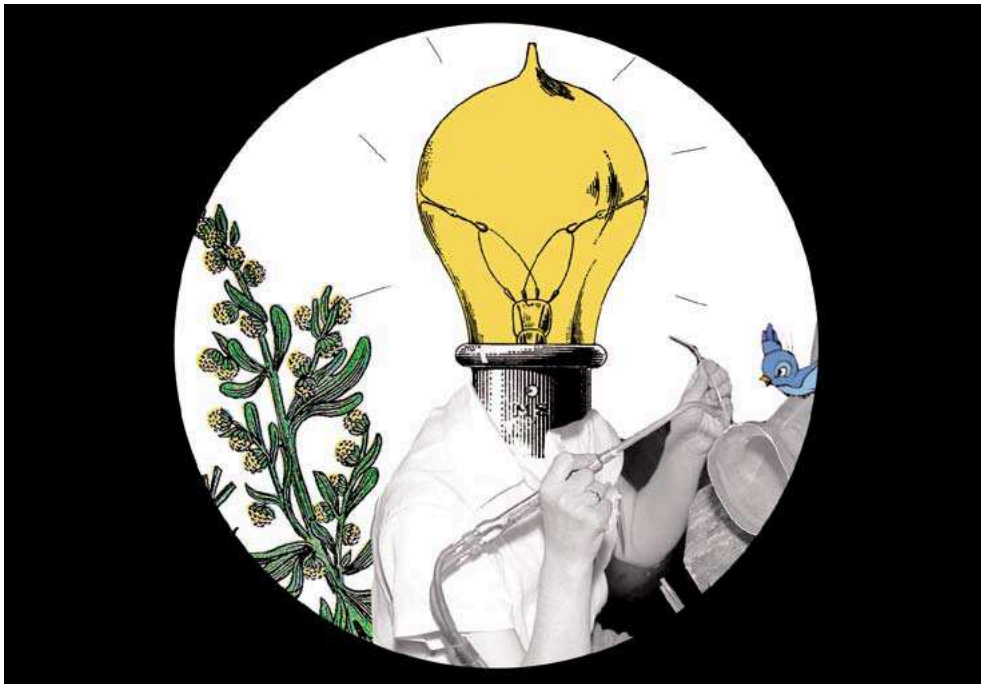


## Repensar la empresa

*Jon Azua, Presidente Enovatinglab*



*El contexto de crisis actual refuerza nuestro compromiso por generar más y nuevas actividades de valor; más y nuevos (y mejores) empleos; más, nuevas y mejores empresas. Empleo, riqueza y valor implicados en la mitigación y disminución de desigualdad y desequilibrios. Esta es la verdadera resultante objetivo de la prosperidad y bienestar de personas y pueblos y, en definitiva, la verdadera causa-efecto de la competitividad de las empresas y de los territorios en los que operan.*

## 1. ¿Por qué resulta imprescindible repensar la empresa?

### 1.1. *La Crisis: percepción y realidad*

La empresa como unidad básica esencial de toda economía ha sido el cuerpo integrador de las personas y su trabajo, el arrendamiento del capital necesario para su adecuada dotación y financiación de recursos y el espacio de generación de rentas al servicio de todas las personas y recursos generadores del valor asociado. Ha sido -y es- un actor primordial en la creación de empleo, en la aportación de riqueza a la sociedad y a la contribución del sostenimiento y desarrollo de bienes públicos. Es, sin duda, una fuente de innovación y un motor de transformación y avance económico y social. Sus diferentes modalidades mercantiles, societarias, de gestión y organización, participación y dirección varían tanto en función de los marcos legales, económicos, financieros y tecnológicos dados como de las propias aspiraciones y voluntades de sus miembros. Adicionalmente, la empresa asume el compromiso, responsabilidad y obligación de ser «un buen ciudadano», cumplidor de las leyes, socialmente responsable y, por definición, gestor de los riesgos y provocador de las compensaciones y beneficios que los contrarrestan.

