



**JOSE MARIA
BASAGOITI**

**EL RENDIMIENTO SOCIAL
DE LA EMPRESA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

18

He de comenzar diciendo que estoy en una especie de estado de incredulidad. Me parece no conocer Pamplona -hace muchos años que estuve aquí la última vez-, y me parece casi increíble el estar, no solamente asistiendo, sino teniendo el honor de estarme dirigiendo a ustedes, en algo que hubiera podido ser el sueño de mi vida, y que, durante muchos años, hubiera querido ver realizado en Méjico y que veo que se realiza hoy en España: el encuentro de una facultad de filosofía con empresarios; de la inteligencia académica con la inteligencia empresarial.

Otro Dr. Llano, que ustedes también deben de conocer, mi muy querido amigo Carlos ya ha estado aquí, siempre me decía a mí que yo, como empresario, no podía ocultar mi frustración de no haber sido filósofo. Y es cierto, porque me tocó dar el salto de un doctorado en Filosofía a la dirección de una empresa y, después a la dirección de un grupo de empresas, casi sin darme cuenta o sin poder comprobar si tenía la vocación empresarial: cuando que lo que sí sabía era que yo tenía la vocación académica.

El IPADE, en el que tomé parte desde su fundación, me dio la oportunidad de estar en las dos arenas y esto que están ustedes haciendo ahora hubiera sido mi sueño, y ahora resulta

que es la realidad de ustedes, por eso estoy entre el sueño y la realidad.

Con esta pequeña confidencia personal, voy a empezar por repetir un poco lo que son, en este momento, mis vivencias para que ustedes puedan entender el por qué de lo que yo voy a tratar de transmitirles esta mañana. Pensé haber hecho un escrito académico, de éstos que se suelen hacer para la posteridad y después comprendí que ésto hubiera tenido una importancia personal, quizá la satisfacción de que ese escrito hubiera podido ser publicado; y este tipo de cosas que nos pasan a los que nos dedicamos a hablar y a escribir; pero, dado el estado de ánimo en que me encontré desde que éste Dr. Llano me invitó a venir con ustedes, la realidad es que preferí llegar aquí y hablar un poco «ex abundantia cordis, ex abundantia mentis»; y, puesto que después hay un coloquio, podríamos decir que tomara yo la primera parte del coloquio, pasándoles mis inquietudes, que algunas les van a poder parecer a ustedes, incluso, extralógicas; extralógicas en el sentido de retar a la realidad, de anhelar romper las utopías o, incluso, extralógico en el sentido de hacer un análisis crítico, desde el punto de vista del empresario pensador para con la empresa en la que cree; pero que al mismo tiempo está

convencido que tiene que reformarse, que no puede seguir como está, si es que quiere responder al reto que le plantea la sociedad.

Si, al terminar mi período de presidente de la Confederación de Empresarios de la República Mexicana, acepté venirme al Organismo mundial de los empresarios, fue precisamente porque, después de haber tenido la experiencia de lo que son las Empresas, los organismos empresariales, es decir, las federaciones, las confederaciones y las cúpulas de confederación, me interesaba conocer -y acepté la invitación que se me hacía- cuál era el pensamiento de la supercúpula empresarial; esa supercúpula que empieza por tener un nombre, no sólo anacrónico, sino equívoco: puesto que se llama Cámara de Comercio y ni es cámara ni es de comercio, sólo es internacional. Claro, esto tiene una historia a principios de siglo y, en coincidencia con la Primera Guerra Mundial, pues, en aquel entonces Cámara era un nombre genérico y Comercio era un nombre genérico. Cámara podía ser una cúpula, ahora ya es algo que se refiere más a sus raíces etimológicas es decir, a algo muy localista. En aquel entonces era un organismo de empresarios, y comercio era el genérico de actividades económicas. Ahora esto ya no responde.

Ahí he podido tener la comprobación de que, en realidad, el alma del empresario, las actitudes del empresario son iguales en todas partes del mundo y lo único que varía son las intensidades. Pero, en sus grandezas y en sus flaquezas, el empresario es el mismo cuando es coreano que cuando es hindú, cuando es mejicano o cuando es español; y si los norteamericanos, a veces, como empresarios, se creen superiores a todos los demás, quiere decir que en sus flaquezas son iguales exactamente a nosotros y que, en cuanto a sus grandezas, están por debajo de nosotros. Esto no les suele gustar, sobre todo, cuando me invitan alguna vez, en alguna ocasión, Harvard o Stanford; y a mí me suele gustar decirlo, porque una de las cosas que pienso que es la vocación de todo empresario que piensa o de todo filósofo que se dedica a la empresa es la de hacer revulsión; la de no hacer complacencia, autocomplacencia gremial, si es que nosotros apreciamos el papel de nuestro gremio, de nuestra profesión, esta profesión de la eficacia; pues, la apreciamos en el momento en que el mundo está.

El título de la conferencia parece muy ampuloso y, sobre todo, parece que me voy a meter a hablar de temas quizá ontológicos o metafísicos. Me decía el Dr. Llano ayer que

estuviera a la altura de los empresarios, que, a veces, no gustan mucho de las abstracciones; y ayer le tranquilizaba y le decía que he tenido que vivir en esa lucha durante muchos años -cuarenta ya- de que el pensamiento, el concepto, la idea universal, al empresario en algunas ocasiones le asusta, porque parece que lo oprime. El, muchas veces atrapado en la necesidad de lo concreto, de lo de hoy y aquí, con estos perfiles, y como que la idea abstracta le parece no sólo lejana, a veces anacrónica; a veces anacrónica por pasada, por histórica, y a veces anacrónica por futurista; pero, en definitiva -y aquí entramos en un tema del que después hablaremos mucho más-, no pragmática. El credo de todos los empresarios: hay que ser pragmáticos.

