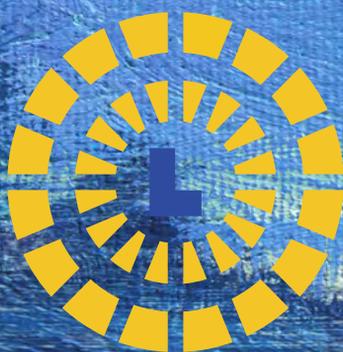


**Philippe Arraou**

**TODO CAMBIA...**

**¡Hasta las empresas!**



**CILEA**

**Comité de Integración Latino Europa-América**

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

Philippe Arraou

**TODO CAMBIA...**

**¡Hasta las empresas!**

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

Copyright © Philippe Arraou 2021 Depósito Legal: agosto 2021

ISBN 979-10-699-7748-8



El código de propiedad intelectual del 1 de julio de 1992 prohíbe expresamente la fotocopia para uso colectivo sin la autorización de los titulares de los derechos. Sin embargo, esta práctica se ha generalizado, particularmente en la educación, provocando una fuerte caída en la compra de libros, hasta el punto de que la posibilidad misma de los autores de crear nuevos trabajos y publicarlos correctamente se ve ahora amenazada. De conformidad con la ley del 11 de marzo de 1957, está prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, en cualquier medio, sin la autorización del Editor o del Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins 75006 París

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

*Dedico esta obra  
a todos los que trabajan  
al servicio de la transformación de nuestra sociedad  
y que se enfrentan a las fuerzas del conservatismo.*

Prefacio de Bruno Le Maire,

Ministro de la Economía, de las Finanzas y de la Reactivación.

Las empresas son la sustancia de la vida económica. La prosperidad de nuestro país depende de empresas fuertes y libres. Como Ministro de Economía, de las Finanzas y de la Recuperación, siempre he buscado mejorar el marco de su actividad. Este fue el significado de la ley del 22 de mayo de 2019 relativa al crecimiento y transformación de las empresas, conocida como ley Pacte. Con una pregunta central: ¿cuál es el propósito de la actividad de una empresa en el siglo XXI?

Mi convicción, alimentada en gran parte por intercambios y encuentros con empresarios, era que teníamos que trabajar para dar un marco legal adecuado a una nueva respuesta. Esto es lo que nos llevó a establecer en la ley Pacte la posibilidad de definir un propósito.

La ley Pacte fue también un método, un esfuerzo conjunto, fruto de una consulta genuina y un diálogo constante. En el seno de la ley Pacte había también una intuición, que se sigue confirmando: nuestro siglo será el de una refundación del capitalismo.

Después de confiar una misión a Jean-Dominique Senard y Nicole Notat, discutimos con funcionarios electos, líderes empresariales, sindicales, empleados, para desarrollar un texto que permita las transformaciones esperadas por nuestros conciudadanos.

No se trata de avanzar hacia el decrecimiento o abandonar el capitalismo. Al contrario, es fundamental mirar más allá, definiendo un nuevo modelo económico capaz de afrontar los retos de nuestro tiempo.

Con la crisis sanitaria que hemos atravesado, ahora es seguro que esta intuición fue la correcta.

Pudimos actuar a tiempo para definir en nuevos términos el sentido de la actividad económica, para que sea más justa, más preocupada por el interés general y el bien común.

La cuestión del espacio de la empresa en nuestra vida social y colectiva fue el elemento central de la ley Pacte. Es en primer lugar la propia definición de empresa que hemos adaptado, al consagrar en el Código Civil la noción de interés social de la empresa.

¿Cómo se puede ayudar a las empresas a convertirse en actores principales en la evolución de la sociedad? Ya están impulsando el cambio y el progreso colectivo. Pero lo serán tanto más si precisan el sentido de su acción. Por eso les dimos la oportunidad de definir una razón de ser. No cabe duda que quienes opten por adquirirla serán mañana los primeros en ocupar un nuevo lugar en la vida económica del país. Con el estatus de empresa con una misión, las empresas más ambiciosas también pueden fijarse objetivos sociales y ambientales aún más importantes, sujetos a control externo.

Este cambio de enfoque implica un cambio en el funcionamiento operativo de las empresas. Ahora es necesario abordar la implementación de indicadores que permitan producir información no financiera para evaluar la actividad de las empresas.

Si hay que tener más en cuenta la cuestión social y la transición ecológica, la del modo de la gobernanza de la empresa también es central.

No se trataba de establecer una nueva restricción, porque es precisamente la libertad la que debe seguir siendo la regla tanto como sea posible. Es por esto que la razón de ser se basa en la iniciativa de cada empresa, así como en la condición de empresa con misión.

Creo en las virtudes del incentivo y en la disposición de las empresas para asumir este desafío. Quería que las empresas públicas estuvieran a la vanguardia de esta posibilidad.

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

Los períodos de refundación generan tanto miedo como esperanza. A nosotros nos corresponde actuar para que prevalezca la esperanza. Tengo plena confianza en la voluntad de los líderes empresariales de aprovechar esta oportunidad que les estamos ofreciendo para hacer las cosas.

En un momento en que nuestra economía encuentra su camino previo a la crisis, la razón de ser y la responsabilidad social también son motores para fortalecer la competitividad y promover el crecimiento sostenible.

A todos aquellos que contribuyen directamente a este trabajo colectivo, extiendo mi más cálido agradecimiento. Quisiera felicitar a Philippe Arraou por su constante compromiso al servicio de las empresas y su desarrollo, del que este libro es una prueba más.

**Bruno Le Maire**

## PREÁMBULO

Me encantan las citas. Archivo meticulosamente desde mi infancia aquellas a las que soy sensible, según mis lecturas. Son el reflejo de mí mismo. Cada una es una pieza del rompecabezas, el de mi personalidad, compleja y singular, como la de cualquier ser humano. Si, pasado el último suspiro, se le diera algún interés a mi experiencia de vida, podría estar contenido en esta colección de citas. Entre estos, el capítulo principal será sin duda el dedicado al cambio, ya que mi espíritu efervescente siempre habrá vibrado con la idea de emprender proyectos, reformar lo existente y llevar el progreso dondequiera que he ido.

Es sorprendente, pero muy interesante, encontrar muchas referencias al cambio en los escritos de los antiguos, aquellos a quienes nos gusta llamar los sabios, y de quienes tenemos una imagen bien arraigada como guardianes del tiempo, como qué el cambio no es una especificidad de nuestra sociedad contemporánea, sino que forma parte del ciclo de vida universal:

*No hay nada constante excepto el cambio.*

(Bouddha)

*La vida es una serie de cambios naturales. No te resistas porque sólo generará preocupaciones. Deja que las cosas sucedan naturalmente*

(Lao-Tseu)

*Nada es permanente excepto el cambio* (Héraclite)

*El mundo es cambio; la vida sustitución* (Démocrite)

*Uva verde, uva madura, uva pasa, todo es cambio, no para dejar de ser, sino para convertirse en lo que aún no es*  
(Epictète)

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

*Lo que nos impide cambiar no son solo nuestras dudas, sino más a menudo nuestras certezas (Sénèque)*

*Todas las cosas que ves se transformarán y no serán más (Marc-Aurèle)*

Les han seguido otros filósofos más contemporáneos:

*Nada es inmortal, ni la naturaleza ni el hombre; el unico evento permanente es el cambio (Arthur Schopenhauer)*

*¡Qué poco tiempo es suficiente para cambiar todas las cosas! Naturaleza de frente serena, ¡cómo ustedes olvidan! (Victor Hugo)*

*Para que se produzcan pequeñas mejoras en la humanidad, debe producirse un gran cambio en sus formas de pensar. (John Stuart Mill)*

*Todos quieren cambiar el mundo, pero nadie quiere cambiarse a sí mismo. (Tolstoï)*

*El progreso es imposible sin cambios y aquellos que no pueden cambiar de opinión no pueden cambiar nada (George Bernard Shaw)*

*Sé el cambio que esperas ver en el mundo (Gandhi)*

*Cambiar es al mismo tiempo nacer y morir (Carl Gustav Jung)*

*El mundo odia el cambio. Sin embargo, es lo único que le ha permitido progresar. (Charles Kettering)*

*No es solo el mundo el que necesita ser cambiado, es el Hombre (André Gide)*

*Mirar al futuro ya es cambiarlo (Gaston Berger)*

*Nunca duden que un pequeño grupo de personas puede cambiar el mundo. De hecho, así es como ha cambiado el mundo. (Margaret Mead)*

*El ser humano no puede borrar el pasado, ni cambiar el presente, pero puede crear el futuro. (Omraam Mikhaël Aïvanhov)*

*Cada uno es responsable del cambio del mundo que quiere para su generación y para las generaciones del mañana. (Dalaï Lama)*

*Mover cosas de lugar es trabajo de hombres. Hay que elegir hacer esto o nada. (Albert Camus)*

*El secreto del cambio es concentrar su energía en crear algo nuevo, no para luchar contra lo viejo. (Dan Millman)*

*La ley del mundo es la del cambio (Luc Ferry)*

Los políticos se han referido a menudo a la necesidad de cambios para llevar a cabo grandes proyectos:

*Los hombres aceptan el cambio solo en la necesidad y solo hay necesidad en tiempos de crisis. (Jean Monnet)*

*Sólo tenemos la elección entre los cambios en los que seremos atraídos y aquellos que habremos sabido querer y realizar. (Jean Monnet)*

*Podemos cambiar el mundo y hacerlo mejor. Está en sus manos marcar la diferencia (Nelson Mandela)*

*Es al iniciar las acciones más pequeñas que iniciamos grandes cambios (Pierre Rabhi)*

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

Otros políticos han usado el cambio como una táctica oportuna, a veces con humor:

*El hombre absurdo es el que nunca cambia* (Clemenceau)

*Mejor coger el cambio de la mano si no quieres que te agarre por el cuello* (Churchill)

Y entonces llegó la economía con su oleada de innovaciones que habrán sido tantas rupturas con el pasado:

*La innovación requiere la voluntad de ver el cambio como una oportunidad*  
(Peter Drucker)

*Soy de los que mueven y sacuden, de los que crean cambios. No quiero hacer las cosas como siempre se han hecho, ni mantenerme a salvo.*  
(Sir Ralph Halpern, Ex Presidente British Fashion Council)

*Hay dos tipos de empresas: las que cambian y las que cierran*  
(Philippe Van Den Bulke)

*La muerte es lo mejor que la vida pudo inventar. Es el agente del cambio de vida. Elimina lo viejo para dar paso a lo nuevo.*  
(Steve Jobs)

*No cambiamos las cosas oponiéndonos a lo que existe, sino construyendo un nuevo modelo que haga obsoleto lo antiguo*  
(Richard Buckminste Fuller)

*El mayor peligro en tiempos trastornados no es el trastorno, es seguir actuando según la lógica de antes*  
(Peter Drucker)

Finalmente, el humor también se invitó al debate sobre el cambio:

*Ya que no podemos cambiar la dirección del viento, debemos aprender a orientar las velas (refrán)*

*En un entorno cambiante, tienes que cambiar para seguir siendo tú mismo (refrán)*

Por mi parte he conservado, hasta el punto de convertirlo en mi lema personal, esta ley del orden del universo de la filosofía zen: **TODO CAMBIA.**

Se ha impreso de manera indeleble en lo más íntimo de mi ser, por la fuerza de su sencillez. Todo está dicho en estas dos palabras, como una regla grabada en el mármol por una mano celestial. Nada puede resistir tal poder, conjugado al con el presente, para confirmar su permanencia y medir la infinitud de su alcance.

Todo ha cambiado en el pasado, todo está cambiando en el presente y todo cambiará para siempre. Es un movimiento eterno que debe ser entendido y aceptado. Es el movimiento de la vida.

La respiración de la vida en la tierra según un ritmo inmutable, como la ola en la orilla. Querer oponerse está condenado al fracaso, tarde o temprano. Querer detener el tiempo es contrario al principio mismo de la vida. Esta es la razón por la cual cualquier forma de conservadurismo es una forma de rechazo de la vida que solo puede conducir a su propia desaparición. La vida está en todas partes, como el agua que fluye. Nada lo detiene. Cualquier barrera para intentar contenerlo, por sólida que sea, acaba cediendo un día. Comprender el agua que fluye, amarla, jugar con ella, surfear en ella y dejarse llevar, son principios de vida que hay que integrar para evitar decepciones y desgracias, siempre que se intente abrazar el futuro y dar un

mínimo de longevidad a nuestras acciones, sean las que sean. Y en particular la acción de emprender que, por definición, está ligada a un entorno, a un ecosistema del que depende y al que se integra y al que tendrá que adaptarse constantemente. Las siguientes páginas estarán teñidas de la teoría darwiniana de la adaptación para justificar el cambio en estos tiempos de profundo cambio en nuestra sociedad, a comienzos del siglo XXI y del tercer milenio.

No se encuentra mejor caso práctico que el de la empresa para ilustrar la adaptación a su entorno. La propia existencia de la empresa sólo se justifica por la búsqueda de la satisfacción de una necesidad que, por definición, sólo puede ser cambiante. Jeff Bezos, el mítico jefe de Amazon, "success story" con éxito insolente, lo dice con el arte de su provocación habitual: *"para desarrollar un negocio, no se parte de las habilidades, sino de lo que el cliente espera"*. Aunque parezca obvio, el concepto es nuevo y disruptivo. Por muy alta que sea la capacidad de los líderes, y por muy ingenioso y brillante que sea el producto o servicio ofrecido, la empresa no tiene posibilidades de sobrevivir sin la demanda de su mercado. Este es el ejemplo perfecto de la urgente necesidad de adaptación. Por eso, la empresa es el lugar ideal para experimentar la evolución y el cambio. Cuando todo cambia a tu alrededor, ¿qué otra salida que cambiarte a ti mismo? Por supuesto, estamos pensando en productos de consumo que han evolucionado con el tiempo y la sociedad. Las empresas han sabido seguir las tendencias y desarrollar sus ofertas. Pero este cambio es sólo superficial.

Algo nuevo ha aparecido con los tiempos modernos. Mientras que hasta entonces sólo la forma estaba en movimiento, hoy también se cuestiona la sustancia. Si durante mucho tiempo hemos opuesto sustancia a forma, hoy las dos deben estar perfectamente en fase para evitar una disonancia cuyas consecuencias serían rápidamente fatales. Es una cuestión de concepto. La tecnología ha transformado en profundidad el producto de consumo hasta el punto de cambiar su uso. Ya no vendemos un objeto sin completar el acto de venta con una explicación detallada de las instrucciones de uso, a ser posible

con herramientas digitales, de forma que no es más que un soporte para un servicio. Las tiendas de bricolaje lo han entendido, y sus proveedores con ellas, al integrar el asesoramiento y la atención al cliente en su proyecto.

No es un taladro lo que se vende, sino la posibilidad de pegar estanterías a las paredes utilizando, casi de casualidad, una herramienta.

Es así como la gran corriente de evolución tecnológica ha arrasado con muchos usos y hábitos, para traer nuevas formas de pensar y nuevas mentalidades. La inclusión de lo digital es una clara prueba de ello. No es tanto la herramienta en sí lo que es nuevo, sino el uso que se propone. Ya no trabajamos como antes. La disrupción, por no decir la revolución, viene a barrer el pasado.

Es por esto que la transformación digital es un verdadero desafío para las empresas. Deben adaptarse no solo a un tipo diferente de demanda de sus clientes, sino también a una nueva expectativa operativa de sus equipos. Las reglas de organización y gestión se transforman. Incluso el modelo económico, que también es cuestionado. Tanto como decir que la empresa es el campo de juego más afectado por el cambio contemporáneo, aquel en el que las evoluciones son más notables, pero también las más esenciales si pensamos en términos de prospectiva y sostenibilidad.

De ahí el interés de este libro. Si bien la empresa tiene esta imagen común, que se le pega a la piel, de una entidad bastante inmutable, bien anclada en su historia, en sus métodos, en sus productos, con sus clientes y sus colaboradores, hoy se encuentra frente a un desafío que se relaciona directamente con su razón de ser! Es necesario dar sentido a su acción, más allá de la búsqueda de lucro que ya no puede ser su único objetivo, aunque entendamos que es necesario para su subsistencia.

Este es un verdadero cuestionamiento existencialista: "¿Quién soy yo? " " A dónde voy? " .

Sartre debe estar revolviéndose en su tumba, él que escandalizó a su tiempo al afirmar que le correspondía a cada ser humano definir por sí mismo el sentido de su vida.

Hoy es el turno de las empresas de definirse y dar un sentido, por no decir una inteligencia, a su actuar.