En este complejo rol que le corresponde, la empresa ha desempeñado, tradicionalmente, un protagonismo claramente diferenciado del papel asignado a los gobiernos. Históricamente, han pasado por todo tipo de relaciones amor-odio, desde la cooperación hasta la confrontación, desde la interacción estratégica hasta la separación funcional, desde una relación de regulador-administrador, contratista-comprador, autoridad-contribuyente hasta una progresiva y sutil supresión de las fronteras que les separan, compartiendo espacios cooperativos al servicio de valores y objetivos compartibles. Además, internamente, similares relaciones entre partes han acompañado la interacción empresario, accionista, directivo, trabajador y, por supuesto, en y desde las diferentes organizaciones que representan a unos y otros, en especial, al capital y al trabajo. La historia es rica en todo tipo de iniciativas y movimientos con ejemplos de éxito y fracaso, llenas de matices, sobre la tipología básica de las empresas en las que premia el capital o aquellas en las que premia el trabajo y su amplia distinción en el llamado mundo de la economía social.

En este último período reciente de CRISIS (en principio financiera, inmobiliaria, económica y, finalmente, sistémica y de valores), han sido mayoritarias las voces que han cuestionado no ya solo los llamados sistemas de libre mercado o capitalista arrastrando al mundo de la empresa hacia la descalificación por su papel jugado. La empresa, en general, ha pasado a ser percibida como un Enemigo, como un actor escasamente comprometido con la Sociedad e incluso más como un problema-cause que como una solución-necesidad. El discurso pro-versus empresa se diluye, al parecer, según el calor del momento, su tamaño, su fuerza tractora y la conveniencia del contexto en el que se enmarca. Pese a su contribución y valor generalizado, parecería pasar al villano preferido

del discurso y, por supuesto, su carácter de unidad económica (trabajo-capital) se distancia y fragmenta recuperando el histórico rol de la confrontación de antaño.

Así, el estrepitoso fallo del sistema, el fracaso de las grandes instituciones globales y sus políticas y la terrible consecuencia de este empobrecimiento real y generalizado que se ha producido en estos últimos 5-6 años, ha generado una especial alarma reclamando un paso más a las empresas, exigiendo ser mucho más que aquel «ciudadano bueno y responsable» que creaba empleo y riqueza. A la vez, la población en general -y jóvenes en particular- asiste desde la desesperanza a una de las mayores desafecciones respecto de sus gobiernos y las empresas, desconfiando de su capacidad de ofrecerle empleo y futuro desde una vida digna en un proyecto personal y profesional.

Por otra parte, la velocidad del cambio, la intensidad y evolución tecnológica, las nuevas demandas sociales, la internacionalización de la economía y la complejidad empresarial en sí misma, obligan a cambios permanentes en los modelos de negocio; conllevan una creciente deslocalización-relocalización de recursos (incluidos talento y personas) y hacen inevitable una nueva manera de relacionarse entre los diferentes mundos de la empresa y los gobiernos, transformando sus roles y objetivos.

### *1.2. El Contexto Global*

Convocados por el World Economic Forum, en su cumbre anual de la Agenda Global, hace tan solo unos días, en Abu Dhabi, 1.500 personas de procedencia diversa (5 continentes, mundos empresarial, de gobierno, académico y organizaciones sin ánimo de lucro) analizábamos los principales riesgos y tendencias emergentes así como tecnologías futuras que, previsiblemente, cambian y cambiarán el mundo. Inputs que se manifiestan con diferente intensidad y de muy diferente manera en distintas zonas y regiones del mundo. Análisis y observación como base del diálogo creativo imprescindible para encontrar la inevitable interacción entre todo tipo de actores, disciplinas y objetivos que posibiliten una nueva agenda que confronte los desafíos globales y establezca la manera de impedir la aceptación de una mera extrapolación de inputs y estimaciones diversas, que se den como resultado «mágico» traducido en la estadística publicada y, por el contrario, seamos capaces de escribir un futuro deseable que responda a nuestras necesidades y aspiraciones.