Yo he tenido que ser pragmático y he tenido que entender la realidad desde el punto de vista de las decisiones. Y muchas veces he tenido que sufrir lo que, en definitiva, ustedes están decididos a sufrir, desde el momento en que han aceptado estar en este tipo de coloquios y de estudios, esa terrible dicotomía de que la idea muchas veces odia al pragmatismo y de que el pragmatismo tiene miedo a la idea. Y, por eso, es por lo que tenemos que hablar en unos términos en que podamos estar

juntos: en que sepamos buscarle a la idea su practicidad o su practicabilidad.

En alguna ocasión en que, dando unas conferencias en Méjico a una Empresa muy grande, yo les recomendaba que en aquella Empresa lo que necesitaban era forzosamente un filósofo o, cuando menos, uno de los miembros directivos que tuviera un sentido del Humanismo para que se pudieran, de alguna manera, contemplar otros resultados que no fueran los económicos, produjo una especie de estupefacción, de decir ¡un filósofo en una Empresa! Y, desde entonces, se corrió la voz hasta el punto de que, cuando se soltó mi candidatura para ser presidente de la Confederación de Empresarios de Méjico, alguien dijo, pensando «con ésto ya hemos evitado que este hombre llegue a la presidencia»: «cuidado, que este hombre es un filósofo».

Llegué a la presidencia y todos mis enemigos me atacaban por ahí (no crean ustedes que no los tuve) y, sin embargo, he de decir que encontré a tantos empresarios anhelantes de una reunión como ésta que, en muchas ocasiones, creí haberle podido dar forma; me equivoqué, pero estuve casi tocando esta realidad que están ustedes en este momento tocando. Creo, al revés de lo que decía el Dr.

Llano que se ha avanzado poco, que lo que ustedes han avanzado es casi todo lo que hay que avanzar, porque, bueno, ahora vendrán los frutos; pero romper ese muro, ese temor, ese casi pánico, que tienen los empresarios a los filósofos, a los pensadores, a los humanistas, yo creo que es un resultado increíble.

La Revolución industrial tiene la contrarrevolución sindical: todas las ideas, que ahora no vamos a enumerar ni a clasificar, todas aquellas ideas que se producen como reacción ante algo que era innovador, que fue -no cabe la menor duda- la clave del progreso de la Humanidad, la creación de entes sociales -después explicaremos por qué llamados «empresas»- pero que, en muchos aspectos fueron ciegos, imprevisores, insensibles y que, desgraciadamente, obtuvieron una serie de consecuencias no pretendidas, no queridas, definitivamente no queridas, pero que hicieron una serie de modificaciones en la sociedad, que, en definitiva, provocaron la cuestión social, provocaron la cuestión política, provocaron la cuestión económica, que nos ha llevado a la crisis que en este momento estamos viviendo y que -como decía bien el Dr. Llano- nos pone en el umbral de la segunda revolución industrial.

Todas estas cuestiones que se han venido debatiendo durante todas estas décadas, todos los títulos que le podemos dar a esas cuestiones, ya sea en cuestiones sociales, ya sea en cuestiones políticas, ya les llamemos capitalismo, marxismos, socialismos, economías mixtas, economías dirigidas, economías sociales de mercado -algo que nadie llama, pero que, en definitiva, se ha producido como hecho casi sintético de todas estas economías estorbadas- todo esto, que no es nada más que las chispas que salen de la lucha de dos bloques, de dos filosofías de la propiedad, de la colectivista y de la individualista, todo esto nos llevó a que, en general, los gobiernos con el nombre del Estado, pretendan resolver y zanjar toda esta serie de discusiones a base de decir: «el individuo -lo que nosotros llamaríamos la iniciativa privada-, la Empresa, no ha sabido responder a las demandas sociales y, entonces, somos nosotros, los gobiernos, pero nos llamamos para esto el Estado, los que la vamos a resolver». Y vienen todas las corrientes estatistas, que hoy entran en crisis y que nos traen a esta época tan interesante -toda crisis es siempre interesante, es peligro, no cabe la menor duda- pero el elemento fundamental de la crisis es la oportunidad-, nos traen a esta época que estamos viviendo, en que ya los propios Estados reconocen su

fracaso en la gestión social, en la gestión económica Y no se atreven a decir que en la cuestión política, y luego yo me atreveré a decir que también en la cuestión política, porque, al fin y al cabo, como lo político no se puede desligar de lo económico y lo social, se produce en realidad también en la cuestión Política.

Esta crisis, que devuelve las soluciones de la sociedad a la propia sociedad, que hace de los ciudadanos la solución de la sociedad, vuelve a traernos la idea aquella de que la solución somos todos y no lo son los gobiernos, de que si nosotros no somos la solución seguiremos siendo el problema, y que, cuando una sociedad es problema, no va a haber gobierno alguno que lo vaya a resolver. Y estamos en este punto crucial en el que los gobiernos, por un imperativo de orden inevitable -como todos los imperativos, pero en este caso, hago ese énfasis, esa reduplicación- no tienen más remedio que aceptar para sobrevivir. Y, entonces, en cada país -yo no sé aquí en España qué eufemismo se le ha buscado, pero en Méjico a la reprivatización la llamamos redimensionamiento del Estado o reconversión industrial, palabras todas muy bonitas, pero

que vienen a decir una sola cosa- dicen, dirigiéndose a la sociedad «mira, yo ya no puedo resolver tus problemas, a ver si los resuelves tú». Y, en la sociedad, nosotros empresarios somos los primeros aludidos, puesto que la Empresa, como núcleo básico de la sociedad, como núcleo -como ustedes lo defienden bien en este foro-, como núcleo que no solamente es de tipo económico, sino también de tipo social, y -hay que insistir también de tipo político, los va a tener que recoger.

La Empresa hoy es la esperanza de la Humanidad, es la esperanza del hombre, porque los gobiernos, al reconocer que ellos no pueden ser la solución de todo, tienen que aceptar que la soberanía está a nivel del individuo, a nivel del ciudadano, y que la solución tiene que venir de la sociedad.

Hay una desproporción colosal entre el pensamiento de hace unos años de que los ciudadanos nos poníamos ante el gobierno en actitud de limosneros para pedirle que solucionara las cosas, y este planteamiento de hoy en día en el que los gobiernos son los primeros que quieren que la sociedad resuelva una serie de problemas que al gobierno no le corresponde resolver y que había intentado resolver

de forma simplemente arrogante, por no llamarla de otra mane-ra.