Y eso, sin importar su tamaño o su negocio. Gigantes de la economía desaparecieron en poco tiempo por una falta de anticipación al cambio, tan poderosos y profundos los efectos pudieron ser. Más que cualquier otra forma social, la empresa es sin duda el lugar donde más se agudiza el cambio social que estamos viviendo. Incluso diría que las empresas juegan un papel fundamental en el cambio de nuestra sociedad capacitando a sus empleados en nuevas formas de pensar y actuar, y haciendo evolucionar sus ofertas. Esta es la razón por la cual el tema es tan importante y merece tanta atención. Mas allá de los retos de sobrevivencia, lo está en juego es la construcción de un mundo nuevo, el de la sociedad del mañana, con conceptos y valores que ya no son los mismos. Hay que decir que aparecieron problemas sociales, sacando a la luz los límites de un sistema. Los dos grandes temas son el empeoramiento de la situación medioambiental y la amplificación de las desigualdades sociales.

Podemos decir que ambos son frutos del modelo, y que buscar dar respuestas impone un enfoque diferente, una cultura diferente y ciertamente una toma de responsabilidad por parte de personas diferentes.

Einstein solía decir: *“No se resuelven los problemas con las formas de pensar que los crearon; hay que aprender a mirar el mundo con ojos nuevos”*. En otras palabras, una nueva mentalidad, un nuevo “mindset”, para un nuevo milenio.

Este libro está construido como una guía de aplicación práctica siguiendo un camino lógico. La primera etapa del cambio se refiere a la aplicación de herramientas digitales, comenzando con la organización y producción de la empresa.

Pero también dando otro alcance a la transformación digital para hacer evolucionar los métodos de gestión e incluso el modelo económico. Comenzar con este trabajo es urgente porque las herramientas están presentes y es conveniente acapararlas para seguir en la competición frente a la competencia. El siguiente paso será reflexionar sobre la razón de ser y la responsabilidad social. La cual es determinante para hacer que la empresa se adhiera a la modernidad de los esquemas de pensamiento. Este paso dado permitirá entonces abordar la noción de capitalismo con el fin de darle nueva credibilidad.

Es un trabajo profundo el que le espera a cada empresa, cuyo propósito será llevarla a un mundo nuevo, y tal vez alejándose un poco de la investigación cuantitativa, sin descuidarla, para apostar firmemente por un enfoque cualitativo.

Así habremos demostrado que todo cambia, ¡hasta las empresas!

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

## PRIMERA PARTE

# LO DIGITAL QUE TRANSFORMA

Lo digital está tomando cada vez más lugar en nuestra vida diaria. A nadie se le escapa y nos preocupa a todos, tanto como a nosotros, y no solo a los más jóvenes. Estos últimos, según Michel Serres, viven EN la computadora, que es más que un simple dispositivo y forma parte de su entorno de vida. Su día a día se construye en las cuentas de las redes sociales gracias a las conexiones permanentes con sus "amigos", la mayoría de los cuales nunca se conocen. Esta juventud, que considera anticuado el SMS, se comunica a través de los distintos medios de mensajería todo el tiempo: decenas, incluso cientos de mensajes al día. La cantidad de estudiantes que envían mensajes durante las horas de clase se estima en un 65%. Necesitan revisar su teléfono inteligente cada hora. Todos los días, los usuarios tocan su móvil en promedio 221 veces.

Entre los emails, el envío de mensajes, las respuestas a los mensajes recibidos, las consultas de los buscadores, las consultas de las plataformas suscritas, los "me gusta", y demás, ahí está la cuenta. Aún más aterrador, según una encuesta estadounidense de Common Sense Media, que se especializa en análisis de medios, más del 50% de los bebés menores de dos años han usado alguna vez un teléfono inteligente cuando solo el 10% en 2011. Los nacidos desde la aparición de la computadora han aprendido a vivir CON ella.

Es una herramienta, pero con un matiz, en relación con la función primaria de la herramienta, que se ha vuelto indispensable: ya no podemos prescindir de ella.

Evidentemente, este cambio en la sociedad no podía perdonar a los círculos económicos.

Incluso son ellos los que han acelerado el uso de las herramientas digitales hasta el punto de transformar la web en un gigantesco mercado en el cual hacer negocios, cuando originalmente era solo un medio de comunicación.

Es así como la llegada de lo digital ha puesto patas arriba a un gran número de actores económicos e industrias históricas, obligándolos a adaptarse, incluso a transformarse

profundamente, para poder seguir existiendo. Las plataformas de intermediación son los casos más llamativos de la nueva economía. Estos son Uber para el transporte, Google para la publicidad, Netflix para el video, Amazon para el comercio, Airbnb para los alquileres vacacionales, etc. No se salva ninguna industria. James Burke, historiador británico de las ciencias, dijo hace más de treinta años: *“Cada vez que hay una mejora en la tecnología a través de la cual las personas y las ideas se encuentran, se produce un cambio importante”*. El tiempo le ha dado la razón con lo que hemos pasado desde entonces.

Entonces comprendimos el significado completo de la palabra disrupción, un anglicismo que expresa la "destrucción creativa" que le debemos a Joseph Schumpeter, un gran economista liberal austriaco, quien enseñó en 1911 que no puede haber creación real sin la destrucción de un pasado, que debe aceptarse. Otro gran pensador económico contemporáneo, Peter Drucker, empujó en la dirección de la ruptura, enseñando que *“el mayor peligro en tiempos de turbulencia no es la turbulencia, es actuar con la lógica del ayer”*. El movimiento partió del famoso Silicon Valley, con sus famosas start-ups que se han convertido en los casos de éxito de los tiempos modernos. La llegada de las nuevas tecnologías de la comunicación, combinada con la desmaterialización, ha sido

la oportunidad de buscar repensar los modelos económicos. Luego todo fue muy rápido. La innovación ha hecho su trabajo al pasar de un modo incremental de evolución gradual, sin modificar profundamente los métodos operativos existentes en el momento de su aparición, a una innovación disruptiva, o ruptura, introduciendo una nueva tecnología en un mercado. La fotografía digital es una experiencia flagrante. Kodak habrá aprendido esto de la manera más difícil.

En 1975, la empresa había inventado la fotografía digital, pero había decidido no invertir en esta innovación para no dañar su muy lucrativo mercado de ventas de rollos de película. En 2012 se declaró en bancarota, cuando unos años antes era líder indiscutible del mercado.

Otro ejemplo es Blockbuster, uno de los líderes mundiales en alquiler de videos a principios de la década de 2000. Su capitalización bursátil había llegado a los 5,000 millones de dólares, pero cometió el error estratégico de no querer comprar Netflix por 50 millones, una cantidad considerada demasiado alta.

En 2010 se declaró en quiebra y en 2013 había desaparecido por completo, mientras que Netflix es hoy líder indiscutible del mercado.

Los dos factores del progreso tecnológico que han facilitado la aceleración de la innovación son la velocidad de cálculo del procesamiento de datos y la capacidad de almacenamiento. Los límites de hardware de estas dos tecnologías se han retrasado, si no eliminado. ¿Cómo no hacer el vínculo entre este deslumbrante progreso y la llegada de la era digital?

Prácticamente no hay límites en la retención de datos. Hoy en día, todo se puede guardar, lo que da lugar a gigantescas bases de datos. Luego, la explotación de estos datos se realiza a la velocidad del rayo gracias a herramientas extremadamente poderosas. Esto ha llevado a la carrera loca hacia Big Data, un concepto reciente que prácticamente ha eliminado cualquier límite en la retención de datos. Todo lo que quedaba era proporcionar herramientas de inteligencia artificial para establecer los vínculos entre los datos sobre la base del razonamiento lógico modelado. Así es como la evolución de la tecnología ha creado la era digital. Así es como entramos en una sociedad de datos, y como vimos surgir nuevos conceptos económicos, y por lo tanto nuevos productos y servicios.

Las empresas de la vieja economía no tienen otra salvación que adaptarse muy rápidamente a la nueva competencia de la economía digital, porque sus propios clientes ya han cambiado su forma de consumir, o pronto lo harán si aún no se ha hecho. Ponerse en “modo start-up” cuando se tiene un plan operativo bien anclado en los hábitos y que ha demostrado su eficacia hasta el momento, no es lo más fácil. Pero no hay elección.

La transformación digital ya no es una opción, y todas las empresas deben tomársela muy en serio. Comencemos por acordar los términos.

El concepto de "digital" abarca la integración de innovaciones tecnológicas y soluciones digitales disponibles para aumentar el rendimiento o la calidad. Su adopción puede permitir apuntar a diferentes objetivos, entre la digitalización de tareas de bajo valor agregado buscando automatizarlas, y la aportación de valor agregado a un producto o servicio, por ejemplo para construir un nuevo tipo de relación con sus clientes.

La "transformación" se trata del cambio de la empresa, provocado por las nuevas tecnologías.

De hecho, la digitalización lleva a cuestionarse sobre toda la organización, el modelo, los procesos, los métodos de gestión, pero también la estrategia, la cultura, los valores. Limitar el cambio a la adopción de nuevas tecnologías para producir o vender de forma diferente, sin aprovechar la oportunidad de llevar el proyecto de vuelta a la base, sería incompleto, y en todo caso mantendría la brecha con los modelos disruptivos de las start-ups. Esta es la dificultad para las empresas que estaban en el negocio antes de la llegada de estas tecnologías. Transformar es más complicado que empezar de cero. Es más difícil partir de una situación existente para hacerla evolucionar que diseñar algo completamente nuevo, sin restricciones.

Entre renovar un edificio para convertirlo en un producto moderno y construir uno completamente nuevo, los profesionales le dirán que prefieren el segundo proyecto. La transformación digital es, pues, una empresa de renovación. Este es el tema de este libro: cómo implementar el cambio en las empresas para que sigan siendo competitivas y no desaparezcan.

Para comprender cabalmente el desafío, se debe afirmar alto y claro que la transformación digital no se limita a la implementación de herramientas, sino que concierne a los seres humanos.

Es un tema sociológico y no tecnológico, hasta el punto de que nos referimos a una “nueva sociedad”.

El desafío es cultural más allá de lo operativo. El proyecto de toda empresa en actividad hoy está, por tanto, en la conducción del cambio. Como siempre en este caso, la primera de las dificultades es sin duda de carácter psicológico. Esto se explica, por supuesto, por la falta de aculturación digital pero también por el miedo al cambio, ese viejo reflejo natural propio del ser humano.

La gran dificultad a afrontar es transmitir el mensaje de que el modelo de negocio, el que hasta ahora ha demostrado su eficacia, ya no es el adecuado, que su vida útil es limitada y que hay que tener en cuenta el entorno cambiante. De ahí la importancia del peso de las palabras para invocar un cambio en la sociedad. Sin embargo, si el movimiento está comprometido, no es lo suficientemente violento hasta el punto de desencadenar una interrupción inmediata y total. El viejo modelo sigue vivo, a pesar de todo, al menos para algunas empresas, con una categoría de su cartera de clientes. Podemos decir que estamos en medio del vado, con una vieja economía que aún funciona junto con una nueva economía paralela emergente.

Incluso si la tendencia del negocio es menos favorable y si el emprendedor siente que las cosas están cambiando, esto aún no es lo suficientemente fuerte como para empujarlo a la acción e iniciar un cuestionamiento.

Esta actitud es una falta de visión o una forma de cerrar los ojos para no mirar la realidad de frente. Si la facturación de los comercios del centro de la ciudad va disminuyendo año tras año, ¿se debe a la nueva competencia local, cuando los comercios van cerrando uno tras otro, o a la proliferación de supermercados, cuando ya no hay aperturas desde hace mucho tiempo?, ¿o a la disminución del consumo, mientras que los indicadores van en aumento?

¿No será más bien por el crecimiento exponencial de las ventas online, es decir otra forma de vender y comprar?

La realidad es que para las generaciones más jóvenes el consumo ya no es el mismo. Como prueba, la explosión de la actividad de las plataformas de venta online, ya sean nacionales o internacionales.

El líder empresarial debe anticipar: "*gobernar es prever*" declaraba Adolphe Thiers a principios del siglo XIX, una verdad que sigue vigente en la actualidad. Por ejemplo, para B to C, planificar significa darse cuenta de que la relación con el cliente debe concebirse de manera diferente.

Muchas empresas se están quedando atrás en el camino hacia el cambio. No se dan cuenta de que cuanto más se demoran, más cuestionan su sostenibilidad.

La transformación digital de cualquier empresa consiste por tanto en analizar sus fundamentos:

- Su relación con los clientes, en busca de nuevas forma de intercambio
- Su organización, en busca de palancas de rendimiento
- Su modelo económico, en busca de nuevos horizontes

El leitmotiv de cada uno de estos elementos será la búsqueda de valor. Empezando por la definición y el contenido de este valor, que no necesariamente son los mismos hoy que ayer, con las nuevas generaciones que han venido a reforzar las filas de la empresa, pero también las de los clientes, proveedores

y todos los terceros para ocupar puestos de toma de decisiones. Se trata de posicionar el valor añadido para saber dónde ponerlo, desde la perspectiva de la percepción del cliente. Hacer la pregunta equivale a reconocer que ya se ha movido.

La transformación digital consistirá, pues, en adoptar una estrategia, o al menos, una nueva postura, y elegir palancas tecnológicas y de gestión. El proyecto también será abordado desde la perspectiva de la investigación performativa.

Numerosos ejemplos confirman que esto también debe verse como un imperativo para la supervivencia.

No podemos decir lo suficiente que la transformación digital no se trata solo de tecnología, por espectacular que sea. Es, ante todo, y sobre todo, un estado de ánimo ("mindset" para angloparlantes) que encontrará en las herramientas una oportunidad para poner al servicio de su creatividad y seguir adelante. La revolución digital que estamos viviendo es una formidable aventura empresarial.

Para ilustrar el camino que deben seguir las empresas de la vieja economía, me gusta la idea de los viajes, como el que consistía en salir del viejo continente hace dos siglos para incorporarse al nuevo mundo. Estamos en esta fase de transición y paso de uno a otro. Hay una noción de lo desconocido y por tanto de riesgo, pero también de éxito para quien será el primero. Este nuevo mundo está aún por construir, pero no debemos esperar a que ya esté allí para emprender el camino, porque entonces será demasiado tarde. Se conocen sus reglas con patrones que van desde lo vertical a lo horizontal y a lo circular.

El siguiente desarrollo intentará definir sus contornos con el enfoque más pragmático posible,

lo que no siempre será posible ya que el tema es innovador. La duda puede agitar la mente del decisor, lógicamente, ante interrogantes que han quedado sin respuesta. Solo la confianza puede superar esta duda para decidir embarcarse en lo desconocido, para lanzarse al vacío.

*"No tengo todos los elementos pero lo siento y creo en ello".*

Esta es el "mindset" de todos los creadores, de todos los aventureros, de todos los que han triunfado, en un momento crucial en el que era necesario decir "sí". Y como dice la conocida frase publicitaria de la lotería francesa: *"Todos los que ganaron empezaron a jugar"*. A diferencia de la lotería, donde las posibilidades de éxito son infinitamente limitadas, el éxito de la economía digital no deja lugar a dudas. Es una evolución inevitable a la que toda empresa deberá adherirse, tarde o temprano. Así que no esperes más y empieza cuanto antes.

Especialmente porque la crisis de la pandemia del Covid-19 ha acelerado el proceso y los cambios. Si la economía se ha ralentizado y, en ocasiones, se ha detenido por completo para ciertas actividades, la desmaterialización ha experimentado una fuerte aceleración. El confinamiento se ha traducido en un aumento de equipamiento para facilitar el trabajo a distancia y acelerar la digitalización de métodos y organizaciones. Este es un episodio que habrá ayudado a muchas empresas a dar un giro y tomar un rumbo definitivo, ya que parece ilusorio e imposible volver atrás al final de la crisis. Por eso no debemos dejar pasar este patético y mortífero período sin buscar una salida, un rebote para seguir adelante, una nueva energía para reformar la empresa.

La etimología latina de "reformare" significa "devolver a la cosa su primera forma", lo que hace referencia al sentimiento de que el tiempo distorsiona las cosas, y que es necesario encontrar la inspiración original. Por eso será imprescindible una reflexión sobre los valores y la razón de ser. Volver a lo básico, adaptarlo a una nueva sociedad, es el rumbo que se debe dar al trabajo de transformación a realizar dentro de cada empresa. Comencemos el ejercicio aplicando las herramientas digitales porque veremos que esto lleva naturalmente a plantear preguntas esenciales sobre la organización de la empresa, su modelo económico y su lugar en el mercado.

Se preparará entonces el terreno para ir más allá en la reflexión e iniciar una introspección de tipo existencialista en busca de una razón de ser y, quizás, de una nueva forma de capitalismo.

