

La crisis cambia el discurso

Los directivos apuestan ahora por los gestores socialmente responsables, ecológicos y preocupados por el largo plazo

ROSARIO CORRERO Barcelona

El sistema de incentivos debe primar el largo plazo. Un aumento en el PIB no implica siempre una mejora en la calidad de vida. Hay que reinventar la relación entre la felicidad y el consumo. La cultura empresarial debe basarse en la honestidad, el respeto a los valores y la ética. Las frases anteriores podrían parecer extraídas de discursos de profesores universitarios o teóricos sobre ética y negocios, pero no, han sido pronunciadas por importantes directivos. La primera es de Peter Löscher, presidente y consejero delegado de Siemens. La segunda y la tercera pertenecen a Bruno Berthon, director de estrategia, crecimiento y sostenibilidad de Accenture, y la última la cita Baldomero Falcones, presidente de la española FCC.

Si a las afirmaciones anteriores se le añade el convencimiento de Löscher de que la economía va a entrar en una nueva edad, se puede afirmar que el tono de los debates entre empresarios y académicos ha cambiado considerablemente, y también lo ha hecho el perfil de directivo que necesitan las empresas. "Hay que reinventar el *management*", afirmó Berthon (Accenture), uno de los ponentes del debate sobre la responsabilidad de las empresas en la actual crisis, organizado en el marco del VIII Coloquio Anual de la European Academy of Business in Society (Eabis) celebrado esta semana en el IESE de Barcelona.

"¿Qué líderes necesitamos para hacer

esa transición de la economía antigua a la economía sostenible?", se pregunta Löscher (Siemens), antes de afirmar que "hay que hablar de valores, de valores individuales y de los valores de la compañía, de cómo ésta quiere ser percibida por el mundo". El presidente de la multinacional alemana apostó por "un contrato entre generaciones basado en la ecología, la economía y la responsabilidad social". En la misma línea se manifestó Baldomero Falcones, para quien "usar de manera responsable y eficiente los recursos tiene que ser parte de nuestro ADN".

Para Lutgart Van Den Berghe, director ejecutivo del Instituto Belga de Go-

CLAVES

Una nueva economía

Cuatro cambios globales conducirán a un nuevo escenario económico, según Peter Löscher, presidente y consejero delegado de Siemens. El primero de ellos es que la población mundial aumentará un 38% hasta 2050. El segundo, que continuará la emigración de la población rural a las ciudades. En la actualidad, las 10 mayores áreas metropolitanas del mundo acogen al

2% de la población mundial. El tercer cambio es la ecología.

"Tenemos que ser conscientes del riesgo que tenemos si no cambiamos nada", explicó Löscher, quien también se mostró convencido de que el cambio de tendencia hacia la ecología es imparable. "La Administración de Obama ha dedicado 250 millones de dólares a estimular iniciativas del sector

verde de la economía". El último de los cambios a los que se refirió fue la globalización, "que ha permitido que 400 millones de chinos hayan salido de la pobreza desde la apertura del país".

Por su parte, Baldomero Falcones (FCC) apostó por una nueva manera ética de desarrollar los negocios "que llegue a ser parte del día a día de la empresa".



Baldomero Falcones, presidente de FCC, durante su intervención en IESE. J. PARRA

bernanza, "habría que evaluar mejor lo que ha ocurrido para que no vuelva a ocurrir". La también profesora de gestión reconoció que hay mucha diferencia entre "hablar desde fuera o desde dentro de una empresa", pero mostró confianza en que las cosas puedan cambiar también de puertas para adentro. "Se había creado un clima en las compañías que no permitía voces disidentes. Es importante que un directivo se atreva a

decir en el seno de su firma que no está de acuerdo con una estrategia o con una acción determinada", manifestó. A su juicio, es muy importante "introducir criterios no financieros a la hora de juzgar el desempeño", "hay que ver si se crea valor a largo plazo; claro que si no tienes accionistas a largo plazo, es difícil pensar así". Van Den Berghe se mostró crítica con los movimientos volátiles de los mercados, "hoy día puedes ganar en los mercados conociendo su volatilidad, no hace falta saber ni una palabra de las estrategias de las empresas en las que estás comprando acciones".

Los ponentes de las jornadas coincidieron en que para mejorar la calidad de la gestión de las empresas no bastará sólo con el cambio de perfil de sus gestores.

"Crear valor para el accionista no tiene y nada que ver con el precio de la acción", dice Frank Brown, director de Insead

Para Antonio Borges, ex director de Insead, "la idea de que el mercado puede funcionar sin gobierno no es cierta, se necesita alguien que defienda la competición y que vele por las reglas". Recomendó, así, crear sistemas que premien la estabilidad, "porque debe dominar la mirada a largo plazo", a la vez que explicó que, en su opinión, mercados globales requieren respuestas políticas globales. "Se necesitan autoridades más fuertes a nivel supranacional, especialmente en la Unión Europea".

