro y encuentra en ella un conjunto de personas muy distintas unas de otras en sus intereses, motivaciones, conocimientos, capacidades, historias, culturas... —Agnelli parece disfrutar subrayando esas diferencias—, que se ponen de acuerdo para colaborar —el «milagro» de trabajar juntos— en una actividad cuyo

objetivo comparten y que dará lugar a unos resultados, con vocación de continuidad —«hoy y mañana»—. La empresa es una formidable creación humana, manifestación de la libertad y la responsabilidad de las personas, que muestran su capacidad para buscar oportunidades y atraer recursos y personas con objeto de desarrollar un proyecto que será un servicio para la sociedad.

Las personas, en el centro de la organización

La empresa es una realidad compleja: un capital y unos activos, una marca, tecnología, una estructura de gobierno, una «máquina» de producir, vender y ganar, un conjunto de tareas que hay que ejecutar... Pero, en su realidad más profunda, es *una comunidad de personas*, como señalaba Agnelli, no una organización efímera como la de los usuarios del taxi de nuestro ejemplo, sino una comunidad con vocación de continuidad, en la que no solo hay relaciones entre personas, sino una verdadera *unidad*, de modo que pueden hablar de un «nosotros» en sus actuaciones.

Si prestamos atención a lo que ocurre en la empresa, lo más importante parece ser imaginar, comunicar, ordenar, ejecutar y controlar las tareas. Pero si ponemos el énfasis en las personas, estamos añadiendo que esas tareas las imaginan personas, las comunican personas, las ejecutan personas y las controlan personas. Pasar de la tarea que lleva a cabo la persona a la persona que ejecuta la tarea

implica reconocer que las tareas las llevan a cabo personas libres, con diferentes historias, culturas, inclinaciones y aspiraciones, como decía Agnelli, que libremente las ejecutan.

Veamos en qué consiste ese punto de vista centrado en las personas. Imagínese el lector que cada mañana el gerente de una empresa espera en la puerta de la fábrica la llegada de sus empleados:

—¿Qué tal, Manolo? Haces mala cara... ¿Has dormido mal?

—Buenos días, Carmen... ¿sigue resfriado el niño...?

Ya han llegado todos. El gerente cierra la puerta y se pregunta: «¿Por qué han venido?». La lista de motivos puede ser muy variada: buscan un sueldo, les gusta más o menos lo que hacen, esperan una promoción, quieren perfeccionar su oficio, han hecho amigos en la fábrica y lo pasan bien colaborando con ellos, desean sentirse útiles, trabajan porque se lo exige el contrato y no quieren perder su empleo, acuden porque no tienen otra ocupación más atractiva que desempeñar... Es probable que cada persona se mueva por varios motivos, y que estos varíen a lo largo del tiempo, casi de hora en hora.

Por la tarde se marchan. El gerente los despide en la puerta:

—Adiós, Manolo, hasta mañana; cuídate.

—Que mejore el niño, Carmen.

Cierra la puerta y se pregunta: «¿Han recibido lo que buscaban?». Las respuestas serán también muy variadas;

quizás no todo lo que deseaban, pero no se marchan descontentos: mañana volverán. Porque la empresa ha de continuar «hoy y mañana», como decía Agnelli.

Entra de nuevo en la fábrica, ahora vacía, y se pregunta: «¿Qué han hecho aquí? ¿Han trabajado bien? ¿Hemos cubierto los objetivos comerciales y financieros? ¿Los clientes estarán satisfechos y seguirán comprando nuestros productos?». Y se pregunta también por los numerosos interesados o *stakeholders* que la empresa tiene y que hay que tener en cuenta, porque su colaboración también es necesaria; por los propietarios, que aportaron y siguen aportando cada día el capital que hace posible la empresa; por los inversores, que contribuyeron a construir la planta, comprar las máquinas y desarrollar la tecnología y que esperan recibir sus intereses; por los que han suministrado la energía y las primeras materias, por los proveedores de servicios financieros y de seguros; por los distribuidores, consultores, asesores fiscales y laborales y otros muchos... «¿Estarán satisfechos por la tarea que hemos hecho hoy? ¿Estarán dispuestos a seguir proporcionándonos mañana su dinero, sus productos y sus servicios? Y los que viven cerca de la planta, la gente del barrio, las autoridades locales... ¿estarán también satisfechos de tenernos como vecinos?».