## LA BÚSQUEDA DEL DESEMPEÑO

La organización es un proyecto permanente para cualquier empresa. Con la digitalización, el tema se ha convertido en una gran palanca de transformación en busca de una mejora del rendimiento. Esto se basa en las soluciones tecnológicas a integrar con las nuevas herramientas digitales que han encontrado su origen en el auge del cloud-computing, en la explotación de datos y en el enriquecimiento de la oferta con innovaciones de todo tipo. Todas las empresas se ven afectadas, independientemente de su actividad y tamaño. Muchos productos han llegado al mercado, ya sea para estructurar la empresa con un sistema de información global, o ya sea enfocado a "oficios" con la aparición de softwares específicos. Todos tendrán el mismo fin: mejorar el rendimiento de la empresa. En la parte superior de los efectos beneficiosos de estos productos encontramos la automatización. Esta palabra tiene una connotación negativa por la traducción que implica en términos de recortes de empleo. Pero ese no es el objetivo. Si las tareas se completan más rápidamente, las personas pueden aprovechar el tiempo ahorrado para hacer otras cosas. Por ello, la implementación de soluciones tecnológicas que lleven a la automatización en consecuencia debe ir acompañada de un gran plan de organización de los recursos humanos, incluyendo acciones formativas que ayuden a la reconversión a otras tareas.

La primera ventaja de la automatización es la reducción, si no la eliminación, del riesgo de error vinculado al trabajo manual, generalmente de ejecución técnica. Es la aplicación de la fórmula "dínoslo una vez" con una información que circula sin necesidad de ser retomada o repetida.

El riesgo incluso se elimina totalmente debido a una entrada automatizada de los datos en el sistema de información.

Este es por ejemplo la llegada de la factura electrónica, una tecnología que se traduce en la digitalización de un documento. Lo que generalmente se hace hoy en día en B to B es convertir el documento en un archivo tipo PDF, para enviarlo por Internet.

Esta desmaterialización es apreciable, pero es solo un paso hacia la facturación electrónica. El documento en papel, o el archivo PDF, será reemplazado por un mensaje, y pasará directamente de un sistema de información a otro, en un modo de comunicación del tipo "máquina a máquina". Por supuesto, además de asegurar la calidad de la información, está la velocidad de ejecución. No es necesario ingresarlos manualmente: los datos ingresan instantáneamente al sistema de información y alimentan todas las funciones que los utilizarán. Estamos en la economía en tiempo real.

La contribución de esta tecnología está alterando fundamentalmente a las organizaciones. No hay duda del interés de implementar estas soluciones digitales: no solo pueden ayudar a la empresa mejorando la calidad de la información, pero también de la producción. Sea cual sea el negocio, existen productos y soluciones que merecen ser analizados para elegir los que mejor se adaptan a cada uno. No se debe esperar y es mejor comprometerse lo antes posible si aún no lo ha hecho. Los competidores no esperaron, lo que se refleja en su oferta. Ya sea por haber enriquecido el producto o servicio, o por haber permitido una rebaja en el precio. En cualquier caso, el posicionamiento en el mercado será mejor. Cualquier retraso en el seguimiento de la tendencia podría resultar perjudicial. En este nuevo mundo digital, la velocidad importa. Como dice Klaus Schwab, director del Foro Económico Mundial: *"En este nuevo mundo, no es el pez grande el que se come al pequeño, sino el rápido el que se come al lento"*. La velocidad deslumbrante con ciertas nuevas empresas digitales que se han convertido en líderes mundiales solo podría lograrse en detrimento de jugadores anteriores que no habían anticipado desarrollos al haberse embarcado en innovaciones tecnológicas. Uber nunca hubiera visto la luz si las empresas de taxis hubieran sido las primeras en utilizar la tecnología de geolocalización para mejorar la calidad de su servicio. En este contexto de disrupción generalizada, ser el primero es una de las condiciones para el éxito.

Por lo tanto, no debemos dejarlo para más tarde y comprometernos sin demora a introducir en la empresa productos digitales que puedan ayudarla a transformar su producción y su oferta. Este es el primer paso, el más fácil porque concierne al oficio, lo que hablará fácilmente a las personas y les iniciará a las herramientas.

El único objetivo será buscar mejorar el desempeño de la empresa. Esto podría suceder de manera directa al haber permitido una reducción de costos, o indirectamente al haber traído un enriquecimiento o una mejora en el control de la información. En cualquier caso, se mejorará la organización, lo que no puede ser negativo. De ahí la importancia de involucrarse lo antes posible.

## LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Si tuviera que expresar en una frase la diferencia fundamental entre el viejo y el nuevo mundo en cuanto a la relación con el cliente, lo diría así: en el viejo mundo, al cliente se le hacía creer que era el rey, entonces que el nuevo mundo le ha dado los medios para serlo realmente.

En la economía tradicional, la relación con el cliente se expresa de forma sencilla, con tres principios fundamentales. En primer lugar, la notoriedad, que generalmente se relaciona con el signo o la marca, con la experiencia, el saber hacer, las referencias, un vínculo personal, que se traduce muy naturalmente del lado del cliente en una lealtad. A continuación, un elemento esencial de la relación ha sido siempre la proximidad, geográfica por supuesto en una época en que los viajes no conocían la fluidez de hoy, pero también una proximidad humana: siendo las ciudades de menor tamaño, todos se conocían. Esta proximidad es sin duda una fuente de confianza. Finalmente, otro elemento esencial del acto de compra es la transferencia de propiedad: al comprar un producto, uno se convierte en el propietario. La relación se basa así en una relación simple y lógica de productor a consumidor, de vendedor a comprador. Podemos decir que esta economía otorga un papel más bien pasivo al cliente, que se convierte en presa del vendedor, aunque lo haga con delicadeza y sutileza.

Esta relación es histórica: desde que el mundo es un mundo y el comercio une a las personas, la relación siempre ha sido de esta naturaleza, aunque ha evolucionado en la forma.

Los últimos desarrollos de esta economía tradicional, fruto de un enfoque estructurado, cuando no científico, dieron origen en la década de 1960 a las bases del "Marketing mix" y sus famosas 4 Ps que fueron difundidas en todos los programas de enseñanza de las escuelas de negocios, y han formateado los cerebros y las prácticas de todos los vendedores del mundo.

La atracción del cliente opera en torno a cuatro factores clave:

- el producto: gama, calidad, características, servicios asociados,
- el precio: rentabilidad, promociones, patrocinios,
- la plaza: ubicación, redes, canales de distribución, fuerzas de venta
- la promoción: canales publicitarios, relaciones públicas, comunicación, marketing directo

Esta empresa ha vivido bien. Recuerdo, de niño, haber acompañado a mis padres a las tiendas para comprar todo tipo de productos: alimentación, ropa, electrodomésticos, etc. En ese momento, el vendedor era la pieza central en el proceso de compra. Él era el que sabía y, por lo tanto, en quien se podía confiar para elegir el mejor producto. Orientaba al cliente en su elección y le vendía más o menos lo que quería, tan pronto como se establecía la confianza.

Era la época en que los vendedores eran los reyes del mundo, y recibían los sueldos más altos en las empresas. Todos los que conocieron este negocio conservan cierta nostalgia. Había una dimensión humana real y el negocio se manejaba sobre bases sanas.

No es que ya no estén hoy, pero la relación ya no es la misma.

En la nueva economía todo ha cambiado. El consumidor se comporta de manera diferente, busca vivir una experiencia, ser tratado de igual a igual, vincularse con su proveedor. La relación entre las dos partes se basa en caminos fluidos, a través de varios canales. Todo se hará para una personalización de la venta que aporte singularidad.

Más allá del producto o servicio, es una búsqueda de significado que acercará a las dos partes. Esto no quiere decir que el viejo mundo no transmitiera valores. Digamos que, si estaban presentes, eran sin embargo más secretos y no eran objeto de reivindicaciones como es el caso hoy.

Hemos pasado de la discreción, fruto de una educación burguesa, a un comportamiento empático, expansivo, incluso muy directo y a veces agresivo. Todo se puede decir, y todo se dice.

Entonces, ¿qué han aportado Internet y las nuevas tecnologías para transformar nuestro modo de consumo y nuestra sociedad? Nada menos que una revolución total en la forma de acceder al mercado: con acceso fácil y permanente las 24 horas del día, los 7 días de la semana, e ilimitado, para encontrar cualquier tipo de producto y por cualquier cantidad, más el pago en línea, el cliente puede consumir de forma continua, desde casa, sin necesidad de desplazarte, de una forma muy sencilla. El consumo ya no depende de la oferta del proveedor local y, gracias a Internet, se extiende a toda la oferta del mercado ¡a escala planetaria! Este nuevo paradigma transforma el acto de compra y el comportamiento del comprador.

El consumidor de hoy no espera, ya no hace colas, no acude a una tienda en horario de apertura: compra cuando lo necesita, cuando quiere, es decir permanentemente, sin límite alguno. El comercio online da así una solución a los límites del comercio tradicional y lo contrarresta en sus puntos débiles. Es cierto que no es comparable y que se basa en otras bases. La relación ya no es la misma. Incluso tiende a desaparecer por completo. Si la respuesta a las expectativas se puede cumplir en línea, entonces el acto de compra se realiza sin intercambio con un vendedor: el vínculo es directo con un sitio web y, en el mejor de los casos, con un robot que dará respuesta a las preguntas presentadas.

Es muy sorprendente encontrar más seguridad en la máquina que en un intercambio humano, y más confianza con una computadora que con un vendedor. Este comportamiento revela el miedo innato del comprador a ser robado pagando más por su compra de lo que realmente vale. Sin embargo, esta preocupación desaparece comprando online. Hay que decir que el ambiente de compras cuenta mucho: comprando desde casa, en la comodidad de siempre, por no decir "en pantuflas" caricaturizando, la barrera defensiva cae.

Las condiciones son óptimas para generar confianza, condición sine qua non de la compra.

El nuevo consumidor es por tanto digital: compra en línea. Pero no se limita a comprar, y su exigencia ha evolucionado: ya no se conforma con realizar un acto de compra, sino que busca vivir una experiencia.

Él está pidiendo un intercambio y una atención personalizada. La noción de sueño asociada a la compra de cualquier producto o servicio ha adquirido otra dimensión, que las empresas deben integrar en su forma de acercarse al mercado. Una buena ilustración del cambio es la de Scott Cook, el fundador del software de contabilidad Intuit, sobre la evolución del concepto de marca: *“Una marca ya no es lo que le decimos al consumidor que es, sino lo que el consumidor le dice a los demás”*. Cambio de tendencia, cambio de cultura.

El consumidor utiliza su red para consultar a su comunidad y obtener información práctica de quienes conocen el producto o servicio por haberlo comprado ya. Sin duda, es una de las fortalezas de Internet haber creado este gran diálogo global. Las empresas son conscientes de las ventajas de Internet, que les permite ampliar su área de influencia dirigiéndose a todo el planeta, pero también de sus riesgos por la difusión inmediata de cualquier información que les concierna. Una reputación tarda muchos años en construirse, pero se puede derribar en muy poco tiempo. La capacidad de respuesta y la inmediatez son parte de la economía digital.

En los Estados Unidos, más de la mitad de la población compra regularmente en línea. El fenómeno no hace más que crecer, prueba de que la economía digital no ha terminado de desarrollarse. Europa aún no ha llegado a este umbral, pero se está acercando cada vez más a él, y Francia, que no ha sido el mejor alumno en este ámbito, está en proceso de ponerse al día rápidamente. No olvidemos el caso de China y los países en vías de desarrollo, que están mostrando un ascenso meteórico en las compras online.

Por todo el mundo, la fuerte expansión de la venta al por menor en línea es testigo del cambio en la sociedad. Esta tendencia no se detendrá y solo continuará. También podríamos entrar en el movimiento y subirnos a la ola porque de hecho es un cambio en la forma de consumir y, por lo tanto, un cambio en la sociedad. No hay otra solución para las empresas afectadas que adaptarse a esta evolución de su entorno. Una vez más, *“cuando todo cambia a su alrededor, hay que cambiar para seguir siendo uno mismo”*.

La “experiencia del cliente” se ha convertido en el “must” de las estrategias empresariales. Es un concepto del campo del marketing que trata el tema de la relación entre las empresas y sus clientes. Para los profesionales del marketing, debe volver a encantarse porque se ha convertido en la fuerza impulsora detrás del éxito de negocios icónicos. Si el acto de compra siempre ha transportado un elemento de ensueño, hay que explorarlo, lo que permiten las herramientas interactivas de las nuevas tecnologías.

Las empresas tienen así la oportunidad de crear un momento de intercambio único, memorable y simbólico con sus clientes, que ahora impulsa su estrategia comercial.

El objetivo es entrar en un campo de emociones. Ya no se trata de crear y comercializar un objeto físico sino de permitir que el consumidor logre una experiencia única, desde su visita al sitio web hasta la postventa. De hecho, el objetivo es crear emociones para el cliente antes, durante y después de la compra. Hay que entender que estamos ante un tipo de cliente diferente. El acceso a la información proporcionada por Internet contribuye a la educación y eleva el umbral del conocimiento,

lo que se traduce en tener clientes informados, capacitados y conocedores. Saben tanto del producto como de la propia empresa. Así que tienes que vender algo más que el producto. La relación ya no puede ser la del pasado y requiere la consideración de este nuevo paradigma. La relación con el consumidor queda así profundamente alterada.

Hace unos años, la publicidad era suficiente para ganarse la confianza de los consumidores, pero hoy los clientes quieren algo más concreto y es aquí donde entra la experiencia del cliente, cuyo objetivo es ofrecer a los clientes momentos inolvidables jugando con sus percepciones, sus sentidos, sus experiencias. La experiencia del cliente debe brindar a los consumidores experiencias únicas que les permitan crear o mantener un vínculo con ellos.

Se refleja en los puntos de venta por una oferta global compuesta por la oferta tradicional acompañada de una oferta de segundo nivel: entretenimiento, estética, evasión, disposición de los puntos de venta para reencantar la oferta en tienda.

La experiencia del cliente se gestiona mediante herramientas como Gestión Relación Cliente (GRC) o CRM en inglés. De hecho, la experiencia del cliente no se limita a la relación con el cliente durante la compra, sino que debe construirse a largo plazo para crear un vínculo duradero con el cliente. Para lograr una experiencia positiva para el cliente, la empresa debe entender qué afecta al individuo en los momentos clave de su recorrido. Ya no contamos más las marcas que nos escriben para desearnos feliz cumpleaños. La empresa ya no se preocupa solo por la satisfacción o la lealtad del cliente, sino que cada vez presta más atención a los elementos afectivos. Esto se refiere al desarrollo del marketing relacional que promueve las dimensiones humana y emocional.

Por supuesto que las herramientas de Big Data son un valioso apoyo. Toda la información relativa a la vida del cliente se introducirá en la base de datos de la empresa para enriquecer la GRC. Así será posible enviar mensajes al cliente sobre temas que no tienen nada que ver con los productos de la empresa, pero que servirán para demostrarle que nos interesamos por él y, por supuesto, para reforzar la conexión con él. Dejamos por completo el dominio comercial para entrar en un modo de relación afectiva.

Ahora estamos hablando de marketing sensorial. Todo basado en herramientas de comunicación y tecnología.

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

Es por esto que el negocio actual debe enfocarse en el cliente y no en el producto. No más diseñar un producto, comercializarlo y ponerlo en el mercado con bombos y platillos, buscando compradores. El director de marketing de Yahoo, Seth Godin, lo resumió muy bien: "*En lugar de encontrar clientes para sus productos, busque productos para sus clientes*". La actitud comercial correcta es escuchar a tu cliente, tratar de cumplir con sus expectativas e involucrarlo en tu estrategia.

Las herramientas de la "experiencia del cliente" permiten construir una nueva relación con el cliente para establecer una comunicación y poder intercambiar con él utilizando las nuevas tecnologías. Es un nuevo enfoque en la empresa que se basa en una cultura orientada al cliente: "to be customer centric" dicen los anglosajones. Más que nunca es necesario mimar al cliente, porque a partir de ahora tiene capacidad de fastidiar a través de las herramientas digitales: redes sociales, plataformas de rating, ni hablar del blog de la empresa, abierto a todos.

Es cierto que Internet ha dado verdaderas armas y verdadero poder al cliente. Más que verlo como un riesgo, tomémoslo como una fortaleza y usemos este poder para confiar en los clientes y convertirlos en elementos promocionales de la empresa, embajadores que podrán transmitir mensajes positivos y reforzar su notoriedad. Desde tiempos inmemoriales, el boca a boca siempre ha sido considerado el mejor medio de comunicación. Esta función ha cobrado especial importancia gracias a las nuevas tecnologías. Por lo tanto, las empresas tienen todo que ganar construyendo un proyecto con sus clientes, ganándolos, reteniéndolos y comprometiéndolos en una relación de igual a igual. Hablamos de "visión 360°" para simbolizar la acción en todas direcciones, sin límites.

El objetivo se logrará cuando la empresa haya transformado a sus clientes en agentes activos y comprometidos. Para ello, se deben utilizar las nuevas tecnologías para organizar y estructurar la relación con los clientes: escucharlos, utilizar sus propios canales de comunicación, crear espacios de co-construcción e

innovación, facilitarles recorridos fluidos, ofrecerles personalizar sus compras, enriqueciendo los productos con tecnología, ofreciéndoles una rica experiencia, todo será bueno para crear un vínculo de calidad y duradero.

Cuando discuto temas de transformación digital con mis clientes para apoyarlos en su pensamiento, siempre comienzo preguntándoles: "¿Cuándo y cómo escuchan a sus clientes? ".