Es la oportunidad de la iniciativa privada, la oportunidad de la libertad y la responsabilidad del individuo y la oportunidad, por tanto, de la Empresa y del empresario, puesto que no hay profesión que pueda aportar más a la sociedad, que la profesión que nosotros tenemos.

Algunas veces, cuando con júbilo veo esta oportunidad, también tengo el temor de si las Empresas y los empresarios entenderán esta oportunidad. ¿Estarán preparados para tomarla? ¡Llevamos tantos años de empresarios que han sobrestimado el poder y se han puesto a la sombra de él para hacer negocios -no estoy diciendo hacer Empresa-! ¿Cuál será la proporción de aquellos empresarios que piensan que solamente junto a la sombra del poder pueden hacer prosperar sus empresas y que sin esa sombra son incapaces de enfrentarse a los retos que su empresa, en su ramo particular de actividades, le presenta? ¿Están los empresarios preparados para la responsabilidad social?

Obviamente que lo están muchísimo más que hace veinticinco o treinta años. Hace veinticinco o treinta años -por lo menos en Méjico-

hablarle a un empresario de responsabilidad social era como decirle algo que a él no le correspondía- el diálogo social es del Estado. «A mí, muy a la americana. Negocios son negocios. Yo los resultados económicos, para eso pago impuestos». Y, entonces, todos los problemas sociales, desde la educación hasta la ecología, se le mandaban al Estado: «para eso pago impuestos». Había una desresponsabilización total.

Años de desresponsabilización ¿cómo nos habrán dejado a la clase empresarial?, ¿cuántos tendrán conciencia de que tienen que hacer ahora por la sociedad lo que antes creían que tenía que hacer el Estado?, ¿cuántos habrá que ni tan siquiera saben cómo digerir esto?; estamos hablando de los miles de empresarios que no quieren estar en las organizaciones empresariales, que el estar en la Cámara les parece una atadura y, por lo tanto, son más libres cuando no están metidos en las propias organizaciones empresariales. De este tipo de empresarios, que podríamos decir que están fuera de órbita, ¿cuántos habrá?

El otro día estaba yo hablando con un profesor de la Universidad de Stanford, que fue presidente y director de una de las empresas que han tenido más conciencia social -luego hablaremos de esto- y que, cuando él la dirigía,

fue de las que más avanzó en la publicación de balances sociales, y me decía. «el problema no es que los empresarios no puedan pensar en estas cosas -les cuesta, tienen resistencias, pero pueden hacerlo-, el problema es que hay algunos que no tienen ni la menor idea que deben de hacerlo». Y, empezamos a hablar de esto que está, en este momento, tomando diferentes nombres: nuevo capitalismo, capitalismo de la era de la información, capitalismo de la segunda revolución industrial o del período postindustrial. Y, nuestra conversación llegó a la siguiente reflexión: «lo que los empresarios, hasta ahora, no han querido hacer o no han podido hacer o no han, ni tan siquiera, soñado que deberían hacer, ahora se les va a pedir por imperativos tecnológicos».

Todos ustedes, sin duda, están aquí porque han estado interesados en estas cuestiones y, por lo tanto, sabrán ustedes de la época aquella de los «angelismos»: es decir de los idealismos suprahumanos en materia de reforma de la Empresa de hace unos años, que se gestaban en las organizaciones empresariales con inspiración religiosa, como es la Asociación Católica de Empresarios, que aquí en España tiene la Uniapac Internacional, etc.; y se hablaba, en aquel entonces, de las soluciones con la cogestión, la copropiedad, la par-

ticipación en las decisiones y todo este tipo de cosas; y que, cuando estos empresarios salían a dar su mensaje a los grandes, a los que se consideraban el paradigma del profesionalismo, los «professional manager» de las grandes transnacionales, pues eran considerados así como diciendo: «pero ¡pobres ángeles!, ¿éstos dónde creerán que están?». De ahí que se les llamó a estas actitudes «angelismos».

Bien, aquello que, en aquel entonces, podían parecer «angelismos» -la participación en las decisiones, el uso generalizado del talento, la convicción de que, cuantos más talentos se usen en la Empresa, mejor va a ser para la Empresa, la convicción de que una Empresa que no usa todos sus talentos está desperdiciando una gran parte del talento que la integra-, todo este tipo de cosas que nos llevan, obviamente, a la ruptura de muchas estructuras empresariales, puesto que nos obligan a la descentralización de las decisiones, puesto que nos obligan a la atomización de los núcleos de trabajo y de los núcleos de decisiones, que nos llevan, por lo tanto, quizá, a buscar la desburocratización de las empresas privadas -porque nosotros creemos que esto de la desburocratización, con lo que tiene de nombre parecido al cáncer, es exclusivo del gobierno, y resulta que en las

grandes empresas privadas la burocratización muchas veces las hace elefantiásicas, las convierte en paquidérmicas, no se pueden mover, todo esto se va a producir por imperativos tecnológicos.

La era del conocimiento, la era de la informática nos lleva forzosamente a tener que contar más con el proveedor, más con el cliente, mucho más con el mercado.

Antes éramos fieles creedores, es decir, fieles creyentes del mercado y ahora el mercado se nos impone. Sucede una cosa muy curiosa-defendíamos la libertad de mercado, pero muchos de los que defendían la libertad de mercado, y esto lo habrán visto ustedes en España, y yo lo he contemplado en Méjico, a veces con asombro y en otras ocasiones con tristeza, se dedicaban a comprar todas aquellas empresas que les podían hacer algún daño con la tentación obvia, visible, del monopolio, lo cual era una contradicción de su doctrina de la libertad de Empresa. Y todavía yo les puedo decir que oigo a algunos empresarios, que son prácticamente monopolísticos u oligopólicos, que todavía predicán la libertad de Empresa. Ahora resulta que, en esta sociedad de la informática, empezamos a tener participación, empezamos a creer en el mercado, se nos empiezan a imponer una serie

de realidades que antes defendíamos con la boca pequeña, con la boca chica, y que ahora no tenemos más remedio que abordar en forma integral.