¿Por qué cada uno de los miembros de la empresa vuelve cada día, dispuesto a aportar lo que se espera de él: experiencia, conocimientos, esfuerzo, ilusión, capital, energía, suministros, consejos, servicios...? Porque cada

uno tiene unas *necesidades* que sabe o espera que serán atendidas por la empresa, es decir, por los directivos, empleados, propietarios, proveedores..., necesidades no solo materiales, como veremos en el capítulo 2. ¿Y por qué la empresa vuelve a recibirlos cada día? Porque tiene también unas necesidades que ellos pueden atender.

Lo que pasa cada día en la empresa es el resultado de la colaboración consciente, voluntaria y libre de muchas personas que desarrollan su actividad dentro de la empresa o alrededor de ella, con una dedicación a tiempo completo o parcial, aportando bienes, servicios, trabajo, conocimientos, simpatía... Personas concretas, con caras y nombres, cada una con su historia y su vida. Las personas forman parte de la empresa voluntariamente, porque la empresa es capaz de ofrecerles, habitualmente, lo que ellos necesitan de la empresa; el día en que no lo consigan pensarán en marcharse. De alguna manera, el reto principal de la empresa es conseguir que las personas que la forman estén dispuestas a colaborar con ella cada día.

Las personas son importantes

La empresa se nos presenta como un *sistema de cooperación* de personas muy diversas para conseguir unos objetivos comunes, bajo la dirección de un equipo humano, con expectativa de continuidad en el tiempo. Todos los miembros de la empresa hacen falta, porque ninguno —tampoco los directivos— tiene un conocimiento suficiente de lo que conviene en cada caso; es decir, nadie es capaz de evaluar perfectamente *a priori* los resultados que se

producirán *a posteriori*. Por eso, es necesaria la colaboración de todos. Algunas personas parecen fácilmente reemplazables, porque da la impresión de que aportan muy poco y que eso que aportan es poco diferenciado; otras han invertido ya muchos esfuerzos y tiempo colaborando en la producción, de modo que puede ser costoso prescindir de ellas. Pero todas pueden ser, quizás sin pretenderlo, muy importantes.

Leí hace tiempo el caso de una empresa norteamericana en la que el recién nombrado presidente del consejo de administración hacía una gira para conocer las factorías de la compañía. Llega a una de ellas; el director de la planta le saluda en la puerta, entran en el edificio y el director le propone:

—Vamos a saludar a la telefonista.

Como el presidente muestra una cierta sorpresa, el director le dice:

—Señor presidente, usted y yo hablamos cada día... ¿con cuántas personas de fuera de la empresa? ¿Veinte, cuarenta...? Esta persona habla con todas, es la voz de la empresa. Es la que causa la primera impresión de la organización a los que llaman por teléfono o se presentan en la planta, con la simpatía y la acogida o la frialdad y el rechazo que ella provoca... Ahora, ¿le parece bien que pasemos a saludarla?

Esa persona es realmente importante para la empresa, aunque algunos —y quizás ella misma— no se den cuenta. Hay al menos tres razones que abonan esa valoración:

- La *dignidad* de la persona, que no puede ser tratada como un simple medio para conseguir un fin, sea el beneficio, la reputación de la empresa o la satisfacción del cliente. Y este respeto a la dignidad de la persona se puede exigir a todos, no solo a los que la dirigen; y no solo en la empresa, sino en cualquier relación humana.
- Lo que la persona *da*: horas de trabajo, conocimientos y experiencias, ilusiones y esfuerzos, en el caso de los empleados y directivos, dinero, productos o servicios de los propietarios, inversores y proveedores... Algunas de estas «donaciones» están previstas en la organización formal, por ejemplo, en el contrato de trabajo; otras muchas, informales, están implícitas y no pueden ser exigidas legalmente, pero existen y son muy importantes. Y de esas «donaciones» se beneficia la organización, las personas que la forman, las que reciben sus bienes y servicios, las que colaboran desde lejos y, en definitiva, toda la sociedad. Otro tanto ocurre cuando lo que la persona da es algo negativo: trabajo de baja calidad, desinterés, malas caras, actitudes displicentes...
- Lo que la persona *recibe*: su sueldo, si es un empleado; el precio de sus servicios y productos, en el caso de los proveedores; el interés de su inversión, entre otras muchas cosas que no están previstas en la organización formal. Por el simple hecho de trabajar en una empresa, una persona recibe conocimientos, desarrolla

capacidades, entabla relaciones, y todo ello deja una «huella» en ella, positiva o negativa.

Cuando cada uno se marcha a casa «se lleva» cada día muchas cosas de la empresa y de las personas con las que se relaciona: satisfacciones, conocimientos, ilusiones, esperanzas, valores..., no exigibles de acuerdo con un contrato, pero que le son debidos por su condición de persona, y que la empresa debe proporcionarle, porque necesita la colaboración de esa persona. Eso que «se llevan» puede ser positivo o negativo: un buen consejo, el ejemplo de un trabajo bien hecho, una sonrisa, una muestra de interés o bien una mala cara, un gesto de desprecio... Conscientemente o no, cada uno ha recibido muchas «huellas» de sus jefes, compañeros y subordinados, de los clientes y proveedores, entre otros.

Como dice Rafael Andreu,¹ esas «huellas» son inevitables, aparecen en todas partes, se propagan con facilidad, las reciben y las dejan todos los que participan en las interacciones, son personales e intransferibles, difíciles de prever y de evaluar *a priori*, difíciles de borrar, difíciles de compensar... Su calado depende de dónde, cuándo, cómo y en quién se producen. Son personales, pero pueden ser también colectivas si afectan al funcionamiento de un equipo; condicionan la calidad del desempeño de las relaciones futuras, y su influencia no suele ser inmediata.

Ese dar y recibir que tiene lugar cada día nos ayuda a entender qué tipo de *responsabilidades* tiene la empresa con sus miembros. El trayecto en taxi que mencionamos

antes dejará, probablemente, una «huella» muy superficial en la vida de los viajeros, aunque no podemos excluir experiencias muy negativas —si el trayecto acabó en bronca— o positivas —si, por ejemplo, fue ocasión para el nacimiento de nuevas amistades, que quizá duren toda la vida. Las personas dedican muchas horas de su vida a la empresa, de modo que una pelea en la fábrica, la sospecha de que los directivos manipulan a los trabajadores o de que las prácticas comerciales son corruptas pueden tener consecuencias muy negativas para la empresa y para los que participan en ella, pero forman parte de las «huellas» que recibimos y damos.

Decir que la organización es una comunidad de personas es reconocer que estas se encuentran en el núcleo de su actividad. Las acciones que atribuimos a la empresa, por ejemplo, cuando decimos que engaña a los clientes o que tiene una trayectoria de éxito, no son otra cosa que las que llevan a cabo las personas cuando cooperan en aquel objetivo común en el que todos están interesados en participar, aunque por motivos muy distintos —también en sus acciones involuntarias o inconscientes—.

De alguna manera, la dirección de la empresa debe conseguir cada día esa *cooperación*, más allá de lo que digan la ley o el contrato de trabajo. Y, para ello, la organización —o sea, sus directivos y empleados— da y recibe mucho más de lo que dicen el convenio colectivo, el contrato o el código de buenas prácticas. El resultado de todo ello se llama lealtad, confianza e identificación, e

incluye también el desarrollo de las personas, además, por supuesto, del cumplimiento de los objetivos estratégicos y, por tanto, de los beneficios. O, si las cosas salen mal, lo que se obtiene son malestar, enfados, mal ambiente, deslealtad y, a la larga, quizá un resultado económico más pobre.