Así, los múltiples desafíos (todos ellos de gran importancia) terminan concentrándose en dos grandes necesidades prioritarias: reducir la creciente desigualdad y crear empleos. Dos prioridades que si bien han de conformar una agenda global en la medida que afectan a todos y exigen la interconexión de múltiples políticas y actores, exigen del concurso diferenciado de demandas, acciones y estrategias locales claramente únicas. Y, en este debate, surgía, en palabras de un compañero asiático una imagen que, en mi opinión,

ayuda a entender la situación: «Observamos el mundo desde la inestabilidad de un helicóptero en vuelo». La altura de miras resulta esencial para contemplar la magnitud del problema así como el impacto real de las medidas a tomar, conscientes de la inestabilidad desde la que observamos un mundo cambiante a una velocidad de vértigo, de la mano de una tecnología que no siempre es ni la más adecuada ni la necesaria para los problemas reales que hemos de acometer. Altura imprescindible para dar paso a nuevas estructuras globales pero absolutamente insuficiente-cuando no equívoca- para resolver los problemas locales, en donde, en realidad, convivimos, padecemos y disfrutamos de las soluciones.

*«...los múltiples desafíos (todos ellos de gran importancia) terminan concentrándose en dos grandes necesidades prioritarias: reducir la creciente desigualdad y crear empleos».*

En estos retos globales, (es precisamente, por cierto, nuestro «vecino y Estado», España, quien ostenta el nada envidiable primer puesto en el desempleo en el club de países de la OCDE, tanto en desempleo en curso como en el estructural) resulta obligado acometer profundas reformas que no pasan por simples «avances continuistas». Cambios que solamente serán observables desde un liderazgo fiable y creíble, fruto de una democracia real y participativa, capaz de mitigar la desafección y desconfianza creciente instalada en la Sociedad. Es el tiempo de gobiernos capaces de responder a las frustraciones y descontento de grandes segmentos de la población -en especial jóvenes- condenados -en el estatus actual- a no participar de la empleabilidad, la vida digna que un futuro propio demanda.

Esta cuestión esencial no puede ser ajena a los mensajes reales que nos envía la constatación de una larga crisis que no ha hecho sino profundizar en la desigualdad. Las propuestas y políticas anunciadas por las Instituciones internacionales globales y los gobiernos «directores» de la agenda, han fracasado. Ni sus apuestas parecen haber respondido a los objetivos marcados, ni han disfrutado de la legitimidad democrática necesaria para tomar sus decisiones.

Hoy, desgraciadamente, vivimos un mundo más desigual, una mayor desafección Gobierno-Sociedad y menores expectativas. Ante un panorama como éste, no podemos mantener políticas y actitudes del pasado. No tenemos tiempo para esperar su ajuste espontáneo.

### *1.3. El desafío de la empresa*

Pero, no basta con proclamar la desafección respecto de la política y de los gobiernos, no supone una tranquilidad creativa criticar la ineficiencia de las Administraciones Públicas,

no es tiempo de descansar nuestra responsabilidad y agenda en la simple acción de los gobiernos. Ni la creación de empleo ni la reducción de desigualdades y respuesta a las demandas sociales son agendas exclusivas de los gobiernos.

Hoy, la empresa vive un desafío que excede sus roles previos. Pero no se trata de afrontar desafíos por un compromiso ético o moral (que también, intrínseco a la filosofía empresarial), o una voluntad filantrópica (deseable) del empresario, o un compromiso de responsabilidad social corporativa compartiendo una parte adicional de los beneficios generados en el apoyo a las comunidades en que desarrollamos nuestra actividad (más allá del adecuado retorno de confortabilidad y marketing), sino de incorporar nuestra solución a nuestra propia estrategia empresarial y modelos de negocio. Hemos de preguntarnos, también, por qué en un momento en el que todo discurso público y programa de gobierno o reclamo mediático se empeña en proclamar al «joven emprendedor» poco más o menos como la panacea del futuro, y se prodiga todo tipo de ayudas y beneficios públicos a su lanzamiento, en el momento en el que ese joven emprendedor se «hace mayor», ó crea empleo para más de 10/15 trabajadores o gana dinero pasa a convertirse en un «maldito empresario», en palabras de los líderes sindicales de nuestro entorno y enemigos de los trabajadores (en especial de aquellos con contrato fijo y sindicados).