Si todos lo hacen, o están convencidos para hacerlo, en realidad muy pocos han implementado un enfoque estructurado. Pero de eso se trata: de tener un enfoque profesional, utilizando herramientas. Porque el interés del enfoque no se limita únicamente a la satisfacción del cliente, que es lo que busca toda empresa. También hay que tener la humildad de preguntar a los clientes qué opinan de la empresa. Escuchar a sus clientes le permite evaluar sus fortalezas y debilidades a través del prisma de su percepción. Por lo tanto, es necesario organizar la recepción de sus comentarios y, sobre todo, escucharlos. No hay duda de que esto alimentará las reflexiones para liderar las mejoras en los productos, los servicios, los métodos. Un ojo externo siempre es valioso. Y luego, está en sintonía con los tiempos, en la tendencia de la web 2.0 que permite que cada uno se exprese para decir públicamente lo que piensa de todo. Es la "web social", es decir, la herramienta de comunicación que permite implementar la sociabilidad.

Si la empresa no hace esto de manera espontánea, debe estar atenta a las plataformas que ofrecen esta funcionalidad. Conocemos el famoso "Tripadvisor" para actividades turísticas, que llega a dar una calificación al profesional con el que acudimos para evaluar la acogida recibida. Esta tendencia solo se está extendiendo. Aplicaciones como "Google my business" o las "Páginas Amarillas" invitan a las personas a expresarse sobre los profesionales que indexan en sus bases de datos, sin que necesariamente las empresas evaluadas estén presentes en la Web. Una simple consulta en Google proporciona mucha información sobre lo que se puede decir de la empresa: en las redes sociales pero también en sitios Web , blogs, foros,

plataformas de opinión y debate, etc. Todo se conserva como hemos visto con la tecnología Big Data, y por tanto todo se puede restaurar. En otras palabras, todo se sabe y todo se divulga.

Es por eso que las empresas deben estar listas para ser calificadas, con comentarios para apoyar.

En lugar de soportar estos comportamientos, también podría anticiparlos y organizarlos usted mismo. Esto es lo que cada vez más empresas están haciendo al dar voz públicamente a sus clientes.

Eso que se llama "e-reputación", es decir notoriedad en Internet, se construye día a día, queramos o no. Si no buscamos influir en él, debemos al menos analizarlo.

Se organizará la observación permanente de todo lo que se pueda decir de la empresa para permitir una reacción en tiempo real. Porque se trata de poder reaccionar muy rápido si es necesario. Basta recordar los impactos del reciente movimiento "#metoo" o "#balancetonporc" para medirlo. Las redes sociales tienen hoy la capacidad de desencadenar movimientos en poco tiempo, a la velocidad de un reguero de pólvora. Las acciones de boicot se han llevado a cabo en una escala considerable utilizando el apoyo de las redes sociales o sitios dedicados a las peticiones. No es necesario acudir a una asociación de consumidores para dar a conocer su descontento. Internet es mucho más eficiente. Desde la alerta de Google (recepción de información tan pronto como una palabra clave específica aparece en cualquier contenido de la web) a través de Social Mention o Netvibes hasta herramientas gratuitas o de pago para monitorear perfiles sociales o monitorear la reputación electrónica como Mention, Alerti, Hootsuite, Owler, Radarly, Trackur, la evaluación de la imagen corporativa se ha vuelto estratégica. Esto explica las políticas de monitoreo de las grandes empresas, que han creado células de observación para gestionar su reputación electrónica.

Estas prácticas tienen un único objetivo: responder con la mayor precisión posible a las necesidades de un cliente que se ha vuelto extremadamente exigente. La empresa del siglo XXI debe trabajar de otra manera, ser ágil y centrada en el cliente, y para ello utilizar las nuevas tecnologías.

Por eso, la transformación digital atañe a cualquier empresa, sea cual sea su actividad. Las herramientas digitales ayudan a ingresar a la nueva economía, a ingresar a un mercado que puede describirse como nuevo y a crear un nuevo tipo de relación con los clientes. La relación con el cliente es parte del plan de transformación digital. Se implementarán herramientas como CRM, venta social, inbound marketing, persona, automatización de marketing, comunidad de marca, etc. Por mucho que sean, nunca son más que herramientas, sin ser un fin en sí mismas. Es importante elegir las que correspondan a la empresa, su mercado y sus clientes. Pero sobre todo es importante ponerlas al servicio de una causa, de un objetivo. La primera fase de la reflexión consistirá en definir un objetivo. Las herramientas serán únicamente los medios a implementar para alcanzar este objetivo.

El objetivo del proceso de transformación digital es dar sentido a lo que hacemos y no limitar nuestra atención a las herramientas y acciones. No olvidemos la enseñanza del famoso proverbio chino: *“Cuando el sabio señala la luna, el necio mira el dedo”*.

## LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

La faceta principal de la transformación que se llevará a cabo dentro de las empresas se dirige al ser humano y su lugar dentro de la organización debido a una evolución en las formas de pensar en las ciencias humanas y la gestión, pero también en las expectativas de la nueva generación, nacida en un mundo totalmente conectado, y que poco a poco va entrando en las empresas a medida que se realizan nuevas contrataciones.

En general, el modelo directivo basado en la autoridad y la jerarquía evolucionará. Por supuesto, podrá seguir funcionando, pero principalmente para empresas muy pequeñas donde el gerente está acompañado por pocas personas a su alrededor. El empleado que no acepta la autoridad deja la empresa, inmediatamente reemplazado por un buscador de empleo. Con el crecimiento de la empresa, este esquema ya no es posible. Debemos estructurar el trabajo, es decir distribuir las tareas, pensar el rol de cada uno y organizar el modo de relación entre los individuos. Así es como se complican las cosas con la evolución de la empresa porque hay que tratar un tema delicado: el ser humano. El crecimiento lleva a la delegación de tareas y responsabilidades, lo que requiere alinearse con las expectativas de las personas si queremos mantenerlas.

Aquí es donde el zapato aprieta con la nueva generación, que ya no acomoda en el esquema "top-down", con las directivas que caen de arriba hacia abajo, y que establece una jerarquía. En este modelo, la autoridad se construye sobre el conocimiento: "quien tiene el conocimiento tiene el poder". El conocimiento generalmente proviene de la experiencia profesional: en un negocio artesanal, por ejemplo, el gerente es el maestro, sus empleados son sus discípulos, iniciando como aprendices.

Pero en cuanto pasamos de la etapa artesanal a la empresarial, y luego a la industrial, entonces hace falta estructurar un equipo con gerentes, ejecutivos, jefes de equipo y supervisores, en quienes apoyarnos para llevar a cabo las misiones.

Será necesario dirigirlos de otra manera que no sea la autoridad si queremos que prosperen en su trabajo y conservarlos dentro de la empresa.

La otra forma del saber está relacionada con la información. En un diagrama tradicional, la información no circula, o lo hace parcialmente, siguiendo siempre el mismo sentido, de arriba hacia abajo. Este esquema tiene la ventaja de otorgar un papel esencial a quien se encuentra en la cúspide de la pirámide, al construir una base para su poder y autoridad. Es por tanto un modelo donde todo se pone bajo control, sin dejar lugar a la iniciativa personal ni a la creatividad de los subordinados. El empleado que quiere hacer carrera debe aceptar el esquema de escalar, poco a poco, en una lógica de meritocracia, ganándose la confianza del gerente o de sus superiores. Obviamente, estará tan formateado en este método, que solo lo perpetuará duplicándolo con aquellos que estarán bajo su mando. Así es como el mundo de los negocios avanza desde siempre.

El viejo mundo, atiesado por dos siglos de mecanización y búsqueda constante de rendimiento, ha sido sustituido por un mundo de flexibilidad y apertura donde todo se mezcla, encaja, se alimenta y se enriquece. Es el modelo mismo de la organización que se ha desprendido de su cepo y que se recompone en torno a palancas culturales, estructurales y de gestión. Los tiempos ya no son los mismos y las costumbres tampoco. “Ô tempora, ô mores” ya decían los Romanos en su tiempo. En muy pocos años las mentalidades han cambiado, y el mundo laboral se ha puesto patas arriba. No hay otra salida para las empresas que adaptarse a la evolución general de nuestra sociedad. Sobre todo, con las necesidades de mano de obra, cuando hay que contratar y por tanto convencer a la gente para que venga a trabajar con nosotros. En un mercado laboral ajustado, las empresas no tienen dificultad para encontrar personal. Pero cuando hay una plétora de ofertas, como ocurre en muchas profesiones hoy en día, ya no es la misma historia. Incluso podemos decir que la relación es inversa. El cambio en la relación con el solicitante de empleo durante una entrevista de trabajo es instructivo.

Si desde tiempos inmemoriales el empleado tenía que seducir a la empresa inspirándole confianza para ser contratado, hoy es todo lo contrario: es la empresa la que debe convencer al empleado para que venga a trabajar para ella, y es el jefe quien está agradecido de firmar un contrato de trabajo. ¡Recientemente me llamó la atención la solicitud de una candidata a una oferta de trabajo de mi empresa de esperar su respuesta luego de la visita a su futuro puesto de trabajo, pero también para una reunión con sus futuros compañeros de trabajo para ver si se llevaría bien con ellos! Sin olvidar que los candidatos saben casi todo sobre la empresa y sus líderes, con lo que habrán podido encontrar en Internet y redes sociales. ¿Qué líder empresarial habrá tenido la precaución de hacer lo mismo con el candidato? En realidad, la relación es inversa.

Los “Digital natives”, a quienes se puede caricaturizar llamándolos “las generaciones más jóvenes nacidas con un smartphone en la mano” representarán el 75% de los activos para 2025. Mejor aún, será mil millones que van a ingresar al mundo del trabajo en los próximos siete años. ¿Están preparadas las empresas para recibirlos? ¿Los métodos de trabajo están adaptados a su entorno diario? ¿Las ofertas de trabajo cumplen con sus expectativas? Estas preguntas pueden conducir a la acción para iniciar la transformación empresarial. Para atraer talento y ser sexy, las empresas deben ser modernas y dinámicas. Así, la organización se diseñará integrando nuevos conceptos, tales como:

- Integrar los referentes de las generaciones más jóvenes
- dar más flexibilidad al espacio, tiempo y ambiente de trabajo
- desarrollar un marco colaborativo, ágil y fértil
- desarrollar la gestión y el liderazgo
- construir una fuerte cultura de empresa

## **GENERACIONES X, Y, Z**

Una de las cuestiones que se plantea a toda empresa es cómo integrar a las nuevas generaciones, las bautizadas X, Y o Z. Precisamente en este tema también, la relación se invierte: corresponde a la empresa adaptarse a los requerimientos de los jóvenes. si quiere contratarlos, porque no se quedarán en una empresa organizada sobre un modelo que considerarán superado. Pero, ¿quiénes son estos X, Y o Z? ¿Qué tienen de diferente ellos, quiénes son nuestros hijos?

La Generación X nació entre 1965 y 1979, en la comodidad. Sus rumbos, llegando a la edad adulta, fueron complejos: la crisis económica sustituyó a la Guerra Fría, el cambio tecnológico de finales del siglo XX estaba en pleno apogeo y fascinó a esta generación que se apoderó de él y encontró allí un terreno de diferenciación con sus padres.

La generación siguiente, nacida entre los años 80 y 2000, llega en esta expansión sin fin del campo de posibilidades. Se bautiza Y lógicamente para suceder a la generación X, pero también porque la letra "y" en inglés se pronuncia "way" que es un guiño al adverbio "why" que significa "por qué".

En efecto, esta generación ingresa al mundo del trabajo cuestionando el ¿por qué? de cada instrucción. Los "nativos digitales", como pronto se les llamará, tienen nuevas expectativas en cuanto al trabajo y las empresas. En promedio, estudian tres años más que hace treinta años, pero les resulta más difícil encontrar trabajo. Cuando lo encuentran, valoran la competencia por encima de la autoridad, ven la competencia como una fuente de progreso más que un peligro, no quieren

sacrificar su vida privada, están en busca de significado y reconocimiento y se van con el mejor postor.

Es con ellos que el reclutamiento ha cambiado, que el mundo del trabajo se ha sacudido y que las organizaciones empresariales han sido desafiadas. Sus hábitos de compra son diferentes a los de sus mayores.

Según un estudio estadounidense, el 80% de ellos confía en las recomendaciones publicadas por los usuarios y el 90% decide en base a una opinión favorable en línea.

La última generación nació a partir del año 2000. Representa un target en términos de marketing, pero aún es un poco pronto para encontrarlos en las empresas. Más aún que la Y, estos jóvenes nacieron en un ambiente informatizado y conectados a Internet gracias al equipo de sus padres. Por lo tanto, debemos esperar otros comportamientos y otra cultura, aún más digital. Se les describe como utópicos poco dóciles, con una relación desinhibida con el error: cometer errores es normal, a diferencia de las generaciones anteriores. El 90% está conectado a Facebook y son consumidores de información, sin necesariamente crearla. No hay duda de que las empresas tendrán que evolucionar para integrarlos ofreciendo modelos de gestión estructurantes, educativos y psicológicos.

Estas tres generaciones X, Y y Z también tienen otros nombres: los "Millennials" para simbolizar el cambio de milenio, o la "Generación C" para recordar su vínculo con las tecnologías de la información y la letra C que recuerda la Comunicación, la Colaboración y la Creación. Esta generación se caracteriza no tanto por su gusto por la conectividad, sino más por las razones que llevan a sus miembros a conectarse y por los lazos que tejen gracias a esa conectividad. Enlaces para compartir. Google no es "su amigo" como pretenden. Lo que buscan lo encuentran en su comunidad, ya sea por ejemplo una forma de viajar (Blablacar), o incluso un medio (Youtube, Peer to peer).

Para esta generación, la tecnología (bots, Internet de las cosas) solo se utiliza para simplificar, vivir y enriquecer colectivamente las experiencias.

La integración de estos jóvenes baraja las cartas de los esquemas de la organización empresarial. Las preferencias de los Millennials van hacia los espacios colaborativos comunitarios y la mensajería instantánea, lo que refleja claramente la integración del espíritu de las redes sociales.

Los más jóvenes prefieren los intercambios en vivo, por chat o video. La atracción por los encuentros físicos ya no es de la misma naturaleza, basada en compartir valores. Más allá de este acercamiento a los modos de comunicación, surge una visión radicalmente opuesta de las tecnologías de la comunicación. Mientras que los mayores pueden verlo como una amenaza, probablemente por la complejidad de su uso, los jóvenes solo lo ven como un medio, una oportunidad al servicio de valores y convicciones. La búsqueda de sentido es aún más asertiva para la Generación Z, que sitúa la calidad de vida en el trabajo y la innovación en los proyectos entre sus prioridades, mientras que sus mayores de la Generación Y siguen buscando la estabilidad económica y el equilibrio entre la vida personal y profesional.

Las generaciones más jóvenes tienen sus códigos. Las empresas no solo deben reconocer esto, sino que tendrán todo el interés en inspirarse en él para atraerlas y dar espacio a su creatividad.

La primera forma de emprender este camino es que estos jóvenes apoyen a ejecutivos y gerentes con poca experiencia digital mediante la práctica de una tutoría inversa. La fórmula tiene la ventaja de ser gratificante para ambos, al facilitar un intercambio de conocimientos de distinta naturaleza, alimentándose uno del otro.

Otro método que vemos en algunas empresas innovadoras es la creación de "Shadow Comex", siguiendo el modelo de los métodos de la oposición al gobierno británico en los años 80, para someter a los mismos arbitrajes que los propuestos a los dirigentes de las empresas a un comité formado únicamente por estas generaciones más jóvenes. Esta confrontación de enfoques y puntos de vista entre dos mundos tiene la ventaja de anclar la estrategia de la empresa en el mundo actual.

Esta fue la experiencia a principios de la década de 2000 de General Electric, una empresa de 300.000 personas con la mayor capitalización bursátil en ese momento.

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

Temiendo el desarrollo de Internet, el jefe sulfuroso Jack Welsh pidió a los diez jóvenes más brillantes en informática de la empresa que entrenaran a los diez principales ejecutivos de la empresa, a razón de tres horas a la semana, cara a cara. Paralelamente, se lanzó un amplio programa para involucrar a todo el personal denominado "destroy-your-business.com". General Electric es hoy una de las empresas del viejo mundo que más éxito ha tenido en su transformación digital.

Sería incompleto e ineficaz abordar la transformación digital sin abordar el tema del cambio cultural entre generaciones. Las empresas no pueden permanecer ajenas a este fenómeno, a riesgo de anquilosarse y por lo tanto dejar de estar en sintonía con su entorno, lo que constituye una amenaza real para su sostenibilidad. Imponer a los jóvenes una organización y un modelo de otra época no les conviene. Y no poder contratar a jóvenes sería prohibitivo.

En otras palabras, no hay realmente una opción: la transformación de la empresa pasa por un cuestionamiento de su organización y por una integración de los jóvenes con otras formas de pensar.