Las *ventajas competitivas* de la empresa resultan de esa participación voluntaria de las personas; aunque las atribuimos a los recursos o a la tecnología, sin las personas esas ventajas no existirían. Un buen directivo nunca se desentenderá de lo que les pasa a las personas cuando colaboran con la empresa, porque las personas lo merecen y porque a la empresa le interesa, aunque moverse solo por ese interés será una forma poco elegante de tratar a las personas como medios y no como fines.

Cada persona es única en las huellas que recibe y en las que da, no puede ser tratada nunca solo como un medio. Es responsable del uso de sus propios recursos y del ejercicio de sus derechos; tiene necesidades no solo materiales, sino también aspiraciones y motivaciones que van más allá de lo económico, y tiene valores que hay que respetar. Por eso, hay que reconocer su aportación; no hacerle daño, y hacerle todo el bien posible; respetar sus ideas, valores y creencias; proporcionarle retos y oportunidades para que pueda desarrollar sus capacidades; crear un contexto en el que sus aspiraciones puedan ser suficientemente atendidas... Todo esto está implícito en la idea de que la empresa es una comunidad de personas.

Hay otras maneras de ver la empresa

Sin embargo, me parece oír al lector comentando:

—Esto está muy bien, es muy bonito, y probablemente debería ser así. Pero no lo es. La realidad es muy distinta: las empresas, al menos muchas de ellas, no son las comunidades de personas que tú dices.

Entiendo que lo que quiere decir el lector es que la empresa puede no ser una verdadera comunidad de personas, quizás porque nunca se ha planteado como tal o porque las prácticas han ido corrompiendo sus planteamientos originales.

La empresa puede comportarse como una mera *asociación de individuos* que actúan buscando solo su interés. Un economista diría que tratan de maximizar su utilidad personal, definida por unas preferencias en las que los demás no tienen cabida. Las relaciones dentro de una empresa como esta serán negociaciones entre individuos autointeresados, en las que, frecuentemente, lo que uno gana lo pierde el otro. Y las normas de conducta compartidas serán las indispensables, apoyadas casi siempre en incentivos positivos o negativos, premios o castigos. Cuando el vínculo de los individuos con la empresa viene dado solo por contratos que llevan a intercambios especificados, en los que no hay bienes comunes que los individuos se propongan conseguir, el «milagro» de trabajar juntos al que se refería Agnelli se convierte en un *do ut des*, un juego de suma cero. O, como

proponen algunos economistas, la empresa se convierte en un conjunto de contratos entre propietarios, directivos, empleados, clientes, distribuidores, proveedores... El marco legislativo e institucional establece cómo se han de cumplir esos contratos: tú trabajas tantos días al año, desarrollas la tarea que te encarga el que manda, recibes tu remuneración cada mes y eso es todo.

Pero me parece que esta versión de las organizaciones no es más realista que la que he presentado antes. Incluso los componentes de una banda criminal se dan los buenos días y celebran el cumpleaños de un camarada. Un refrán antiguo reconoce que podemos ser ricos nosotros solos, pero no podemos ser felices nosotros solos. Los economistas explican que la mayoría de los contratos en la empresa son incompletos, porque no pueden recoger todo lo que ocurre cada día en ella. ¿Qué quiere decir que el dependiente debe atender al cliente? ¿Incluye eso la sonrisa con que le recibe, el pasar por alto alguna impertinencia en la conversación, el adelantarse a sus necesidades, el darle consejos útiles sobre el uso del producto...?

La empresa como comunidad de personas es un ideal al que se acercan las empresas reales, unas más y otras menos. Lo importante es conocer en qué consiste ese ideal, cómo podemos aproximarnos a él y cómo hemos de actuar cuando descubrimos que estamos aún muy lejos de conseguirlo.