Se le ha dado en llamar también a esta sociedad a la que nos estamos enfrentando la sociedad de crecimiento inteligente; y en verdad que, alguna, a veces, piensa uno, que el crecimiento que hemos tenido en materia económica, con las correspondientes consecuencias sociales, no ha sido inteligente. Creo que, con los medios que tenemos de tener elementos para poder predecir el futuro, bien podíamos haber pensado lo que estábamos haciendo, en lo ecológico; y, sin embargo, el tema de la ecología, que hoy en día está hasta a nivel de partidos verdes, es decir, de partidos políticos, era una cosa que los empresarios, como gremio, habíamos abandonado totalmente, y yo creo que a nadie de nosotros se nos escapaba que estábamos dañando la ecología. Y, así como digo de la ecología, tantas otras cosas que se podían haber previsto y que, solamente cuando han llegado a atropellarnos, hemos tenido que decir: «aquí está el problema, aquí está la crisis, tenemos que enfrentarnos a ello».

Los que, como yo, llevan muchos años en la Empresa, habrán vivido aquellas épocas en las

que los secretos industriales, el espionaje entre empresas, la confidencialidad de los datos eran valores normales. Cooperar entre competidores era suicidarse: el intercambiar datos era prácticamente entregarnos al enemigo. Y, hoy en día, pues, ustedes estarán probablemente viviendo en España la formación de consorcios de investigación entre competidores, investigando lo mismo para dar, en definitiva, el mismo servicio; y la competencia hay que ponerla en otros ámbitos, que no en el de la investigación. La cooperación para competir. Parecen dos conceptos completamente antagónicos. Cooperar dentro de un mismo ramo industrial para competir, y esto es una de las cosas que vamos a tener que hacer; es decir, que ya tenemos que hacer: porque si no obramos, no competimos: paradoja.

Me decía un profesor del IPADE, en Méjico, cuando yo exponía esta paradoja en algunas de mis pláticas allí: "bueno, tú estas haciendo de la palabra cooperación y competencia casi un pleonismo, como si fuera para competir". Y digo: "bueno pues a menos que se llegue a entender esto, no vamos a entender la sociedad del futuro". Y es que, en realidad, lo que el empresario no había entendido, y ahora entiende por imperativo tecnológico, es que los empresarios no tienen derecho a competir

para deshacerse; puesto que, si están sirviendo a la sociedad, nadie que sirve a la sociedad tiene derecho a eliminar a otro que también, sirve a la sociedad. Competir es para servir, y, sólo así, se puede entender la competencia. Si la competencia se entiende como destrucción, entonces es cuando ya nos estamos saliendo de cualquier pensamiento ortodoxo, de orden empresarial.

Competir en las dimensiones de lo mayor y de lo mejor. Ha cambiado, por completo, el concepto. Ahora, ser grande no significa ser mejor empresario esto es otro de los elementos que todavía algunos de los empresarios no entienden, y, tan no lo entienden, que, en muchas ocasiones, el proceso de fusiones y adquisiciones va en búsqueda exclusivamente de la grandeza, porque se cree que la grandeza es fortaleza; es decir, el tamaño - no estamos hablando de la grandeza, de otro tipo de grandeza-; el tamaño es precisamente lo que le da a uno la capacidad de servir.

Bien, con esto, podríamos decir que ahora debemos de entrar en la cuestión que es objeto del título de esta charla. ¿Qué es lo que nos ha llevado a no entender, en el pasado, lo que éramos y a tener que entender, en el futuro, lo que somos, aparte del fracaso de la gestión estatal; en materia económica?

Porque, si no entendemos esto, se nos va a pasar la oportunidad. ¿Qué es lo que tenemos que entender?

Lo primero es el concepto de Empresa. Y, ahora sí, vamos a tener que hacer un esfuerzo filosófico porque no me voy a poner a dar definiciones de Empresa ustedes las conocerán todas, las que están en uso, las que no están en uso; sino que me voy a ir en la búsqueda de algo que, probablemente al empresario, le interesa más que una definición de texto. ¿Cuál es la naturaleza de la Empresa? Es un ente económico, es un ente social o es un ente político? Antes, a un empresario, había que decirle forzosamente que era un ente económico,- no podía entender que pudiera tener participación de ente político o de ente social. Era como él se entendía; si se le decía que era un ente de naturaleza social, automáticamente se sentía como fuera de vocación, además se sentía frustrado. Sin embargo, las empresas fracasaron y el Estado fracasó por no entender lo que es la Empresa.

La Empresa parece algo que la gente posee, Fulano es dueño de tal empresa, Mengano es dueño de tal otra. El capital es lo capital, y la naturaleza de la Empresa es precisamente todo lo contrario. No es un ente poseíble, no es un ente apropiable porque es, simple y lla-

namente, una comunidad de personas. Los fines y todo lo demás, no creo que haya que discutirlo, porque eso los empresarios se lo saben muy bien. Pero, la naturaleza de la Empresa es la de ser fundamentalmente un ente social, que quiere decir un ente de personas para servicio de las personas: una micro-sociedad al servicio de una macrosociedad. Y todo lo demás viene después. Si esto no se entiende, es imposible entender la función social de la Empresa, que es de carácter económico.

Aquí, quizá, es donde muchos empresarios tienen dificultad para entenderlo. Dicen: «bueno, un momento, ¿qué es eso de función social de carácter económico?». Ah, ¿no es posible una función social de carácter económico?, es que lo económico, al fin y al cabo, no es social?, ¿es que puede estar dividido? Lo que sucede es que no hemos entendido que hay una función económica que la sociedad necesita y que ésa es la que a nosotros nos está encomendada; pero nos está encomendada, no como función económica, que lo es, sino como misión social. La sociedad necesita el buen funcionamiento de la economía y a nosotros, los profesionales de la eficacia, nos la entrega como función social. Hacer eco-

nomía como función social. Expresado ¿en qué?, expresado en utilidades.