## LA FLEXIBILIDAD

La flexibilidad ha entrado en la forma en que operan las empresas, por supuesto, bajo la influencia de la Generación Y. Las start-ups la están convirtiendo en una regla básica y las empresas antiguas se están incorporando a ella.

Cuando Steve Jobs, el jefe emblemático de Apple, ofreció a sus empleados tomar sus vacaciones a su conveniencia por el período, pero también por la duración, en un país donde esto se limita a dos semanas al año, muchos comentaristas no vieron en él más que el hippie incorregible que siempre había sido. La misma reacción hubo cuando creó una guardería para que sus empleados pudieran cuidar a sus hijos en su lugar de trabajo o más tarde, cuando colocó los baños de Pixar en el corazón del edificio para que los empleados pudieran reunirse y discutir allí.

Esta práctica de nomadismo interno se ha desarrollado, hasta la ola de oficinas organizadas en “open space”, espacios de trabajo compartidos de trabajo. Toma nuevas formas, en la reconfiguración de espacios, y la mezcla de funciones y perfiles. Es el intercambio en la diferencia lo que se busca incluso, en aplicación de la enseñanza de Adam Smith, filósofo y economista escocés de la Ilustración en el siglo XVIII, quien decía: *“Del intercambio nace la riqueza”*.

La flexibilidad se ha convertido así en la consigna de la organización abierta, especialmente para el tiempo de trabajo. No todas las actividades permiten horarios flexibles, pero para los horarios de oficina las empresas están obligadas a responder favorablemente a las demandas de los empleados si quieren atraerlos o conservarlos, especialmente para las madres.

Especialmente en una situación de escasez de mano de obra en el mercado. Por no hablar del trabajo a tiempo parcial, también muy popular para mantener la disponibilidad para la vida familiar. Hay que decir que las herramientas de hoy ayudan con esta flexibilidad. Cuando el sistema informático de la empresa está en la nube, accesible desde cualquier medio como, por ejemplo,

una tableta, es posible trabajar de forma remota. El teletrabajo se está convirtiendo cada vez más en parte de las costumbres y patrones de funcionamiento de las empresas, y más aún desde la experiencia del confinamiento por la pandemia del Covid-19. Gracias a la computación en la nube, se está desarrollando el teletrabajo desde casa, sirviendo a los intereses del empleado al eliminar su tiempo de viaje y dejándole flexibilidad para organizar su día como mejor le parezca, pero también sirviendo a los intereses de la empresa que puede reducir el número de estaciones de trabajo. Para uno como para otro, estas ventajas son especialmente válidas en grandes aglomeraciones caracterizadas por la congestión del tráfico y el elevado precio del metro cuadrado. Pero esto requiere una organización adecuada: por un lado, herramientas de teletrabajo, pero por otro lado métodos que integren esta flexibilidad.

La cultura de la flexibilidad incide así en las relaciones laborales. Por ejemplo, las empresas estadounidenses recurren cada vez más a los Freelancers, aquellos trabajadores por cuenta propia que realizan tareas muy específicas. Estas prácticas han aparecido recientemente en Internet para la creación de sitios Web y el desarrollo de aplicaciones, como una alternativa a la externalización. Basta con ir al sitio de la plataforma global "Upwork", o al de "Codeur" en Francia, para darse cuenta de la diversidad de oferta y demanda en áreas que cubren todas las necesidades de la empresa: diseño gráfico, codificación, traducción, etc.

Sabemos que la normativa francesa no ajusta realmente este tipo de relación jurídica a una relación de dependencia laboral, pero las mentalidades están cambiando. El tiempo para buscar seguridad laboral está desapareciendo gradualmente, y la Generación Y, que presentemos anteriormente, se adapta mucho mejor a una relación independiente y flexible. Todo depende de los sectores de actividad por supuesto, pero los jóvenes de hoy en día tienen plenamente integrado en sus planes de vida profesional que no pasarán toda su carrera en la misma empresa, y que incluso cambiarán varias veces de trabajo.

## EL ENTORNO COLABORATIVO

Para una empresa que quiere transformar su organización, es una buena apuesta que el primer esfuerzo será romper con el esquema de silos, incluso si hasta ahora ha demostrado su valía. Las condiciones ya no son las mismas y tampoco las mentalidades, en particular las de la Generación Y que piden colaborar con confianza y responsabilidad, con la menor jerarquía posible. Montar un entorno colaborativo no es lo más fácil de hacer, especialmente cuando se parte de otro modelo, pero sin duda es lo más virtuoso en la actualidad. Como bien dice este proverbio africano, *“Solos vamos más rápido, pero juntos llegamos más lejos”*. Se trata de alinear la organización de la empresa para promover la inteligencia colectiva

Emile Servan-Schreiber, Doctor en Psicología Cognitiva, define este término inteligencia colectiva de la siguiente manera: *“Para los científicos, es la capacidad de un grupo de ser más inteligente que los individuos más inteligentes del grupo. (...) Para que esto funcione, son necesarios cuatro ingredientes: diversidad de opiniones, independencia de criterio, descentralización de fuentes y, finalmente, un mecanismo eficaz para sintetizar la información recopilada.»*

Este enfoque abierto se basa en posturas deliberadamente abiertas, que se inspiran en el "modo proyecto", muy conocido en las start-ups, al promover la formación de equipos multidisciplinarios con el objetivo de producir en el muy corto plazo. Más abiertos y rápidos, estos son los principios de la agilidad, originalmente desarrollados por desarrolladores de software y retomado hoy como un modelo de alineación organizacional.

En un entorno forzado por cambios rápidos, la adaptación permanente a los cambios lleva a reducir los ciclos de diseño y desarrollo de productos o servicios para entregar soluciones concretas y relevantes al cliente, pero también para fortalecer la competitividad de la empresa.

Ya no se trata de correr un maratón sino de realizar sprints sucesivos, en modo iterativo.

De esta manera, cualquier entorno ágil promueve la participación, la colaboración y por lo tanto la implicación de todos. El compromiso presupone confianza y, como corolario, responsabilidad y autonomía, pero también el derecho a equivocarse. “*Fail fast, succeed soon*” (Fracasa rápido, triunfa pronto) es una postura de sentido común adoptada por las start-ups.

Combinar estos nuevos enfoques con herramientas como plataformas colaborativas como Yammer (Microsoft) o Workplace (Facebook) aumenta su efectividad. Se trata de redes sociales empresariales, limitadas al personal, que permiten el libre intercambio. Las empresas han entendido su utilidad para desarrollar ideas y proyectos, o para mejorar productos, servicios o métodos de trabajo, de forma colectiva y compartida. El beneficio de estas soluciones también puede superar los objetivos asignados. Cuando el grupo Renault montó su plataforma, uno de los espacios más activos fue el de los mecánicos de los concesionarios intercambiando sus experiencias sobre el montaje de tal o cual pieza en determinados modelos.

La colaboración transversal, la agilidad, pero también el recurso a la creatividad de los equipos, hacen la fecundidad de las organizaciones de este nuevo mundo. La base de competencias profesionales (hard skills) se enriquece teniendo en cuenta las competencias conductuales y relacionales (soft skills) a las que son sensibles las generaciones más jóvenes.

## GESTIÓN Y LIDERAZGO

Potenciar la colaboración, la participación, el compromiso o la promoción de nuevos comportamientos pasa naturalmente por otros modelos de gestión. Si, al más alto nivel, la transformación implica la expresión de una visión clara y concreta que permita dar sentido, las nuevas formas de gestión se basan en la formalización de un entorno propicio para la motivación y la creatividad.

En este nuevo mundo, gestionar ya no es mandar, sino delegar, dirigir, crear vínculos e interconectar. La creación de valor pasa por la facilitación, el intercambio, la retroalimentación con atención a todos, para generar confianza. Me gusta usar la imagen del director de orquesta para definir la función del líder empresarial de hoy. Cada integrante de la orquesta tiene su partitura para tocar y participa en el trabajo colectivo. Incluso hay solistas que llaman la atención. Pero el papel del director de orquesta es más discreto: él debe velar por la armonía general, velar por que todo funcione, que cada uno esté en su sitio, con una visión clara del resultado a obtener.

Y como dijo Roosevelt: *“El desafío del líder es llevar a las personas a un lugar donde nunca han estado”*. En las mentalidades actuales no se cuestiona el papel del líder. Nuevos métodos. Las generaciones más jóvenes esperan que el líder les explique, les dé sentido y perspectiva y esté abierto a la co-construcción de soluciones. Ya no se requiere autoridad, pero eso no impide el respeto. El líder

obtendrá la adhesión a condición de saber darle una dimensión humana y compartir su emoción.

Los sentimientos ya no se esconden y forman parte de la aventura colectiva. Es poniendo el compromiso afectivo y auténtico que obtenemos resultados. Augustin de Romanet, presidente de Aéroport de Paris, dice con solemnidad: *“solo se puede alcanzar el éxito arriesgándose, con fuertes convicciones”*.

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

También dice: “*nunca se tiene razón solo; tienes que dedicar tu tiempo a escuchar a los demás*”. Esta regla es cierta con las nuevas generaciones.

La complejidad proviene de la yuxtaposición de generaciones y por lo tanto de diferentes culturas. Tomarlos cada uno en un silo obviamente sería más fácil. Pero son puentes los que deben construirse entre cada grupo y crear un marco común para todos. Esto da una idea de la dificultad de gestionar los recursos humanos en la actualidad. La agilidad esperada por unos no casa bien con la rigidez de otros. La necesidad de autonomía de unos no casa bien con el sentido innato de jerarquía de otros. Y viceversa. Es pues imprescindible una gestión flexible, hecha de diplomacia y sentido de las relaciones humanas, que promueva la creatividad y el desarrollo de los talentos, y que construya la unidad en la complementariedad de las diferencias. No es lo más fácil de hacer, pero definitivamente es la empresa la que gana.

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

## SEGUNDA PARTE

### DAR SENTIDO

La primera parte habrá sido una oportunidad para demostrar que la transformación digital no es solo un tema de tecnología, y que posee una dimensión humana y social real. A todo el mundo le preocupa, desde el más joven hasta el mayor, en lo personal o en lo profesional. La aportación de las nuevas tecnologías es una magnífica oportunidad para dar sentido a las medidas emprendidas, un nuevo sentido, y por tanto para hacer elecciones de diferente naturaleza. Esta es una oportunidad excepcional para que la empresa se rejuvenezca lanzando una dinámica que la hará permanecer y prosperar. Eso sí, deberá revisar su “modelo de negocio” para posicionarse de forma diferente en el mercado.

Por supuesto, la empresa automatizará todo lo que se pueda automatizar y así centrar su acción en la búsqueda de valor añadido y aumentarlo para que sea más útil a su cliente.

Pero, sobre todo, podrá construir un nuevo modo de relación humana: internamente con su personal, es un nuevo contrato social que se puede redactar, y externamente con sus clientes, es una nueva relación que se debe establecer, echa de participación, confianza y transparencia. Veamos en lo digital un medio y no un fin, un medio para construir una nueva empresa, pero también un nuevo mundo.

Se trata de una acción individual a la que se dedicará cada empresa, pero en un contexto global que se implicará en la acción colectiva. Por eso debemos creer en el impacto social de esta búsqueda de sentido.

La dirección dada hasta la fecha por los pioneros digitales solo puede causar preocupación y plantear preguntas, debido a la dominación económica y financiera que caracteriza su crecimiento en el ámbito cultural y social. El liberalismo ligado al diseño de los servicios prestados por los grandes actores de lo digital toma formas de imperialismo, en detrimento de las libertades.

¿Es este el tipo de sociedad que queremos?

¿No ha llegado el momento de considerar que los cambios de comportamiento y estilos de vida que provocan las nuevas tecnologías repercuten en nuestro modelo social, hasta el punto de afectar al interés general? No debemos subestimar los riesgos asociados a las posibles derivas del desarrollo tecnológico, lo que también es una buena razón para dar sentido a nuestras acciones.

Por lo tanto, nos enfrentamos a una doble elección. O dejamos actuar a los gigantes de la economía digital, como lo hemos hecho hasta ahora, aceptando que guíen el futuro de nuestra sociedad, con una influencia que traspasará el ámbito de la economía. O frenamos este liberalismo desenfrenado introduciendo normas de interés general, que son competencia de la autoridad pública que debe velar por su misión soberana garantizando el cumplimiento de las normas de equidad y libertades públicas.

Muchos habrán leído el éxito de ventas en 2017, “Homo Deus”, del historiador y filósofo israelí Yuval Harari. Después de haber desarrollado su percepción del futuro en nada menos que 450 páginas para demostrar lo inexorable de la evolución tecnológica y a pesar de todo buscando inspirar confianza, sorprende encontrar como conclusión, en la última línea del libro, esta pregunta: “*La inteligencia o la conciencia, ¿cuál es más preciosa?*” Se remite así al lector a sus fundamentos, aquellos que Rabelais ya en el siglo XVI había santificado con su célebre “*la ciencia sin conciencia es sólo la ruina del alma*”.

El progreso puede aportar mucho al Hombre, pero a condición de servirle y serle útil. A Él, a nosotros corresponde, definir claramente el objetivo del progreso: “¿para qué?” debe ser la pregunta que debe hacerse cualquier creador de una innovación dirigida al conjunto de la sociedad. La ciencia por la ciencia es ciertamente fascinante para los investigadores, pero esta pasión no debe borrar la utilidad de sus descubrimientos, ni el uso que los hombres puedan hacer de ellos. El propósito de la tecnología no puede ser reemplazar al hombre o amenazarlo; ella debe ayudarlo a crecer.

Por eso debemos dar sentido a nuestras acciones, y en concreto a la transformación digital. Hay muchos signos claros de que nuestra sociedad ha llegado al final de un ciclo, lo que significa el comienzo de otro.

Los que lo vivimos a diario, pero también los que venimos de otra época, que hemos conocido un modelo diferente, no estamos necesariamente conscientes de los retos actuales dada la magnitud de las consecuencias inducidas por las nuevas tecnologías. Nuestras acciones de hoy no son comparables a las de ayer. Hemos hecho mucho hasta ahora en duplicar, en perpetuar un modelo siguiendo los pasos de nuestros padres de quienes éramos el orgullo. Salir de los límites del esquema conservador en el que estábamos inmersos era inapropiado, y nuestra responsabilidad se limitaba muchas veces a la obediencia a la autoridad, que era una forma de comodidad.

No hay demasiadas preguntas que hacer, y haciéndolo bien terminamos subiendo la escalera de la jerarquía. La caricatura de esta descripción permite dar la medida del cambio realizado en algunas décadas. No innovar hoy y mantenerse en el modelo heredado de nuestros antepasados es un camino sin salida.

La disrupción es necesaria para salvar lo que se puede salvar y tratar de encontrar un nuevo lugar en este mundo. Es un cambio de paradigma que debe imponerse voluntariamente, antes de que se nos imponga. Por eso, nuestras acciones al comienzo del tercer milenio nos hacen responsables y tienen graves consecuencias. Estamos construyendo una nueva sociedad, un nuevo mundo.

Seamos conscientes de esto para esforzarnos por dar lo mejor de nosotros y transmitir una hermosa obra a nuestros hijos y nietos. Les debemos a ellos les debemos no repetir los errores del pasado y aprovechar esta ganancia inesperada que se nos brinda para seguir adelante en el camino hacia una vida mejor. El único método que nos permitirá avanzar hacia este noble objetivo será el de dar sentido. Dar sentido a nuestras acciones, a todas nuestras acciones.

Actuar con plena conciencia y responsabilidad, midiendo de antemano, en la medida de lo posible, las consecuencias de nuestros actos, y buscando una evolución, un beneficio, un “plus” no sólo para nosotros y los nuestros, sino para toda la humanidad. Nada menos. Como la leyenda de los nativos americanos del colibrí que lleva gotas de agua en su pequeño pico para ayudar a apagar un incendio forestal, solo para participar en el trabajo colectivo. Seamos todos colibríes dando sentido a nuestras acciones, y apagaremos el fuego que asola nuestra sociedad.

Dar sentido a la actividad de la empresa pasa necesariamente por arbitraje, es decir, renunciaciones. "*Elegir es renunciar para siempre*" decía André Gide. Sin volver a la definición anglosajona de “disruption”, debemos ser muy conscientes de que una apuesta por un cambio de paradigmas implica renunciaciones.

Se trata de rendirse para recuperarse mejor, de renunciar a seguir adelante sin detenerse en el pasado, de renunciar para existir mañana. Cito con gusto un artículo publicado en Les Echos por Pierre Giacometti y Alain Péron, quienes invitan a tres “NO” a pasar de la coherencia al sentido y por tanto del discurso a la acción. Primero decir lo que nunca cambiará, lo que está anclado en lo más profundo de las entrañas de la empresa, la base de sus valores que cimienta su colectivo y su patrimonio, lo que la hace ser lo que es. Luego decir lo que está prohibido hacer, dándose reglas inmutables de ética y comportamiento para tranquilizar a sus partes interesadas, siendo consciente de que esto pone límites a la acción. Finalmente, absténgase de hacer que otros paguen por sus elecciones, que es la base de un comportamiento responsable que se traducirá en las acciones del modelo económico de la empresa a través de acciones para cambiar prácticas y hábitos. Estas tres reglas son virtuosas y llevan a la empresa a un enfoque responsable y digno. Serán fruto de líderes valientes, comprometidos y radicales. "*Ser radical es tomar las cosas de raíz. Y la raíz del hombre es el hombre mismo*" (Karl Marx).