La realidad es que si en el pasado, gran parte de las demandas actuales que recaen en la empresa se entendían como una especie de «nuevo impuesto» (normativa medio ambiental, políticas de género, salud e higiene laboral, formación especializada, transporte laboral, etc.), hoy son, precisamente, las fuentes de valor y rentabilidad diferenciada en nuestras empresas. Y no solamente como acciones o políticas aisladas sino como parte esencial de la estrategia.

La formulación de «los NUEVOS MODELOS de NEGOCIO» de las empresas pasará, cada vez más, por concebirse como «solución de las necesidades y demandas sociales». Esta será, precisamente la fuente de las nuevas apuestas empresariales. Para dar respuesta adecuada a este nuevo desafío, las empresas habrán de transformar sus propias estructuras, organizaciones, estrategias y personas.

Será un momento (ya lo es) de mayor peso de una serie de «figuras» cada vez más presentes en el ecosistema empresarial en el que nos movemos:

- Una estrategia cooepetitiva en la que no solo habremos de recorrer con mayor intensidad el mundo de las alianzas con terceros (empresas que compiten y cooperan con nosotros, a la vez) a lo largo de extensas y novedosas cadenas de valor, sino que habremos de compartir la estrategia con gobiernos, a todos los niveles, y países a lo largo del mundo.

- Una estrategia cada vez más y más clusterizada en la que la dinámica interacción, rompiendo fronteras, inter-industria fortalezca nuestra solución a ofrecer en términos de servicio/producto.
- Una estrategia de CO-CREACION de VALOR entre empresa y Sociedad, participando del proceso de «Valor Compartido» con diferentes organizaciones, personas y gobiernos en los que trabajamos.
- Una estrategia cada vez más glokal, en la que la combinación de los objetivos, compromisos y responsabilidades globales y locales cobran una fuerza mayor. La llamada a la internacionalización empresarial obliga a una estrategia novedosa a lo largo del mundo pensando en las comunidades reales en las que hemos de trabajar,
- Una estrategia de democratización y participación tanto en la gestión y aspiraciones de las personas y stake holders implicados como de los colectivos terceros,
- Una organización, orientada desde la calidad total hacia la innovación permanente, comprometida en la formación y carrera profesional de sus trabajadores, en asociación responsable con las diferentes Comunidades en las que desarrolla su actividad a lo largo del mundo.

## **2. Ante la Desigualdad y el Desempleo. La empresa: protagonista de la Agenda Global y de la experiencia próxima**

Hace tan solo unos días tenía la oportunidad de visitar a un admirado y buen amigo, colaborador en mis tareas de gobierno en los años 90 y, sobre todo, uno de los pioneros de la experiencia cooperativa de Mondragón: Jose María Ormaetxea. La fría y gris mañana, típicamente invernal y tan propia del Valle, hacía de Otalora (Aretxabaleta) una, si cabe, más distante sede del Museo Arizmendiarieta y de su exitoso legado del convulso momento crítico por el que pasa Arrasate (Mondragón), su comarca (Alto Deba) y su icono, FAGOR Electrodomésticos. Esos días se anunciaba su cierre y concurso de acreedores. Casi 3.000 socios cooperativistas y trabajadores engrosarían un ERE de extinción y la empresa se abocaba a su desaparición o ruptura, en un clima de pesimismo y sorpresa ante las diferentes reacciones de los hasta entonces considerados cooperativistas que habían abrazado la fabulosa modalidad dual de compaginar capital y trabajo en una experiencia de referencia mundial, representativa del 6 % del empleo industrial de Euskadi. La visita, en un clima de pena y desasosiego además de preocupación, estuvo llena de análisis, opiniones y apuestas de futuro tratando de apostar por nuevos rumbos como, dicho sea de paso, han jalonado la historia del País.