Les voy a contar una anécdota mejicana, concretamente es una vivencia personal. El presidente López Portillo, de infausta memoria, se dedicó a decir que las empresas del Estado, a él le gustaba llamarse el Estado, eran de tipo social porque no pretendían el lucro. Y a mí, como presidente de la Confederación de Empresarios, me tocó, en público, en televisión y en toda la prensa, decirle que creía que estaba equivocado: porque, si la Empresa era social cuando no tenía la intención de lucro, entonces todas las empresas tendrían que tener esa carencia del lucro, y, así, la sociedad se arruinaría; y que, por lo tanto, yo me permitiría llamar a las empresas que no tienen lucro, las antisociales: porque si se dedican a vivir de subvenciones, de lo que producen aquellas que sí producen lucro, quiere decir que se está destruyendo la riqueza.

Fue una polémica pública muy interesante, que, por fin, el presidente abandonó; porque, obviamente, se había ido demasiado allá al decir que eran empresas sociales las del Estado, precisamente porque no tenían lucro. Nunca entendió el presidente que la misión social de las empresas es, precisamente, la generación

de utilidades, de utilidades en todas sus facetas, de utilidades en cuanto que es la riqueza del país en términos económicos y en cuanto a que es la riqueza del país en términos humanos: utilidades sociales y utilidades económicas.

Entender, por lo tanto, la Empresa así, nos llevaría a zanjar una discusión que veo que aquí, en España, todavía tienen, y tienen porque están en la trampa terminológica; y es que a las empresas del gobierno se les llaman empresas públicas, y a las otras se les llaman empresas privadas. Y no hay más que una Empresa: la privada, porque la pública no es Empresa. Analicémoslo a la luz de todo lo que, en cualquier instituto empresarial, de dirección, de alta dirección empresarial se estudia, y ustedes se darán cuenta de que un ente que no tiene, y la mayor parte de los entes del gobierno, los entes productivos del gobierno, no lo tienen, como finalidad competir, y como característica la de arriesgar su propia vida, no es Empresa. Es un ente que, a veces deriva en un ente de gasto público y, por lo tanto, de generación de inflación; es un ente que, a veces, necesita el subsidio y, por lo tanto es antisocial porque el subsidio permanente es siempre antisocial. La primera regla que tiene la teoría del subsidio y de la subsi-

diariedad es la transitoriedad: se ayuda a alguien para que, después aprenda a ayudarse a sí mismo; pero no se le ayuda en forma permanente porque lo único que se crean son parásitos, a veces, gigantescos.

Empresa no hay más que una, que es la privada, y, ojalá lo entendiéramos así los empresarios porque una de las cosas que los empresarios hemos perdido es la batalla terminológica. El socialismo nos arrebató las banderas sociales, como si nosotros no pudiéramos tener banderas sociales; nos arrebató desde el término hasta los conceptos. Fatalmente, creen los socialistas que nosotros tenemos que ser antisociales. De manera que, el ganar la terminología de que Empresa sólo es la privada, porque las otras no son Empresa, es también algo muy importante, y eso sólo se hará a base de hacer filosofía de la utilidad. Filosofía de la utilidad que conlleva, obviamente, la moralidad por delante; es decir, no se puede concebir una utilidad que no tenga la característica profesional, no religiosa, profesional, de la moralidad. A la sociedad, a nadie, por muy ignorante que sea cualquier integrante de la sociedad, se le puede hacer tragar lo de que se pueden hacer utilidades en forma inmoral; y, sin embargo, la laxitud con que, en muchas ocasiones, se califican las utili-

dades de muchas empresas es verdaderamente prodigiosa.

En esta materia, es donde los empresarios mismos tenemos que empezar, a partir del cúmulo de informaciones que hoy en día tenemos unos a otros a exigirnos, como gremio y como profesión, un altísimo grado de moralidad.

La Cámara Internacional de Comercio, este organismo que digo que, ni es cámara ni es de comercio, una de las preocupaciones más fundamentales que tiene es lo que se ha dado en llamar mala imagen de la Empresa- y lo que yo diría menos eufemísticamente: la mala fama de la Empresa- es decir, el hecho de que, a nivel social o por cómo nos presentamos en nuestra tarjeta de visita, que es la publicidad, o cómo nos presentamos a base de todo lo que la prensa dice de nosotros, es decir, de cómo nos percibe la sociedad, no somos una profesión que tenga como primer condicionamiento profesional la moral estrecha, la moral estricta. Yo pienso que, por eso es por lo que la Empresa no es entendida. Y, resumiendo, ¿no es entendida porque cree la mayor parte de la sociedad que es propiedad de unos cuantos?, cuando ni debe ser de unos cuantos ni debe ser propiedad; sino que la sociedad tiene que entender que es comunidad de personas,

microsociedad al servicio de la sociedad -y eso no lo sabemos ni entender nosotros ni comunicar a la sociedad-. Ni las utilidades son un robo, ni las utilidades son un acaparamiento, ni las utilidades son un mal menor social; sino que son precisamente la función social de la Empresa.

Hemos hablado de comunidad de personas y no nos hemos metido en la concepción de] hombre. Cualquiera, sobre todo de ideologías no empresariales, que vea el título de una conferencia: «Empresa y Hombre», puede decir: «bueno, si los empresarios también piensan en el hombre; si yo creí que esto era nuestro, que era de los antiempresariales; con esta bandera es con la que nosotros fustigamos a los empresarios». Y es porque la bandera del hombre, como la bandera de la paz, como la bandera de la solidaridad, la enarbolan todos; nada más que, cuando se miran de cerca las banderas, se dan cuenta de que tienen diferentes colores: no es lo mismo la paz que pretenden los rusos, que la paz que pretenden los americanos, ni cómo la pretenden; y lo mismo nos pasa con la solidaridad. Son términos que, desgraciadamente, al entenderlos cada quien como le da la gana, no nos sirven, a menos que, como los escolásticos, hagamos un esfuerzo de definición de la terminología. Si a

este vaso tú le quieres llamar jarra estoy de acuerdo, pero sabemos que es esto, y entonces vamos a discutir la cuestión, lo que está en discusión, a base de que entendamos lo mismo por las mismas palabras.