## **LOS VALORES, LA CULTURA**

### Los Valores

Puede parecer sorprendente y hasta paradójico hablar de valores para las empresas. Ya que el inconsciente colectivo identifica a las empresas con entidades sin humanidad ni sensibilidad, motivadas únicamente por la búsqueda de lucro. Esta idea no surgió por casualidad y los primeros días del capitalismo a menudo brillaron por sus excesos, especialmente en el sector industrial, que consumía mucha mano de obra barata. Fue hace doscientos años, y los tiempos han cambiado, sin embargo, sin generalizar, porque lamentablemente este patrón no ha desaparecido por completo de nuestro planeta. Se ha creado conciencia a través de revueltas, protestas y compromisos políticos. La lucha de clases de principios del siglo XX no habrá sido en vano. Poco a poco, los poderes públicos se han ido invitando al mundo de la economía privada para imponer normas, y desempeñar su papel de garantes del interés general y defensores de las libertades. Hasta el punto de que hoy podemos decir que ya no es posible que los líderes empresariales hagan lo que quieran con total libertad y no respeten las leyes. El marco legal es, sin embargo, el mínimo común denominador, el mínimo a implementar. Respetarlo no le impide hacer más, ir más allá de lo que el legislador ha previsto y practicar la política de su elección, que se refiere a cuestiones sociales y ambientales, pero también al modo de gobierno de la empresa. Estas acciones solo se realizan con voluntad, basadas en convicciones y por lo tanto en valores.

Es por esto que los valores se han convertido en una parte esencial de la gestión de una empresa.

Esos mismos valores ayudarán a forjar una identidad, a afirmar su singularidad y, por tanto, a diferenciarse de la competencia. Debemos considerar los valores como la referencia a la que referirnos para decidir las acciones a realizar, un marco que orienta las elecciones, faros que marcan el camino.

La diferencia con el marco legal es que corresponde a cada uno definir sus propios valores, en un enfoque voluntario y colectivo, cuidando de involucrar a todo el personal. A continuación, ponerlos en evidencia, por medio de una comunicación que tendrá como objetivo darse a conocer mejor a su entorno, y en particular a sus clientes. Mostrar sus valores permite crear un vínculo de una naturaleza diferente a la mera relación comercial al ir sobre un terreno de humanidad y sensibilidad que generará confianza. También es arriesgarse porque se trata de no defraudar: las palabras, o los escritos, habrá que reflejarlos con los hechos, de lo contrario se perdería la credibilidad y se perdería la confianza.

Los valores de una empresa constituyen su ADN al reunir los principios morales, sociales y éticos que guían su funcionamiento general y, por extensión, el comportamiento de los hombres y mujeres que la integran, cada uno a su nivel. Ellos juegan un papel esencial en la vida de una empresa, ya sea para optimizar y mejorar su funcionamiento interno o para potenciar su relación con terceros. Por lo general, estos son principios importantes relacionados con lo humano que los líderes proponen para:

- federar a los empleados, fomentando la cohesión y motivación de todo el personal;
- fidelizar a los clientes y consolidar o desarrollar una buena imagen de marca;
- desarrollar una verdadera cultura de empresa.

Ciertos valores morales pueden orientar el tipo de gestión y la colaboración de los empleados, lo que contribuye a mejorar el bienestar de estos últimos, su implicación y su eficiencia en el trabajo, como la empatía, la generosidad o la amabilidad.

Generalmente se presentan principios éticos más genéricos para legitimar las acciones de la empresa y distinguirla positivamente de sus competidores, como el desarrollo sostenible, o la participación en la protección del medio ambiente o el comercio ético.

La escritura de valores es un ejercicio colectivo a realizar con todo el personal, con el objetivo de involucrar a todos, lo que requiere atención y escucha por parte de los gerentes. Será aconsejable conservar sólo los valores más significativos, teniendo en cuenta los aspectos prácticos y privilegiar valores que puedan ser expuestos y defendidos sin ambigüedades. Al final del ejercicio de lluvia de ideas, no será posible retener todas las ideas, lo que requerirá una selección delicada. Generalmente se favorecen los valores internos destinados a enmarcar el trabajo de los empleados y su reputación con el fin de potenciar la imagen de marca. Es fundamental considerar cuidadosamente estos dos objetivos para definir una base de valores equilibrados, coherentes y complementarios.

El objetivo es limitar la lista final a un total de cinco a diez conceptos como máximo para definir en pocas palabras la identidad de la empresa.

Tomo el ejemplo de la empresa "Famille Michaud" de Pau, líder mundial en miel, que ha conservado cinco valores bien representados dentro de la empresa y en su comunicación: "humildad, ambición, rectitud, respeto y el derecho a 'equivocarse'". No hace falta más para definir un entorno humano y atractivo.

Nos llama la atención la sencillez de la fórmula. Antes de llegar a este resultado habrá sido necesario pasar por muchas etapas, para llegar poco a poco a lo esencial. Retengo de este escrito que lo esencial es necesariamente simple, que toca valores humanos que podemos tender a olvidar en la loca carrera por el progreso y el éxito. Nunca debemos olvidar los fundamentos, la esencia misma de cualquier proyecto que debe ser, ante todo, de naturaleza humana. Los valores son la base sobre la que construir el edificio. Ayudarán a crear una cultura de empresa.

## La cultura

Los diferentes elementos que componen la organización y el funcionamiento de la empresa deben estar vinculados entre sí para crear una unidad general. El cemento que se utilizará para esta construcción es la cultura empresarial. Esta palabra puede parecer exagerada. Pero reconozcamos que cada empresa tiene una singularidad y una identidad moldeada por su historia, sus éxitos, sus fracasos, su equipo y su(s) líder(es). Sin embargo, esto no constituye una cultura. Como Monsieur Jourdain, en la famosa pieza de Moliere “Le Bourgeois Gentilhomme” escribió en prosa sin saberlo, cada empresa tiene su propia cultura sin ser necesariamente consciente de ello.

Sin embargo, es preferible convertirlo en objeto de reflexión y trabajo, para darle sustancia y darle vida.

El primer paso en la escritura de una cultura consiste en reunir a los individuos que componen el todo en torno al intercambio de ideas sobre la visión del mundo de la empresa, sus creencias, sus normas, pero también sobre sus ritos y sus códigos. Si es necesario, pueden venir figuras de la historia de la empresa y enriquecer la cultura, creando un mito en torno a los que serán llamados los “héroes”.

El segundo paso será no limitar la cultura corporativa al funcionamiento y organización del trabajo, y también atender el comportamiento personal de cada uno, la forma de intercambiar con el otro, de trabajar juntos y de comunicarse. El objetivo será crear el marco de las mejores condiciones de trabajo posibles para construir un ambiente y buscar la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados. Obviamente, esto incluirá el estilo de gestión, que no siempre es el más fácil de hacer evolucionar.

Las reglas, creencias y particularidades implícitas dan su impronta al estilo, carácter, personalidad, perfil e identidad de la empresa. Al moldear la imagen y la notoriedad, la cultura construye la identidad de la empresa, y la ayuda a distinguirse de las demás, en su apariencia y, sobre todo, en sus formas de actuar.

En su curso en la Universidad de Stanford, el presidente de la famosa aceleradora de start-ups californiana Y Combinator, Sam Altman, define la cultura corporativa de la siguiente manera: *"Cada día, las creencias, los valores, los comportamientos y las acciones de cada miembro de la empresa en la búsqueda de sus objetivos y de su misión"*.

La cultura generalmente se formaliza mediante un código, un estatuto, o una carta, que sirve como referencia para la toma de decisiones, pero también en momentos de duda. Es un documento que especifica los objetivos generales, los valores, la filosofía de la empresa al mismo tiempo que afirma su identidad. El texto está destinado al personal y pretende motivarlo, asegurar su cohesión y por tanto contribuir al desarrollo de la empresa.

Aquí encontramos las normas relativas a los métodos de trabajo, las relaciones humanas y los principios de organización y funcionamiento de la empresa. Sobre todo, ahí encontraremos valores. Los principales valores que componen una cultura corporativa se relacionan con la ética, la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, el interés colectivo, la amabilidad, la apertura, pero también la profesionalidad, las habilidades y las relaciones con los clientes. La lista de componentes debe adaptarse a la empresa y los modelos son tan numerosos y variados como las empresas, ya que cada uno es libre de elegir.

Recordemos que el objetivo principal es la construcción de la identidad de la empresa, que la ayudará a destacarse en el mercado. Dos empresas pueden seguir la misma estrategia, tener los mismos tipos de estructuras y utilizar las mismas técnicas de gestión, pero cada una tendrá su propia cultura.

Sobre todo, la cultura corporativa es un tremendo catalizador que da sentido a la acción haciéndose eco de las profundas aspiraciones de los seres humanos. Por eso es importante formularlo explícitamente para crear un vínculo sólido entre ellos. Su desarrollo, por supuesto, está fuertemente influenciado por los líderes, pero, sin embargo, es esencial involucrar al personal

que debe encontrarse en el proyecto, identificarse con el texto y apropiarse el producto final. El ejercicio de esta construcción sería fútil si tuviera como resultado un documento que duerme en un estante. Tendrá que cobrar vida refiriéndose constantemente a él en la vida cotidiana.

Todas las empresas exitosas han sido capaces de crear una cultura productiva que realmente enfatiza un sentido de unión y construye una comunidad. Por tanto, debe ser abordado como una herramienta al servicio del éxito, lo que confirma la necesidad de darle el cuidado que se merece, independientemente del tamaño y actividad de la empresa.

No es casualidad que todas las empresas que brillan en este nuevo mundo hayan hecho de su cultura una importante palanca de éxito. Para citar a Google, a su jefe, Eric Schmidt, le gustaba decir que la empresa no la dirigía él todos los días, sino su cultura. Para los emprendedores de Silicon Valley, la cultura corporativa es vista como el eslabón más importante, antecediendo a la estrategia y al producto. Peter Drucker, célebre teórico de la gestión estadounidense, fallecido en 2005, cuyas ideas han inspirado en gran medida los éxitos californianos, tenía esta fórmula, que se ha hecho famosa: *“la cultura se come a la estrategia en el desayuno”*.

Como no hay mejor pedagogía que el ejemplo, tomemos el caso de uno de ellos, Blablacar, uno de los grandísimos éxitos franceses en la economía digital. Creada en 2006, la compañía ya está presente en 22 países y cuenta con más de 90 millones de usuarios, denominados “miembros” para calificar adecuadamente su inclusión en el proyecto empresarial.

Su reto ha sido buscar conservar el “espíritu start-up” de sus fundadores pese a las fuertes diferencias culturales debido a su desarrollo geográfico en varios continentes. Ha optado por formalizar los valores en torno a los cuales unir a toda su plantilla, utilizando herramientas colaborativas que propicien un clima de trabajo compartido. En 2014 ganó el premio especial “Empresa divertida y eficiente” en la lista “Great Place to work”.

¿Cómo lo hace Blablacar? En primer lugar, reclutando solo a usuarios de su servicio, ya familiarizados con la empresa y sus valores, a menudo elegidos entre los "embajadores" de la empresa, que es una categoría resultante de las mejores calificaciones de los más activos en la plataforma. Luego, cada nuevo recluta es patrocinado por un empleado que lleva más de doce meses en la empresa.

Se organiza un evento mensual para que los recién llegados puedan conocer a todo el equipo. La dinámica de grupo se basa en "Blablataalk" semanales, donde cada equipo presenta lo que hizo la semana pasada y lo que hará la semana siguiente, lo que estimula la cohesión general. Y como si fuera poco, Blablacar tiene seis reglas, los "Principios Blabla" que exhibe no solo en su web sino también en todas sus oficinas, y que distribuye en forma de folletos ¡e incluso pegatinas! Esta comunicación revela la importancia que se le da a los valores de la empresa, y muestra lo que se puede hacer con ellos. Es interesante descubrir estas seis reglas, con su explicación.

***Be the Member.*** (Sean el Miembro) *Nuestro objetivo es crear valor para los miembros de nuestra comunidad. Para lograrlo, debemos saber ponernos en su lugar y tener una profunda empatía por sus necesidades y limitaciones. Somos por tanto usuarios de nuestro servicio, miembros de nuestra comunidad.*

***Share more. Learn more.*** (Comparte más. Aprende más). *Aprendemos y crecemos juntos, como un equipo. Desarrollamos conocimiento y colectivamente seremos mejores si aprendemos unos de otros, de un equipo a otro, y si compartimos información. También compartimos nuestras lecciones con el resto del ecosistema.*

***Fail. Learn. Succeed.*** (Fallar. Aprender. Tener éxito.) *Innovamos, asumimos riesgos, creamos una solución de movilidad completamente nueva, caminamos fuera de los esquemas. De vez en cuando fallamos en el camino. Es parte de la experiencia. Pero aprendemos de nuestros errores y nos volvemos mejores como resultado.*

***Dream. Decide. Deliver.*** (Soñar. Decidir. Entregar.) Nos atrevimos a imaginar una solución de viaje que no existía. Pero una idea no es nada sin ejecución, lo que implica tomar decisiones audaces y ser diligente en el cumplimiento de sus objetivos. Hay un tiempo para soñar. Un tiempo para decidir. Y un tiempo para entregar.

***Be Lean. Go Far.*** (Ser eficiente. Llegar lejos) La mentalidad de una startup se alimenta de la frugalidad y el uso eficiente e inteligente de los recursos que permitirán un crecimiento sostenible. Nuestro producto también debe ser eficiente, sin florituras, y ofrecer una experiencia de usuario sencilla e intuitiva. Ser eficiente a veces requiere tomar decisiones difíciles. Pero si sabemos hacia dónde vamos (lejos), entonces podemos tomar las decisiones que nos permitirán ser eficientes.

***Fun & Serious.*** (Divertido & Serio) La seriedad individual permite la diversión colectiva. Cuando nos tomamos en serio lo que hacemos y trabajamos con seriedad, se crean las condiciones para que nos divirtamos juntos. ¡Estamos comprometidos a crear un ambiente de trabajo divertido y serio, donde cada una de estas dos dimensiones tenga su lugar!

Estos seis principios son el resultado de un enfoque colaborativo que involucró a todo el equipo en 2017, cinco años después de que se redactara una primera versión de diez principios con los sesenta empleados en ese momento. El equipo consideró que, tras el crecimiento de la empresa había que hacerlos evolucionar. Estas son las reglas que la empresa ha adoptado, en un enfoque colectivo, para guiar su próxima fase de desarrollo. Esto ayuda a comprender cómo la cultura guía la estrategia y el crecimiento.

Una mente crítica o cínica puede verlo como un marketing exagerado destinado únicamente a enriquecer una reputación y una marca de empleador. Por mi parte, prefiero ver en él la expresión de un modelo adaptado a las exigencias de la transformación y la evolución, y mirarlo como un ejemplo a seguir. Un ejemplo para dar sentido a la acción de la empresa.

## LA RAZÓN DE SER, LA MISIÓN

### Razón de ser

Dar sentido es, sin duda, el rumbo a seguir por cualquier empresa hoy, a principios del siglo XXI e incluso del tercer milenio. Más allá de los actores de la economía privada, es el conjunto de nuestra sociedad la que busca sentido ante la preocupación cada vez mayor de un futuro incierto. Dar sentido significa dar espíritu, aportando una noción de espiritualidad, en el sentido literal del término, al proyecto empresarial. Este propósito puede parecer exagerado, pero tiene la ventaja de la caricatura para resaltar lo obvio. Sé que no debemos generalizar y conozco muchas empresas que han llegado a la pila bautismal dando inmediatamente sentido a su proyecto. Estas, por lo tanto, no necesitan trabajar en sí mismas. Pero la gran mayoría nace más bien de una oportunidad de mercado, o de un conocimiento para desarrollar, sin pensar demasiado en el sentido que se le da a la acción. Posteriormente se fueron desarrollando, con el tiempo, según las elecciones de los hombres y mujeres que la habían integrado, alcanzando en ocasiones tamaños bastante impresionantes. Los éxitos comerciales han sido generalmente el hilo conductor de su crecimiento, guiados por la ambición de seres humanos. Estos ingredientes dieron nacimiento a las formas, digamos a los cuerpos. Pero cuerpos animados por automatismos, sin estar realmente dotados de espíritu. Mi sensación personal es que estamos llegando al final de un ciclo en nuestra economía contemporánea. Tuvimos que pasar por eso para crear una forma de vida, lo que funcionó bastante bien. Pero nuestra sociedad ha evolucionado, y con mucha fuerza.