Unos días después, a mi vuelta de esa intensa y estimulante semana, ya comentada, debatiendo en Abu Dhabi sobre la Agenda Global para el 2014, del World Economic Forum, analizando las principales mega tendencias observadas, sus riesgos y tratando de

generar actitudes y procesos de cambio que posibiliten responder a las demandas de las personas, los pueblos, los gobiernos y las empresas y tras comprobar el fracaso de las Instituciones y políticas rectoras de esta propuesta de salida de la crisis, con un grave y preocupante legado traducido en un mundo cada vez más desigual y un desempleo estructural galopante, a la búsqueda de nuevas maneras de acometer los desafíos, he echado mano de ese extraordinario libro escrito por Jose Mari: «Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón» (2003), testimonio vivo de la historia de aquel grupo de pioneros de tan singular experiencia.

Si en los debates de Abu Dhabi surgían una y otra vez conceptos como liderazgo, gobiernos de futuro, nueva democracia, confianza, nuevos modelos de co-creación de valor empresa-sociedad, creación y reparto de trabajo y riqueza por encima del dogma del crecimiento, economía real, actitud y compromiso responsable, apropiación de nuestro propio futuro, contexto local y regionalizado para abordar los problemas reales como ingredientes de un mundo próspero, inclusivo y de bienestar, más seguro, libre y en paz, así como un clamoroso grito alentador de una juventud sin empleo ni esperanza y de exigencia a un profundo cambio de actitudes, valores, prioridades e Instituciones, en una nueva lectura del libro antes mencionado parecía encontrar muchas respuestas.

Si en la referida cumbre mundial se confrontaban la necesidad de respuestas globales («Observar desde la altura de un inestable helicóptero...») con la inmediatez diferenciada de las personas con rostro humano en entornos y contextos concretos (aunque parezca mentira, el mayor optimismo ante el futuro está en África ante sus mejoras relativas), la maravillosa descripción de primera mano del libro de Ormaetxea (La «Or» compartida con Ortubay en la creación de ULGOR- más tarde FAGOR- en el nacimiento de la primera cooperativa del Grupo en 1955) de aquel escenario social en el que nacieron y crecieron quienes darían lugar a esta gran experiencia, es digna de lectura, recuerdo y aprendizaje en Euskadi.

Cuando revivimos la recreación del Mondragón (La Euskadi en general) de los años 30, como Sociedad pobre, desigual, sin trabajo, sin excedentes ni excesos de ningún tipo en un clima convulso, seguido de una guerra injusta e impuesta que llevó a aquellos niños -más tarde jóvenes emprendedores cooperativistas- a observar sin entender de refugios, exilio infantil, desmembración familiar, fusilamientos de sus pocos «referentes o personajes adultos conocidos» y a una vida de penuria, trabajo y esfuerzo desde la combinación de su escuela de aprendices trabajando en las pocas posibilidades existentes y su formación complementaria en el marco de las organizaciones católicas que, en su caso, el padre Arizmendiarieta impulsaba, no podemos sino agradecer el esfuerzo de nuestros mayores. Si además, en ese entorno, recordamos las condiciones que caracterizaron la creación del movimiento cooperativo, el empirismo como base de las iniciativas empresariales, la clarividencia (respondiendo a los retos permanentes que surgían en el camino), la inter-

nacionalización y cohesión que configuró un grupo empresarial de primer orden, no podemos sino traducirlo a la terminología de la práctica empresarial de hoy en términos de innovación, participación democrática, economía real, arrendamiento del capital por el trabajo, liderazgo comprometido, co-creación de valor empresa-sociedad, emprendimiento...