Bien, en este orden de ideas, el hombre, es muy diferente el que muchas veces defendemos de aquel a quien deberíamos primero entender para saber defender. Hay muchas concepciones del hombre y, a nivel empresarial, es muy fácil tener concepciones del hombre desde actitudes benévolas o desde actitudes malévolas; dependiendo, de si al hombre se le ve como radicalmente malo o como inevitablemente inocente o como posiblemente bueno. Solemos tener unas concepciones del hombre, a partir de la desinformación. Primero porque no entendemos el hombre «ut sic», es decir, no entendemos al hombre, al concepto del hombre, y segundo porque, luego, no entendemos a cada uno de los hombres que están en la Empresa. Entender al hombre yo creo que será más fácil, porque esto es cuestión de una formación humanística que, cada vez, los empresarios van a tener más -hoy en día, se dice que a la dirección de las empresas no se llega más que a través del humanismo, ya no se llega a través de las especializaciones, de las finanzas o de la

mercadotecnia o de lo que sea-. Pero, el conocimiento de los hombres, eso ya es otra cosa. El poder conocer, dentro de una empresa, a cada uno de los hombres, con los adelantos que hoy en día tenemos, ya no es una utopía- el que una empresa pueda darle a cada uno de sus hombres, desde el que barre el zaguán hasta el subdirector que está en posibilidad de ser promovido a la cabeza de la empresa, el conocerlos a fondo, sus capacidades, sus conocimientos, sus debilidades, sus atractivos, es decir, la vocación como un todo, ya no es una cosa que esté tan lejana de nosotros mismos. Por lo tanto, el poder tratar a los hombres, dentro de la Empresa, a partir de una relación de veracidad, es mucho más posible que antes. Hoy en día, en cualquier empresa va a ser muy difícil que un jefe de personal pueda hablar con buenas intenciones y decirle a una persona, que no conoce mayormente, pero a quien hay que alentar, «no, no, si tu camino en la empresa es muy bueno, si tú, ya verás como, si te esfuerzas, harás esto o harás lo otro», y le está hablando, simplemente con esa bondad con que se le habla a alguien a quien no se debe de frustrar. Esto ya no es posible porque, entonces, entraría, no en la superficialidad, sino, definitivamente, en la mentira. Nosotros, ya, debemos de conocer a nuestros hombres, hasta el punto de poder decirle a una persona:

«tú ya has llegado a donde podías llegar, porque ni tienes capacidad para adquirir mayores conocimientos, ni tienes vocación para hacer esto o para hacer lo otro, ni tienes e; sentido de la responsabilidad». Esta relación de veracidad que ustedes, quizá, podrán decir que es cruel, va a ser básica en las relaciones con las personas, en los futuros de las empresas. Y esto, entendiendo que, además, va a estar en el contexto de un cambio de cultura, porque ya no vamos a tener esa cultura del ser por comparación, sino que vamos a tener que buscar que la persona sea por propia plenitud. Me voy a explicar un poco más.

Hasta ahora, hemos tenido los trepas o como ustedes les quieran llamar -yo esta palabra trepa me la aprendí ayer en un periódico que venía leyendo en el avión, yo no la conocía y no sé si la estoy interpretando bien- pero, en fín, lo que los americanos llaman el trepador de la pirámide, los que van yendo hacia arriba, ya sea por méritos o ya sea por intrigas, pero siempre en la cultura de la comparación con los demás: «yo soy mejor que tú y, por eso, yo tengo derecho a ir para arriba». Esta actitud va a tener que ser sustituida a partir de la información. A cada uno hay que colocarle donde debe de estar y, de

ninguna de las maneras le debemos de dar la esperanza de que va a llegar a ser más de lo que él debe de ser o puede ser. Decirle a cada uno que, independientemente de que llegue o no llegue, tiene la obligación de plenificarse, tiene la obligación de realizarse, es decir, de llegar a ser él mismo y no pretender ser más que otro, porque en el ser más que otro no puede encontrar más que o la frustración de no llegar o, quizá, el desperdicio de no llenarse, porque, para ser más que otro, a lo mejor necesita sólo ejercer el 70% de sus capacidades. Esto es algo que tenemos nosotros que entender a partir de tener una especie de organigrama individual de un individuo, es decir, el organigrama por dónde el individuo va a poder ir, dentro de la empresa, y por dónde no podrá llegar. A partir de que se rompa la cultura del ser por comparación para entrar en la cultura del ser por plenitud, en la Empresa va a haber que buscar la fórmula en que las retribuciones, dentro de la Empresa no tengan las diferencias abismales que, hoy en día, se dan.

Esto es algo que, quizá, si me lo estuviera oyendo alguno de estos cazadores de cerebros, de cabezas, estaría diciendo: «esto acaba con mi negocio», pero esto es lo que tenemos en el futuro. A partir de que nosotros entendamos

al hombre como la persona que se tiene que autorrealizar para dar de sí todo lo que pueda a la Empresa, y que esa retribución sí tendrá que tener unas diferencias de capacidades y de conocimientos, pero que no podrán ser abismales- a partir de ahí, probablemente, resolveríamos muchos de los problemas que tenemos dentro de las empresas. Yo sé que decir esto, en un consejo de administración puede traer urticaria a muchos; yo sé que, si se lo decimos al cuerpo de dirección de algunas empresas, piensan que ha aparecido una herejía empresarial. Sin embargo, en esta nueva era que se nos acerca, tendremos que llegar a esto.