Pero también hay que reconocer que la comunidad de personas no define toda la realidad de la empresa. Esta es también un ente legal, integrado por un conjunto de contratos dentro de un marco jurídico; una entidad administrativa, un paquete de reglas, normas, criterios, procedimientos, programas y rutinas; un depósito de capacidades, de conocimientos, de capital y de medios físicos; un instrumento para producir y distribuir bienes y servicios; un medio para asignar tareas, y otras muchas cosas. La empresa es un instrumento para que muchas personas —propietarios, directivos, empleados, clientes, proveedores, etc.— consigan algo que les interesa. Lo que hemos tratado de mostrar en este capítulo es que las personas están presentes en todos esos aspectos, y siempre como sujetos agentes, como algo importante, no como medios para que otros consigan sus fines. La empresa es un instrumento, una herramienta, pero también algo más. Y esto no elimina los conflictos de intereses y las discrepancias entre las personas, ni reduce la exigencia de los directivos en el trabajo.

Esto es válido también cuando se observa la empresa como un conjunto de estructuras y jerarquías o unas pirámides de mando y obediencia con rutinas e inercias. Porque también ahí es posible encontrar corrientes vivas de relaciones personales. Al lado de la *estructura formal* de la empresa recogida en el organigrama y en los reglamentos, hay otra *informal*, que va mucho más lejos. Buena parte de la tarea de dirigir se fija en esos otros elementos que

constituyen la empresa, pero siempre, en todas sus decisiones, debe estar presente la idea de que detrás de esas realidades hay personas.

Todo esto vuelve a aparecer cuando consideramos las últimas palabras de la definición de Agnelli: «hoy y mañana». Porque la empresa es una entidad viva, con *vocación de continuidad*, y son las personas, no las máquinas, la tecnología o el capital, las que van conduciendo la empresa a lo largo de su vida. La continuidad de la organización exige rentabilidad, que proporciona los medios para pagar a todos los que han contribuido a la producción, genera un fondo para la atención de emergencias y financia el crecimiento. Pero, como veremos en el capítulo 5, los beneficios no bastan, son necesarios, pero también lo son la satisfacción de los propietarios, de los directivos y los empleados, de los clientes y los proveedores, la cooperación de todos, su lealtad y su compromiso.

A modo de conclusión

La empresa es una realidad compleja que puede observarse desde muchos puntos de vista. En este capítulo la hemos estudiado como una *comunidad de personas* que se ponen de acuerdo para trabajar juntas en algo que a todos interesa, aunque probablemente por motivos distintos, y en lo que es necesaria la colaboración de todos. Nos parece que no es un punto de vista más, porque son las personas,

no el capital, ni la tecnología ni la marca lo que determina, en última instancia, el éxito de la empresa. La quiebra de un competidor o una devaluación de la moneda que abre posibilidades insospechadas a las exportaciones pueden explicar los beneficios extraordinarios de un año. Pero sigue siendo verdad que las personas son claves en el aprovechamiento de oportunidades como esas.

—Me parece que exageras cuando dices que las personas se ponen de acuerdo para sacar adelante los objetivos de la empresa —me comenta el lector—. Esos objetivos los señalan los directivos; los demás hacen lo que se les manda y nada más.

De acuerdo: cada persona tiene sus propios motivos para cumplir lo que se le manda. Pero su *colaboración* es necesaria. Si los directivos esperan que sus empleados vayan más allá de un mero cumplimiento formal de su contrato, tendrán que preguntarse cómo conseguir ese extra de interés, dedicación, compromiso y lealtad. De esto trataremos en el capítulo 2.

En la literatura sociológica se entiende por *comunidad* una unidad social o un grupo, grande o pequeño, que comparte normas, valores, identidad, historia, lenguaje, cultura... Algo de eso ocurre en la empresa. Cuando llega un nuevo empleado, al principio tendrá ilusión en dar lo que tiene y deseos de recibir de los demás. Con el paso del tiempo irá compartiendo, en mayor o menor medida, las normas, los valores, la identidad, la historia, el lenguaje y la cultura... Pero parece claro que, cuantas más