Hoy, caso 60 años después, parecería que las últimas imágenes de un FAGOR Electrodomésticos cerrado, de una percibida ausencia de liderazgo y gestión de la crisis, de una confusa reacción de rechazo desde sus propios miembros cooperativistas, anunciara el final de una experiencia y la necesidad de dar por concluidos la validez de unos principios, una filosofía y una manera de acometer el futuro. Nada más alejado de la realidad. El mundo busca nuevas fórmulas de cooperación, compromiso y participación. Nuevas actitudes y formas de romper con las barreras y silos separadores entre capital y trabajo, entre empresa y Sociedad, entre emprendedor y trabajador, entre Gobierno y Sociedad...

*«El mundo busca nuevas fórmulas de cooperación, compromiso y participación. Nuevas actitudes y formas de romper con las barreras y silos separadores entre capital y trabajo, entre empresa y Sociedad, entre emprendedor y trabajador, entre Gobierno y Sociedad...».*

Un nuevo mundo necesita de nuevas fórmulas que den paso a una nueva manera de gobernar, a una democracia real, a nuevos conceptos y modelos que sepan que la desigualdad creciente que padecemos y la ausencia de empleo son insostenibles. Modelos novedosos que sirvan para cambiar el estado de las cosas. Modelos y formas que solamente serán posibles desde nuestro propio esfuerzo, corresponsabilidad y compromiso. Nuevas actitudes para las que se requiere revivir, conocer, entender y valorar lo que otros hicieron en su momento. En Euskadi, en Mondragón, en el cooperativismo arizmendiano tenemos una buena muestra. Como proclamaba en sus propias enseñanzas, el padre Arizmendiarieta: «el signo de la vitalidad no es durar sino renacer».

Sin duda, no hay un modelo único. Ni el cooperativismo de los años 50, o la autogestión yugoslava o la economía social de los 80's o la empresa familiar extendida, ni el modelo multi-nacional norteamericano o el nuevo movimiento multi-local desde los países emergentes, o la generalidad de modelos propios y singulares de cada empresa, son la panacea. No se trata, tampoco, de apuntarse a cualquier movimiento en boga. De lo que se trata es de repensar el rol de nuestras empresas, nuestros verdaderos compromisos sociales, desde la convicción de que somos empresas y no ONG's y que debemos estar orientados a la rentabilidad (sin complejos, con responsabilidad, comprometidos con todos nuestros stake holders...), con el compromiso ineludible de retribuir a los genera-



dores y posibilitadores de las iniciativas empresariales (emprendedoras) comprendiendo que los desafíos y necesidades sociales marcan una privacidad y exigen de la empresa, nuevas formas y maneras de ganar el futuro.

### **3. Hacia la Co-creación de Valor Empresa-Sociedad: Principios, compromisos, modelos**

En consecuencia, los nuevos desafíos económicos y sociales exigen una nueva manera de hacer y gestionar la empresa; requieren nuevos modelos de gobernanza y nuevos roles de los gobiernos en múltiples niveles institucionales. Los problemas sociales y económicos han de inspirar nuevas formas de relación intra e inter empresariales, intra e inter empresa-sociedad y empresa-gobiernos. No es cuestión exclusivamente de organización y gestión sino, sobre todo, de estrategias compartidas desde la visión y práctica de la co-creación de valor.

Ni la empresa debe dejar de ser empresa y priorizar sus objetivos creativos en torno a una rentabilidad -imprescindible, justa, equitativa y deseable-, ni los gobiernos han de renunciar a su responsabilidad y compromiso de servicio público, sino que ambos han de recorrer un nuevo camino co-competitivo cuyo resultado final se traduzca en la generación de un mayor y mejor valor para todos los implicados en la alianza estratégica.

Estas consideraciones no pueden obviar un compromiso prioritario en toda empresa: generar más y nuevas actividades de valor, generar más y nuevos (y mejores) empleos, generar más, nuevas y mejores empresas. Empleo, riqueza y valor implicados en la mitigación y disminución de desigualdad y desequilibrios. Esta es la verdadera resultante objetivo de la prosperidad y bienestar de personas y pueblos y, en definitiva, la verdadera causa-efecto de la competitividad de las empresas y de los territorios en los que operan. Sin duda, los vectores clave para repensar la empresa, antes y ahora.