Bien, estamos en la era de la información- pero también tenemos que entender que la información, una de las cosas que nos va a ayudar a hacer, es quitar las malformaciones que tenemos en la Empresa o las desinformaciones, acabar con las desinformaciones que tenemos en la Empresa. Y, por eso es por lo que nosotros tenemos que ir hacia la búsqueda de lo que, en la Empresa, es inmutable y de lo que, en la Empresa es mudable. No estoy hablando del sentido de la «mutabilitas» latina, que es la frivolidad del pensamiento, es decir, el pasarse a pensar de una cosa a la otra,- estoy hablando, precisamente, de aquel convencimiento de que hay cosas en la Empresa,

como es la verdadera concepción del hombre, que no se pueden mudar y que, por mucho que las técnicas avancen, tendrá que quedar ahí, y de aquella concepción de las cosas que la Empresa no ha logrado obtener, y que tendrán que ser mudadas, tendrán que ser reformadas y cambiadas porque nunca las hemos logrado, y que ahora, en esta nueva era, en esta segunda revolución industrial, las tendremos que intentar. Una de ellas es ésta: la cultura del ser por plenitud, en lugar de la cultura del ser por comparación.

Pero vamos a ir, en este momento, en búsqueda de otra. Hablamos antes de utilidades. Bueno, valor económico añadido. Ya entre nosotros, en los institutos de alta dirección de Empresa, no hablamos sólo de valor económico, hablamos de valores socioeconómicos, de valores sociales y económicos añadidos. Pero, lo que no acabamos de entender es que, si creemos en esto, una de las cosas que tenemos que hacer es llamar a nuestros contadores y decirles que el salario tiene que pasar de costos a utilidades. Esto, obviamente, rompe todos los esquemas de los contadores, esto que los contadores llaman las reglas generalmente aceptables; pero, con profundidad de pensamiento empresarial, enfrentémonos a esta realidad. Las leyes sociales, todas las nor-

mativas sociales del mundo, le dan al salario una primacía sobre todos los demás valores de la Empresa, que, además, se merece y, sin embargo, lo tenemos relegado al concepto de costo, cuando es la primera utilidad que la Empresa le produce a la sociedad. Hagan ustedes un ejercicio, que a mí no me da tiempo a hacer, obviamente, de qué pasaría si, en el renglón de utilidades, aparecieran los salarios como el primer reparto. Se cambiarían muchas, pero muchas, de las equivocaciones que hoy en día tenemos y, probablemente, empezariamos por no tener que hacer demasiadas relaciones públicas, en cuanto a lo que es el valor de la creación de fuentes de trabajo. Es el primer renglón de la utilidad y, ahí debería de estar. Por ser el trabajo aquello que el hombre pone en la Empresa, tiene, obviamente, un valor social mayor que la retribución del capital, que, al fin y al cabo, es poner el hombre lo que posee,- y, siempre, vale más el ser que el poseer. Pero debe de estar ahí,- es la primera parte de la utilidad. Fíjense ustedes que, incluso, a todas aquellas empresas, y estoy seguro de que muchos de ustedes lo han intentado, que han intentado hacer balances sociales, no tendrían que esforzarse, tanto y tan complicadamente, en presentar un balance social, si ya, en el balance económico, estuviera tomado en cuenta el valor social de

lo económico, que es el salario. Es estar uniendo, precisamente, la función social con la económica o es estar haciendo la tarea económica con vocación de función social.

Yo estoy convencido de que esto tendrá que llegar como también estoy absolutamente convencido de que el balance social, que se ha intentado en España -yo tengo una colección de balances sociales intentados por diversas empresas en España-, se facilitarían, a partir de reformas como ésta: hay otras muchas. Estamos tan equivocados, en materia de balances, que no es nada más que rendición de cuentas,; digo, eso es lo que es un balance, es presentar una razón -«estoy dando razón de mi gestión»-. Estamos tan equivocados, que creemos que, de las empresas, solamente se puede dar razón a los accionistas: y es porque creemos, vuelvo al concepto anterior, que las empresas son propiedad de los accionistas. El día que entendamos que el balance social hay que darlo, simplemente, porque la Empresa es una parte de la sociedad, y que, por lo tanto, hay que dar cuenta de resultados sociales, con ja misma finura, por llamarle de alguna manera, con que se da cuenta de los balances económicos, ese día tendremos que llegar a este tipo de reformas.

Pienso que, en este maravilloso foro que ustedes han creado, una de las tareas interesantísimas, en las que se puede profundizar, es precisamente en sacar del empantanamiento, del estancamiento, la teoría del balance social. La teoría del balance social como dación de cuentas a la sociedad, de lo que la Empresa hace por la sociedad en lo social. Llegará el día en que tengamos presupuestos de resultados sociales, lo mismo que hacemos presupuestos de resultados económicos, y que tendremos auditores de resultados sociales, como tenemos auditores de resultados económicos. Esa puede ser, probablemente, una de las funciones de una Universidad: el entender que la Empresa, al tener que dar cuentas a la sociedad, tiene que crear profesionales de los resultados sociales. Los contadores, en alguna ocasión, me han escuchado decir esto, y, sobre todo en los Estados Unidos en la Universidad de Minnessota, me decían que esa les va a corresponder a ellos. Y yo, en este afán que tengo de ser simplemente futurólogo, o de ser enredador, de traer ideas que creo que algún día llegarán, pienso que no va a ser posible que los contadores sean los mismos profesionales que evalúen los resultados sociales, al mismo tiempo que evalúan los resultados económicos. Probablemente después la Empresa tenga que hacer la síntesis- y, probablemente

después llegaremos a una época en que evaluar resultados sociales sea lo más normal, pero, en la era de la informática, lo que tenemos es que buscar la manera de, saliéndonos de lo cuantitativo para entrar en claras definiciones cualitativas, evaluar a las empresas desde el punto de vista de sus resultados sociales.

Evaluar comunicación, publicidad, participación, complementación, sentido de la eficacia, responsabilidad; evaluar, no solamente lo que hacemos ahora a través de nuestros departamentos de personal, o como algunos más ampliamente, menos «*strictu sensu*», dicen de asuntos humanos, evaluar, incluso, la conducta moral de las empresas.