Las expectativas ya no son las mismas. En primer lugar, de parte de las personas que ya no están dispuestas a aceptar cualquier empleo sólo para satisfacer sus necesidades, y que dan importancia a las condiciones de trabajo y a la función que se les ofrece.

Necesitan percibir y comprender plenamente su utilidad. La

contraparte de su trabajo ya no será un simple salario: esperan contribuir a un trabajo colectivo, si es posible útil a la sociedad en su conjunto, a través de la empresa a la que van a servir. Por otro lado, la responsabilidad social ha llegado en forma de una expectativa fuertemente expresada, e incluso apremiante, por parte de una población que considera que las empresas también deben rendir cuentas. Sobre todo, desde la llegada de Internet, que ha tenido el efecto de liberar la expresión y que ha permitido un nuevo tipo de expresión colectiva. Esto atañe al tema del medio ambiente en primer lugar con el cambio climático, pero no solo. El concepto de integración afecta a todos los componentes de la sociedad y, en particular, a las empresas, piezas esenciales del rompecabezas global. Es la utilidad de la empresa lo que se espera, lo que conduce a su razón de ser, y a su utilidad al servicio del interés general. Por lo tanto, es necesario dotar al cuerpo de un espíritu, para dar sentido a la acción. De ahí esta fase de espiritualización corporativa en la que hemos entrado. La búsqueda de ganancias ya no puede ser la única motivación. La empresa debe ser el lugar de creación y distribución de valor, y debe asumir su responsabilidad en lo que respecta a las cuestiones sociales y ambientales.

Las autoridades públicas han retomado el tema, al menos en Francia. Las ideas que transmite la ley PACTE, llevada por nuestro Ministro de Economía y Finanzas Bruno Le Maire desde el inicio de su mandato en 2017, y promulgada el 22 de mayo de 2019, fueron una gran sorpresa. El acrónimo de esta ley (PACTE) transmite un fuerte concepto político y económico para suscitar un compromiso entre las partes, en este caso los poderes públicos y las empresas. El nombre completo evoca un proyecto con gran alcance: el Plan de Acción para el Crecimiento y la Transformación Empresarial. Sorprende en ocasiones la amplitud de su contenido, con una dimensión que casi puede calificarse de filosófica, y en todo caso política, ya que dibuja un modelo de sociedad.

En un apartado titulado “Repensar el lugar de las empresas en la sociedad” (artículos 160 y siguientes) esta ley establecía la posibilidad de que las empresas adopten una razón de ser, y lo incluyan en los estatutos de la empresa. La empresa se transforma entonces en un sujeto empresarial responsable que expresa “los principios que adopta y por cuyo respeto pretende destinar medios en la realización de su actividad”. Es una forma de reconocer que el sentido de la propia actividad no puede limitarse a la sola realización de beneficios.

Hay que ver en este texto dos avances notables en la regulación de las empresas. El primero es el alcance legal de la medida con su integración en el objeto social. El segundo es el ámbito público que traduce un compromiso social. Este es un gran cambio que apunta a fortalecer la inclusión de las empresas en la sociedad. Esta ley da un impulso muy fuerte, que las empresas no pueden ignorar a partir de ahora.

Lo que debe recordarse es la inteligencia de la construcción del texto, porque uno podría sorprenderse de encontrar en una ley un simple estímulo de carácter político o social.

La articulación se realiza en tres niveles, en primer lugar, el fortalecimiento de la consideración de las cuestiones ambientales y sociales para todas las empresas francesas, lo que sin duda entra dentro del ámbito de la ley. Este interés social más amplio es vinculante para todos. Pero luego vienen dos etapas complementarias que son sólo propuestas dejadas al libre albedrío de cada uno: la posibilidad de adoptar una razón de ser y crear “empresas con misión”, un nuevo aspecto en el ámbito del derecho mercantil.

El objetivo del legislador es mostrar el camino a las empresas sin obligarlas a hacerlo, y corresponde a éstas seguirlo sobre la base de un compromiso voluntario. Admitamos que el impulso es fuerte y viene con todo el peso del Estado que expresa claramente su expectativa.

Al permitir que las empresas escriban su razón de ser en sus estatutos, la ley las alienta a emprender un camino de transparencia pública. Al hacerlo, asumen un compromiso a los ojos de todos y serán responsables a partir de entonces.

¡Cuidado con las mentiras y las estafas! En una época en la que todo se conoce al instante a través de Internet, las consecuencias pueden ser dramáticas en términos de imagen y, por tanto, económicas.

En este contexto de libertad dejada a las empresas, pero sin embargo de fuertes expectativas por parte de los poderes públicos, muchas empresas han iniciado una reflexión, que demuestra el alcance y la eficacia de la ley PACTE.

Las empresas aprecian mucho el espacio de libertad que se les ofrece y la posibilidad de tomar sus propias decisiones para expresar su visión del mundo y su posicionamiento. Esto deja espacio a la creatividad para encontrar el vínculo entre la estrategia, la respuesta a una necesidad del mercado y la utilidad para los socios, la sociedad y el medio ambiente.

Para ayudar a las empresas, se ha publicado una guía oficial, que ofrece los siguientes cuatro calificadores para dar a cualquier razón de ser:

- pertinente: la utilidad social de la empresa se define en correlación directa con su actividad, en relación con sus aspectos sociales y ambientales más significativos;
- ambiciosa: debe ser positivo desde todos los puntos de vista para la empresa;
- estructurante: marca un rumbo, habiendo definido su campo de posibilidad;
- impactante: en todas las etapas de la actividad y vida de la empresa.

La experiencia permite retener cinco parámetros para definir con éxito su razón de ser, los cuales deben ser:

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

- distintivo, es decir, único y específico de cada empresa;
- transversal, es decir, integrando tanto la misión diaria como el interés general;
- durable, es decir, no tiene que cambiar todo el tiempo;
- sobria, es decir corta en su redacción para ser fácilmente difundida y entendida;
- creíble, es decir, en línea con la realidad.

Para evitar que este concepto de razón de ser quede en la teoría y la abstracción, aquí hay algunos ejemplos de las primeras empresas francesas que se comprometieron:

ATOS: "permitir que tantas personas como sea posible vivan, trabajen y progresen de forma sostenible y con confianza en el espacio de la información"

BONDUELLE: "impulsando la transición a la alimentación vegetal para contribuir al bienestar del Hombre y la preservación del planeta"

CAMIF: "ofrecer productos y servicios para el hogar en beneficio del Hombre y del planeta; movilizar nuestro ecosistema, colaborar y actuar para inventar nuevos modelos de consumo, producción y organización"

COVIVO: "construyendo bienestar y lazos duraderos"

DANONE: "llevar la salud a través de la alimentación al mayor número de personas posible"

DASSAULT SYSTEMES: "proporcionar a las empresas y a las personas universos 3D que les permitan imaginar innovaciones sostenibles, capaces de armonizar productos, naturaleza y vida"

EDF: "construir un futuro energético neutro en CO2 que concilie la preservación del planeta, el bienestar y el desarrollo a través de la electricidad y soluciones y servicios innovadores"

KLESIA: "garantizar un futuro sereno y contribuir a la calidad de vida de todos"

L'OREAL: crear la Belleza que hace avanzar al mundo »

MICHELIN: "orgullosos de nuestros valores de respeto, juntos estamos viviendo la aventura de una mejor movilidad para todos"

ORANGE: "ser el actor de confianza que da a cada una y a cada uno las claves de un mundo digital responsable"

SCHNEIDER ELECTRIC: "permitir que cada uno aproveche al máximo su energía y sus recursos, para conciliar progreso y desarrollo sostenible para todos"

SNCF: "brindar a todos la libertad de moverse fácilmente mientras preservamos el planeta"

La principal motivación para que las empresas adopten una razón de ser es la búsqueda de la lealtad y el compromiso de los empleados y partes interesadas, en torno a principios que den sentido a su actividad. Sería un error verlo sólo como un ejercicio superficial de comunicación. Hay, por supuesto, un formalismo a implementar, pero cuyo propósito es presentar ideas fuertes y un compromiso real.

La contribución de las empresas al interés general no puede ser cosmética ni accesorio, sino que debe ser de la mayor sinceridad porque está en juego su supervivencia. Mientras los viejos modelos se resquebrajan, la empresa debe ir más allá de las garantías de la responsabilidad social para afirmar su utilidad a través de una revisión total de su modelo económico y de su gobierno, construido sobre patrones que se han vuelto obsoletos. La razón de ser solo tendrá valor si se traduce en acciones concretas, tangibles y medibles, y si está completamente integrado en el modelo económico.

La llave del éxito se basará en la implicación de los empleados que deben encontrarse completamente en el proyecto de plasmar la razón de ser. El proyecto de futuro se asienta sobre

valores y cultura, la base de creencias compartidas que constituyen la historia y el ADN empresarial.

En primer lugar, es necesario reconocer las fortalezas de la empresa en su mercado, lo que la hace realmente diferente y le otorga una ventaja competitiva única. En otras palabras, la razón de ser debe transmitir un requisito vital de autenticidad. Sería un error poner expectativas demasiado altas y prometer lo imposible. Por eso es fundamental escuchar e involucrar a la mayor cantidad de empleados posible en un proyecto para definir el propósito y hacerlo medible manteniendo indicadores de progreso que habrá que seguir y comunicar.

La razón de ser debe ser específica de cada empresa, de ahí la libertad que se deja en la materia, de lo contrario todas las empresas tendrían la misma, lo que desvitalizaría el concepto. El fundamento de la razón de ser es el toque espiritual que aporta, la dimensión humana, que, por definición, es única para cada uno. Este suplemento establece la diferencia y la ventaja competitiva en el mercado. Sin duda es la mejor oportunidad para que una empresa muestre su diferencia, su cultura, su visión, su sensibilidad, sus focos de interés, su estado de ánimo. La razón de ser es, en esencia, prospectiva y da sentido al abarcar los temas en 360 grados.

Refleja un capitalismo responsable al abarcar cuestiones ambientales, sociales y éticas, sin mencionar las relacionadas con la gobernanza. Se convierte en la quintaesencia, la médula sustantiva de la responsabilidad. La razón de ser permite expresar la singularidad de una empresa, que es su principal ventaja competitiva. Consciente de este interés, ¿cómo no lanzarse a él con urgencia y pasión?

Dicho esto, repitamos una vez más que este marco dado a las empresas para darse una razón de ser es sólo una oportunidad y que es muy posible no comprometerse con él continuando la trayectoria de años atrás. Pero ¿esta elección no corre el riesgo de dar una imagen negativa y marginar a la empresa? En otras palabras, ¿puede seguir existiendo una empresa que no tiene razón de ser?

La respuesta parece estar en la pregunta. No puede tratarse de sancionar a las empresas que no hayan conservado un propósito, o incluso más fuerte, de querer disolverlas.

Pero es una apuesta segura que no seguir este camino condenaría a la empresa a más o menos largo plazo. En ausencia de una obligación legal, la presión provendrá del medio ambiente y en particular de los clientes. Serán los competidores y por lo tanto el mercado los que empujarán paulatinamente a las empresas a darse una dimensión social.

Al final del 2020, solo el 30% de las empresas del índice SBF 120 de la Bolsa había definido y comunicado su razón de ser, pero solo el 10% lo había incluido en sus estatutos. De las doce, hay siete vinculadas al Estado, lo cual no sorprende por la expectativa escrita en la ley PACTE: ¡hay que dar ejemplo! Estas son EDF, Engie, ADP, Française des Jeux, Orange, Icade y GTT. Las otras cinco son empresas nacidas del capitalismo comprometido: Atos, Worldline, Carrefour, Danone y Kering. Globalmente es muy poco: el movimiento está todavía en sus comienzos. Pero al final de la crisis ligada a la pandemia, adquiere una escala muy grande.

## Empresa con Misión

La ley PACTE ha ido más allá de simplemente invitar a la redacción de la razón de ser, al haber creado “la empresa con misión”, un nuevo dispositivo legal para quienes están dispuestos a asumir un compromiso público vinculante. Si cualquier empresa puede adquirir fácilmente un propósito, la transición a la "empresa basada en la misión" es ciertamente más atractiva. El enfoque requiere que se adopte una razón de ser de interés general, la "misión", reforzada por los objetivos sociales y ambientales que la empresa se compromete a perseguir. Esto presupone el establecimiento de un órgano de control interno que asegure la materialización de la razón de ser en las decisiones y en la gestión de la empresa, con una definición de los métodos de control de la misión. El “Comité de Misión” debe estar separado de los órganos corporativos ordinarios e incluir al menos un empleado. Sus poderes se definen de la siguiente manera: “realiza las verificaciones que considere oportunas y obtiene cualquier documento necesario para controlar la ejecución de la misión”.

Su reporte anual, que se adjuntará al informe de gestión con ocasión de la reunión de la asamblea encargada de aprobar las cuentas, demuestra el alcance de su importancia.

Además, la empresa debe tener su desempeño verificado por una entidad externa independiente, aprobada por las autoridades públicas, que fue el objeto de la publicación del Decreto 2020-1 del 2 de enero de 2020. De hecho, los compromisos adquiridos por la empresa se vuelven oponibles a terceros, lo que lleva a contractualizarlos y comunicar el resultado de la auditoría externa. Si bien la empresa es libre de mantener los objetivos de su elección, el estatus de "empresa con una misión" implica limitaciones reales que deben evaluarse cuidadosamente. Más allá de la implementación material, se trata de un cambio de paradigma fundamental que se ha iniciado al pasar de la comunidad de colaboradores de la empresa a un colectivo extendido a todos aquellos que participan en la actividad de la empresa.

La empresa con una misión explica, a todos, su papel y su lugar en el planeta.

Para medir adecuadamente el alcance de este compromiso público, es necesario analizar su fundamento jurídico, que es una forma de contrato hecho con uno mismo pero revelado a los demás, y ciertamente una forma de responsabilidad.

Por eso habrá que estar muy atento a la comunicación que se va a realizar, y que es fundamental para dotar al acto de toda su fuerza, clave para enriquecer la imagen de la empresa. Así es como vemos cada vez más "base-line" debajo de los logos. Las palabras utilizadas deben tener significado y llevar ideas. Ya no estamos en la era de la comunicación impulsada por la búsqueda del consumismo. El anuncio público del compromiso y la ambición de la empresa se hace con fórmulas breves y claras. Tomemos el ejemplo del sector energético, objeto de profundas convulsiones y grandes debates sociales, que ha visto a todos sus principales actores comprometerse exhibiendo las siguientes consignas:

EDF *"Convirtámonos en la energía que lo cambia todo"*

ENGIE *"La energía es nuestro futuro, ahorrémosla"*

SUEZ *"Garantizar el desempeño operativo y ambiental"*

TOTAL *"Convertirnos en el mayor de la energía responsable"*

VEOLIA *"Revitalizar el mundo"*

VINCI *"Obrar por un mundo sostenible"*

Sentimos el deseo de un compromiso al servicio de la sociedad, dándonos una misión. La finalidad de la acción empresarial se busca fuera de la empresa. Se basa en fundamentos sociales y expresa el deseo de contribuir al desarrollo positivo de la sociedad. El objetivo es demostrar su inclusión y querer jugar su papel, a su nivel. Lo que es muy emocionante en la definición de una razón de ser corporativa es la total libertad de elección y orientación. Corresponde a cada uno definir su línea de conducta y definir el propósito de su existencia.

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

A principios de 2021, es decir, un año y medio después de la promulgación de la ley, se alcanzó el hito de cien empresas con misión. Este número puede parecer insignificante, pero cabe señalar que está creciendo ya que en agosto de 2020 era solo 29.

La verdad es que se necesita un poco de tiempo para tomar la decisión de compromiso y encontrar el método para la mejor implementación, después de una fase de reflexión. Lo que es muy interesante de señalar es que más de la mitad de ellas son PYMES, lo que barre con la idea que se suele escuchar de que el tema sólo atañe a grandes empresas. El año 2021 y los años siguientes sin duda verán un incremento muy fuerte en el número de empresas que asuman este compromiso, lo que sin duda será una de las raras consecuencias del Covid que se puede calificar de positiva.

## Existencialismo

La economía privada ha entrado así en una nueva etapa de su historia, a la vez magnífica y apasionante. En el marco de la espiritualización antes mencionada surge la noción de existencialismo, un enfoque filosófico conceptualizado para el ser humano por los filósofos Kierkegaard y Nietzsche, luego retransmitido por la obra de nuestro compatriota Jean-Paul Sartre. Su espíritu rebelde lo opuso a la sociedad de su tiempo, a la que llegó a provocar con la afirmación de que a cada ser humano le correspondía definir el sentido de su vida, siendo libre y responsable de su existencia. Lo que llegaba como una liberalización del ser humano frente a teorías conservadoras inspiradas en preceptos morales y religiosos tuvo las consecuencias que conocemos sobre la evolución de nuestra sociedad occidental, y su marco espiritual.