Pero el Gobierno no tiene por qué ser el rescatador de las entidades financie-

Fracaso escolar y manejo de las nuevas tecnologías

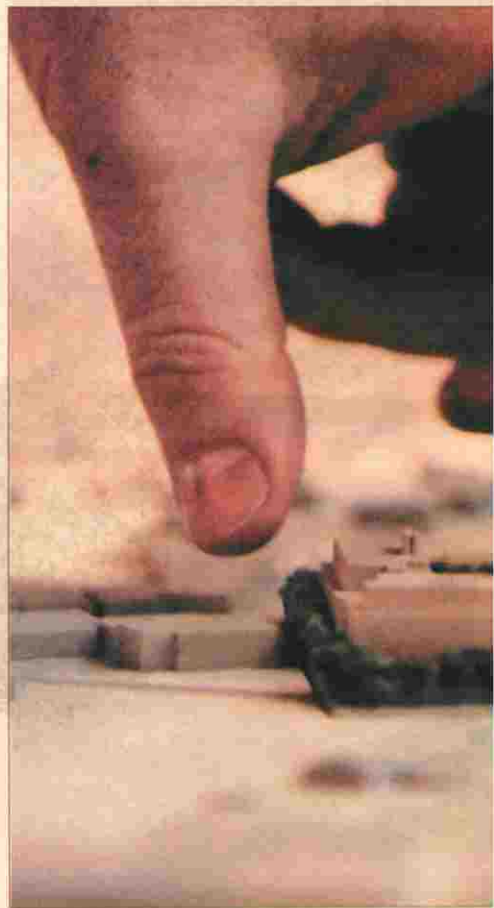
En la década de los setenta, el 30% de los europeos de entre 25 y 64 años tenía un grado en ciencias y tecnologías, mientras que en la actualidad esa cifra ha descendido al 10%, según Peter Löscher. El presidente y consejero delegado de Siemens se muestra también muy preocupado por el fracaso escolar en Europa. "El 25% de los europeos se cae del sistema antes de conseguir la titulación mínima".

Pero no hay que ir tan deprisa al dibujar un futuro laboral con una menor proporción de jóvenes formados. Al hacerlo hay que tener en cuenta la matización de Jan Muehlefeit, presidente de Microsoft Europe. "Por primera vez en la historia las generaciones más jóvenes se manejan mejor con las herramientas necesarias para producir que los mayores, y eso provocará algún tipo de cambio".

ras que no sean eficaces. "Los bancos tienen que saber que si no lo hacen bien desaparecerán, que no crean que siempre se les va a salvar". El ex director de la escuela de negocios no quiso que de su discurso se pudiera desprender una aversión al riesgo. "La obsesión por aumentar cada año los beneficios ha sido una luz verde para el riesgo, pero no hay nada de malo en el riesgo medurado, está en la base de los emprendedores y de la innovación". Jan Aart Scholte, profesor de la universidad de Warwick, apoyó también la creación de organismos de control internacionales. "Hoy todavía parece difícil, igual que en los noventa parecía difícil que internet fuese a ser tan importante, pero las cosas cambian muy deprisa".

Enseñar más y mejor

Los directores de escuelas de negocio presentes manifestaron ideas similares a los empresarios, mostrándose igualmente críticos con el perfil de algunos directivos y con algunas de las máximas empresariales que hasta hace bien poco nadie se atrevía a cuestionar. "Crear valor para el accionista no tiene hoy en día nada que ver con el precio de la acción. Las escuelas de negocios tienen que enseñar eso y enseñar también sostenibilidad", afirmó Frank Brown, director de Insead, considerada una de las mejores escuelas de negocios del mundo.



del empresario



Para Jordi Canals, director general de IESE, el impacto de la escuela de negocios en el siglo XX ha sido positivo: "Ha permitido a miles de individuos desarrollar su carrera y ha facilitado la creación de muchos puestos de trabajo. El mismo efecto que está teniendo ahora en los países emergentes, en los que puede contribuir a un cambio económico". Canals se mostró crítico con los sistemas de retribución que priman los incentivos al decir que se debería hablar menos de ellos y más de responsabilidad. "Las empresas de hoy no sólo tienen poder por cuestiones económicas, sino también por el

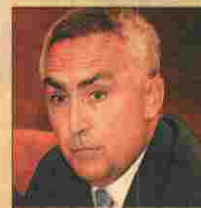
impacto que tienen en la sociedad". En opinión del director de IESE, las escuelas han sido muy eficientes hasta ahora, pero en el futuro deberían intentar ser reconocidas también "por formar a los directivos desde la multidisciplinariedad, por ser una fuente de inspiración en las tendencias empresariales y por tener un papel activo en el cambio de la sociedad".

En la misma línea, Enase Okonedo, directora de la Lagos Business School, defendió la necesidad de líderes globales capaces de cambiar la sociedad, sobre todo en países como el suyo, "es muy importante para países africanos, la calidad de

vida puede incrementarse mucho si formamos a líderes en transformar la sociedad". Por su parte, Patricia Werhane, de la Darden Business School, señaló que las escuelas han formado hasta ahora profesionales sin visión, "desde esquemas en los que el centro era la corporación; pero en el mundo de hoy no hay nada en el centro, todo está relacionado".

Parece que las escuelas son conscientes de lo que Canals señala como reto del siglo XXI: "Dar una dimensión humana a las empresas, que sean más respetuosas con la sociedad, y afrontar la formación de líderes para estas compañías".

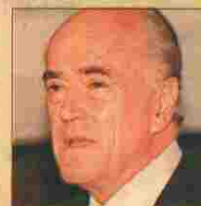
EN MI OPINIÓN...



PETER LÖSCHER

Presidente de Siemens

"Necesitamos una nueva relación entre economía, ecología y responsabilidad social"



BALDOMERO FALCONES

Presidente de FCC

"Usar de manera responsable y eficiente los recursos debe ser parte de nuestro ADN"



LUTGART VAN DEN BERGHE

Instituto Belga de Gobernanza

"Una cosa es hablar desde fuera de la empresa y otra desde dentro, pero el cambio es posible"



JORDI CANALS

Director general de IESE

"Los líderes y las empresas deben ser más humanos y más respetuosos con la sociedad"



PATRICIA WERHANE

Darden Business School

"Hemos formado profesionales sin visión y la empresa estaba en el centro de cualquier mapa"



ENASE OKONEDO

Lagos Business School

"La calidad de vida puede mejorar mucho si formamos a líderes capaces de transformar la sociedad"