Voy a tratar de terminar esto con dos ideas que he anticipado antes- el pragmatismo empresarial, como enfermedad gravísima de la Empresa, y esa especie de ser absolutamente apolíticos. El pragmatismo empresarial, que yo no lo voy a combatir, en tanto en cuanto que es el sentido común aplicado a las decisiones, la razón práctica, lo tengo desgraciadamente que apuntar como uno de los refugios o de los sofismas en los que los empresarios se amparan para abandonar todo intento de idealismo empresarial, todo intento de reflexión de conciencia, todo intento de hacer que la

Empresa esté dispuesta a responder, ante la sociedad, de lo que hace. Ustedes, mejor que yo, entienden lo que estoy queriendo decir. Cuando, en los organismos empresariales, de todos los órdenes y a todos los niveles, regionales, nacionales e incluso internacionales, se quiere eludir alguna responsabilidad, algún principio o algún dogma, porque nosotros, en nuestra profesión, tenemos que tener dogmas, inmediatamente acudimos al famoso pragmatismo: que no es otra cosa que decir que la moralidad de la Empresa es relativa; que no es otra cosa que decir que la responsabilidad de la Empresa es restringida- que no es otra cosa que decir que, en realidad, nosotros tenemos que estar a los resultados económicos. Yo, por lo tanto, me atrevería a decir que a un estudio del pragmatismo empresarial, como enfermedad de los empresarios, como enfermedad mental, como síndrome peligrosísimo para eludir todas las enfermedades morales y sociales del empresario, le tenemos que dar cierta profundidad.

Yo sé que esto no está en las mentes de ustedes, pero analicen ustedes a sus compañeros empresarios y vean a aquellos que van por su cuenta, a aquellos que no quieren hacer gremio, a aquellos que, en definitiva, faltan a sus obligaciones, hasta de honor, con el resto

del gremio empresarial, si no se amparan, precisamente en este sentido pragmático, que los pone al margen de cualquier consideración superior, que pueda dignificar nuestra profesión.

En el futuro va a ser cada vez más difícil, va a haber que ser cínico, para no caer en esa trampa de «yo soy apolítico; soy apolítico, porque soy empresario», como una consecuencia directa de antecedente y consecuente, de que los empresarios tienen que ser apolíticos. La verdad es que, si el empresario acepta ser apolítico, está casi aceptando ser apátrida, porque no se puede uno olvidar de la comunidad, de la «polis». Claro, en el muy «estricto sensu» de la política de partido, difícilmente como empresario se puede uno meter. Lo curioso es que aquellos que dicen que son apolíticos son los que generalmente están metidos en la política, pero en la política del poder. Están junto al poder, pero, para quitar toda sospecha. Yo me atrevo a hacer estas acusaciones un poco con la irresponsabilidad de que no sé lo que pasa en España, pero con el talante de que sé lo que pasa en Méjico; y yo sé que la mayor parte de los empresarios que dicen que son apolíticos tienen muchos amarres en la política: contratos, concesiones, influencias. Y dicen que son apolíticos precisa-

mente para ponerse el manto de pureza. Son más políticos que los demás, pero para servirse de la política y no para servir en la política.

El empresario no puede dejar de ser político en tanto en cuanto es ciudadano y no puede meterse en la política partidaria, en tanto en cuanto es empresario. Pero no por eso está en el terrible dilema de decir, «como soy empresario, no puedo tener un pensamiento político, no puedo tener un modelo de sociedad, que entre dentro de lo social, lo económico y de lo estrictamente político». Por lo tanto el empresario tendrá al principio -quizá con la crítica o con la ironía o con lo que ustedes quieran- la repulsa de sus propios colegas en cuanto empiece a manifestar que tiene ideas claras sobre el modelo de sociedad que busca. Pero si somos dirigentes sociales, difícilmente podremos decir que somos apolíticos.

Encontrar ese punto es muy importante para que el empresario tenga el lugar que tiene que tener en la sociedad nueva, que nos trae una serie de cambios, no solamente de la informática, de las nuevas técnicas, sino, sobre todo, de esta comunicación, que se tiene que volver formación y no sólo información. Diría yo que esto es uno de los problemas que hemos tenido los empresarios. No hemos logrado hacer formación de la información,

Información nos está sobrando y formación, o, más claramente dicho, crecimiento de nosotros mismos, que, al fin y al cabo, es lo que es educación, el «educere», el sacar de nosotros lo que somos, eso nos está faltando. Y cuando la información se limita a ser información en muchas ocasiones termina forzosamente en la deformación, si es que no ha sabido desembocar en la formación,

Descubrir lo inmutable y descubrir lo mutable es lo importante y, para eso, el empresario tiene que ser pensador. Lo inmutable del hombre yo no lo voy a venir a decir aquí, porque creo que en una Universidad como ésta ustedes ¡o saben perfectamente. Pero eso es a lo que hay que aferrarse. No puede haber absolutamente ninguna revolución que nos pueda llevar a destruir lo que es inmutable, en la Empresa como comunidad de personas y en el hombre y en los hombres. Y, en lo que se refiere a lo mutable, entendamos que lo mutable, para la tecnología, siempre está condicionado por lo inmutable, y que lo mutable para el desarrollo, es decir, para enmendar lo que no se supo hacer antes, también tiene que estar influido por lo inmutable.

Formación humana es lo que están haciendo ustedes. Humanismo de los directores de Empresa es lo que están haciendo ustedes;

pero yo me atrevería a decir un poco más. Yo me atrevería a decir que, en las Empresas, debe de haber filósofos y que qué bueno que los directores de Empresa se precien de ser filósofos.

NOTA BIOGRAFICA

D. José María Basagoiti realizó estudios de Derecho y Filosofía. Ha sido Presidente de la Compañía Tabacalera de Méjico y de la Confederación de Empresarios de este mismo país. Es empresario y actualmente miembro del *Board of Direction* de la Cámara de Comercio Internacional (París) y asesor de la Organización de Naciones Unidas para asuntos económicos.

Recogemos aquí la conferencia pronunciada en la II Reunión Internacional del Seminario Permanente «Empresa y Humanismo» bajo el título «Empresa y Hombre: lo cambiante, lo inmutable».