Esta línea de pensamiento ciertamente no está exenta de responsabilidad por la pérdida de sentido y la búsqueda del hoy. Sin emitir un juicio sobre esta lectura factual, no puedo dejar de hacer la conexión con la situación de las empresas porque me parece que a ellas les afecta directamente el cuestionamiento existencialista, quizás más que a los seres humanos. Hacerse preguntas como "¿Quién soy yo?" y "¿Adónde voy?" y brindarles respuestas le dará sentido a la acción y le encontrará una razón de ser, ¿para quizás dar el paso de una empresa con una misión?

Ciertamente, una de las consecuencias del pensamiento existencialista es el compromiso y la responsabilidad, si estamos dispuestos a desestimar y olvidar la angustia que puede suscitar.

Este es el plazo para las empresas de hoy. Más allá de las intenciones, es la acción que se debe comprometer dándole un alcance intelectual y una responsabilidad social. El tema es importante. Se refiere a cualquier empresa, cualquiera que sea su campo de actividad y tamaño.

Y tendrá la ventaja de crear una emulación interna, siempre que, por supuesto, se tome la precaución de involucrar a todos dentro de la empresa. Es así como incluir el pensamiento filosófico, o al menos social, en un proyecto económico lo enriquece y contribuye a su inclusión en la sociedad. En un momento de búsqueda generalizada de sentido, las empresas no pueden dejar de sentirse preocupadas y deben, por el contrario, ver en esta tendencia una extraordinaria oportunidad para fortalecerse y darse un nuevo impulso.

## **LA RESPONSABILIZACION**

La transformación de la empresa es un trabajo profundo que no es sencillo y cuya trascendencia del alcance no autoriza un abordaje superficial. Este trabajo no puede limitarse solo a sus líderes, ya sea una sola persona o un pequeño grupo de asociados. Debe involucrar a todos los hombres y mujeres que integran la empresa y participan en su vida diaria. El proyecto debe ser compartido por todos, aunque se puedan prever diferentes niveles de implicación. Se trata de subir a bordo, literalmente, para que todos participen. Porque es un trabajo colectivo que habrá que realizar, como la tripulación de un barco, donde cada uno debe ocupar su puesto. En primer lugar, en la fase de reflexión para desarrollar el proyecto. Pero sobre todo de cara al futuro, porque el éxito dependerá totalmente del compromiso de todos y de la armonía que se logre. Es por esto que la responsabilización de todos los actores de la empresa es fundamental. Una transformación que se encamine por el camino de la responsabilidad social empresarial sólo puede tener éxito si todos se preocupan y aportan su piedra al edificio. Afirmar esta regla teórica básica tendrá consecuencias en términos de gestión. Los líderes deben escucharlo y aceptarlo, lo que puede no ser fácil para ellos porque seguramente su modelo se verá sacudido, el que han diseñado y que hasta ahora ha demostrado su eficacia.

¡Pero cuidado! No se puede pedir a sus empleados que asuman la responsabilidad sin darles un espacio de libertad y poder. Es

un modelo de delegación que hay que aplicar, basado en la confianza. Este enfoque no siempre se ha enseñado en las universidades de gestión y, por lo tanto, no se ha implementado con frecuencia dentro de las empresas.

Pero ya no hay más dudas que tener: hoy se ha convertido en el modelo imprescindible. Es el de las generaciones más jóvenes que ya no aceptan la autoridad jerárquica que les ordena obedecer sin pensar. El modus operandi es el de la gestión de proyectos.

Un empleado solo comprende completamente la misión que se le ha encomendado si está claramente definida con un objetivo específico. Estará dispuesto a comprometerse con una empresa para aceptar un desafío, como uno acepta un desafío, y para comprometerse a completar el proyecto. Una vez cumplida la misión, es una apuesta segura que dejará la empresa, en busca de un nuevo desafío, a menos que se le pueda ofrecer otra misión. La gestión de los recursos humanos se está viendo sacudida por este nuevo conjunto de mentalidades a las que es imprescindible adaptarse.

La responsabilización no excluye la supervisión, al igual que la confianza no excluye el control. El objetivo a alcanzar seguirá una ruta que deberá estar señalizada mediante indicadores. Es el seguimiento de estos indicadores lo que permitirá medir y asegurar que el trabajo realizado va por buen camino. Este control se realizará con total transparencia de cara al empleado, quien tendrá acceso él mismo a la información y podrá realizar su autodiagnóstico a medida que avance su trabajo. El propósito de los indicadores que marcan el rumbo no es sancionar, sino por el contrario ayudar proporcionando instrumentos de referencia intermedios para medir el progreso realizado. Es una herramienta de empoderamiento que evita dejar al individuo suelto en la naturaleza a la espera de la entrega del paso final, que sería demasiado tarde si hubiera que hacer correcciones. Es por esto que es necesario abordar el empoderamiento de los colaboradores de la empresa con métodos y herramientas, a fin

de evitar las consecuencias negativas que son la falta de resultados para la empresa y el fracaso humano para los colaboradores. Para evitar la situación de “perder-perder”, se necesita un método de “ganar-ganar”, en interés de todos.

El primer paso en un proceso de rendición de cuentas es el establecimiento de confianza entre el líder o gerente y los empleados, lo cual no es lo más fácil. Efectivamente, hay que soltar el volante para dejar conducir a alguien que hasta entonces sólo ha sido pasajero. El objetivo es darle la oportunidad de triunfar.

El resultado puede ser el mismo que darle órdenes, pero la diferencia es que, al responsabilizarlo de su trabajo, habremos creado en él una motivación incomparable. El empoderamiento de los empleados es una oportunidad real para ellos, que les da la oportunidad de brillar tomando decisiones e iniciativas, que hasta ahora no podían hacer. Esta fase de autonomización conduce a más responsabilidades y más oportunidades profesionales. Es un camino hacia la realización.

La empresa, por su parte, se beneficiará al descubrir talentos ocultos y habilidades ignoradas. Y su rentabilidad solo puede que mejorar por ello. Es por esto que debemos ver el empoderamiento de los empleados como un desarrollo esencial en la gestión de las empresas, y un paso decisivo hacia la construcción de la inteligencia colectiva. Para los líderes y directivos es una labor de atención y escucha a los demás que debe realizarse comprometiéndose en el camino de las habilidades sociales. El buen entrenador no es el que dará la mejor táctica a su equipo, sino el que ayudará a su equipo a superarse.

Aquí hay algunas citas de liderazgo para reflexionar:

*El papel del líder no es generar grandes ideas, sino crear un entorno que permita que las grandes ideas sucedan.*

(Simon Sinek)

*Se espera que un gerente tenga cualidades de liderazgo, no las virtudes de un jefe. No tiene que ponerse en evidencia ni reclamar su poder de decisión. Su función es orientar, arbitrar, conciliar y decidir sólo en caso de emergencia.*

(Bernard Gannier, PWC Francia)

*El reto del líder es llevar a las personas a un lugar en el que nunca han estado (Roosevelt)*

*El liderazgo es el arte de lograr que alguien haga algo que tú quieres ver echo, porque ellos quieren hacerlo (Eisenhower)*

*El liderazgo se comparte*

Por mi parte, recordé esta frase del mariscal Lyautey que me había sido susurrada cuando creé mi primera empresa: “*no hacer nada, mandar a hacer todo, pero no dejar hacer*”. ¡Esta lección me marcó hasta el punto de haberla aplicado toda mi vida, lo que no impidió una agenda particularmente ocupada!

Por lo tanto, debe entenderse que la acción de empoderar a los empleados dependerá únicamente de la buena voluntad de su(s) gerente(s). Con el crecimiento de su negocio, estos se dan cuenta de que no pueden permitirse hacerlo todo, ni siquiera supervisar todo. Las funciones de dirección que habrán puesto en marcha, generarán los mismos miedos y los mismos comportamientos con respecto a sus subordinados. Sólo un cambio general de “mindset” podrá acabar con esta cultura de la esclerosis. Delegar y empoderar a los empleados se ha convertido en la base de una organización exitosa. Al establecer la autonomía operativa, se reparte la carga de trabajo, para aligerar la de los directivos que pueden así dedicarse a actividades de mayor valor añadido y más rentables para la empresa. Esta distribución no significa un “dejarse ir” total, y será fundamental establecer intercambios permanentes, incluso a través de herramientas, en particular digitales. La cultura colaborativa se construye desde una voluntad, pero poniendo en marcha procesos y una estructura que se puede definir con la fórmula “con corazón y una columna vertebral”. El resultado será

la cohesión del equipo y el fortalecimiento de la gestión, lo que permitirá a la empresa afrontar con más serenidad las dificultades que se avecinan.

El empoderamiento de los empleados es también, y quizás, sobre todo, una cuestión de comunicación. El mensaje debe ser claro e inteligible para ser bien recibido. Y luego, en el empoderamiento, hay una etapa esencial en la transmisión del conocimiento: "*saber es poder*" como le gustaba recordar a Ernest Renan. Los empleados solo se sentirán seguros y capaces de enfrentar los desafíos si están capacitados, pero sobre todo mentalmente preparados. Es por esto que los líderes deben compartir su conocimiento con sus equipos.

El empoderamiento es específico de cada individuo. Sencillamente porque cada uno es un caso particular y tiene sus propios medios y le permitirán afrontar el reto a su manera. Un enfoque único del tipo talla única ("one size fits all") no funciona. Las personas se empoderan de diferentes maneras, lo que requiere flexibilidad e individualización. La responsabilidad sólo puede ser individual y no colectiva. Hay "un responsable y algunos irresponsables", le gusta decir a un gerente que ha implementado un notable programa de empoderamiento individual para todo su personal. Esto significa que el empoderamiento es una cuestión de comportamiento personal y no colectivo.

Desde el momento en que se comparte, cada uno tiene una tendencia natural a confiar en el otro y dejar que el conjunto actúe, lo cual es una noción abstracta, difícil de comprender. Un poco como la noción de Estado que se refiere a la comunidad, pero no a sí mismo, con una fórmula del tipo: "*¡el Estado son los otros!*".

En cambio, el empoderamiento dice por el contrario: "*¡Yo soy el Estado!*" y por tanto, devuelto a la empresa: "*la empresa soy yo*". El sentido de pertenencia solo puede conducir al empoderamiento y por lo tanto a la plena inclusión.

Dicho esto, no todos aceptarán el proyecto. Algunos preferirán permanecer retraídos y desempeñar un papel de "segundo rango" sin estar motivados por obtener una mayor autonomía o cualquier responsabilidad. Por el contrario, la noción misma de empoderamiento asusta a algunas personas. La toma de decisiones puede ser aterradora y provocar bloqueos, y la idea de tener que rendir aún más cuentas. Hay que entenderlo y respetarlo. Además, estas personas son igual de imprescindibles para el buen funcionamiento de la empresa.

A cada uno lo suyo, pero abriendo la puerta a una posibilidad de evolución individual para ofrecer a los voluntarios crecer y ayudarlos a superar sus miedos. Transmitir la idea del derecho a equivocarse será sin duda el mejor método.

La sabiduría china dice "*siempre deja lugar para el error*" y Confucio enseñó: "*El hombre aprende de sus errores*".

Debemos ver el error como una oportunidad para crecer y aprender. Recordemos esta bellísima frase de Nelson Mandela, quien atravesó etapas particularmente difíciles en su vida: "*Yo nunca pierdo: o gano o aprendo*". Este concepto no es fácil de inculcar en empresas que, por definición, tienen un enfoque de desempeño y generalmente esperan la perfección de sus empleados.

Sin embargo, la carrera competitiva en el mercado no debe excluir la gestión de los recursos humanos basada en el entendimiento y la humanidad. De ahí el papel del entrenador que está para apoyar y hacer avanzar, para sacar lo mejor de cada uno, y no para castigar.

Empoderar a los empleados es un paso necesario para transformar las empresas en el tercer milenio. Será el resultado de la voluntad de los líderes, combinada con las expectativas de las personas involucradas. Es un enfoque de equipo que implementa la inteligencia colectiva en beneficio del desempeño de la empresa.

## LA SIMBIOSIS

El origen griego de esta palabra yuxtapone los conceptos de “juntos” y “vida”, que define una asociación duradera y mutuamente beneficiosa entre organismos vivos, distintos y específicos. La palabra se usa comúnmente en el campo de la biología, pero se puede transponer fácilmente al mundo de los negocios.

En efecto, éste es el resultado de una composición compleja, formada por relaciones entre entidades distintas y singulares, y su existencia depende del buen funcionamiento del conjunto. Como un biotopo, la empresa es un ecosistema dentro del cual los organismos vivos interactúan e intercambian, como una entidad orgánica compuesta por células que conviven y cogenen energía positiva a partir de sus interconexiones. Su estabilidad y crecimiento dependen de la capacidad de reproducir recursos entre ellos. La interdependencia de los elementos, uno en relación con el otro, hace que la construcción sea delicada y la arquitectura conserve una fragilidad permanente por una sola razón: el cemento que conecta las partes y consolida el edificio es un material intangible, el más delicado que hay, la naturaleza humana. Son las relaciones entre los individuos las que dan forma a la empresa y hacen su vida.

En primer lugar, dentro del equipo que lo compone. El estado de ánimo general de la empresa es su motor, que hará que el vehículo avance. De ahí la importancia que se le debe dar a la gestión ya los métodos de trabajo, y el cuidado que se le debe dar a cada empleado para buscar su realización en el lugar de trabajo. Un empleado feliz libera una energía positiva que se transmite y que contribuye al buen funcionamiento de la empresa. A diferencia del empleado infeliz que comunica su sufrimiento o su angustia, fuentes de bloqueos y tensiones. La simbiosis con los empleados es un principio de vida para la empresa.

Pero no se detiene con los empleados. La empresa en sí no es una isla aislada, aislada del resto del mundo. Sólo existe por su relación con el entorno que habrá construido a su alrededor y por los vínculos que habrá tejido con otras entidades.

Por encima de las relaciones comerciales compuestas por intereses recíprocos y contratos legales, está siempre la relación entre hombres y mujeres que dialogan entre sí y que compartirán objetivos. Además, es humano. El método adecuado será establecer una relación cooperativa entre ellos: no se trata de complicar nada, cada uno por su cuenta, sino de actuar juntos para compartir un objetivo común. Es una nueva cultura que debe, si no inculcarse, al menos aceptarse. No en un solo proceso de pensamiento único por la lobotomización de los cerebros, sino por el contrario por la afirmación y el respeto de la identidad de cada uno en busca de una sinergia, como la naturaleza que sabe crear relaciones de estimulación entre ciertas plantas. Dentro del ecosistema, cada actor conserva su autonomía y su destino mientras comparte un objetivo colectivo. Esto implica conectarse lo mejor posible con los demás, lo que puede llevar a la empresa a repensar su modelo, en busca del mejor desempeño.

Los primeros interesados por el tema, quienes deben hacerse cargo de él, son los dueños de la empresa, sus socios, quienes la habrán creado y quienes habrán definido su objeto. Su tarea no se detiene en este acto creador y están generalmente muy presentes en la vida de la empresa al tener el compromiso de establecer su organización. Su responsabilidad será construir un ecosistema poderoso que sea lo suficientemente convincente como para crear un efecto dominó. Empezando dando el ejemplo.

Dos elementos contribuirán a la simbiosis de la empresa por parte de sus líderes. En primer lugar, el entendimiento entre ellos. Nada es más perjudicial para la buena marcha de los negocios que la fricción entre las personas y, en particular, entre sus líderes.

Es su responsabilidad saber encontrar soluciones a las dificultades que puedan surgir en sus relaciones, a fin de preservar el interés general y mantener el rumbo de la empresa. Luego, les toca a ellos saber gestionar la relación con sus colaboradores, de la forma más fluida y armoniosa posible. Es un modo de gestión que hay que poner en marcha, y hemos visto que hoy en día se están transformando los patrones clásicos. De la misma manera que un equipo en un deporte colectivo solo logrará resultados deportivos si está bien entrenado a nivel humano, una empresa solo existirá y saldrá adelante si sus líderes saben construir un colectivo e influir en las mentes de sus tropas. Otra imagen que utilizo a menudo es la del director de orquesta cuyo papel es construir la unidad haciéndose olvidar. Mis colaboradores me escuchan decir regularmente: "Son ustedes quienes tocan la partitura; yo me aseguro de que toquen afinado". Los amantes de la música saben que más allá de la precisión de las notas, está el sonido, es decir, la vibración humana que será el alma extra aportada. Esto es lo que hará la singularidad de la orquesta, su identidad, su fuerza. Lo mismo es cierto para las empresas. Los productos o servicios pueden ser de muy buena calidad, si la armonía no está presente, será sentida por las partes interesadas, y en particular por los clientes, lo que sería muy vergonzoso.

¿Cómo no ver en la simbiosis con los clientes la base del éxito de cualquier empresa? Por supuesto, hay tanto trabajo que anticipar, que permite que un producto o servicio sea puesto en el mercado. Pero no hace falta decir que sin clientes no tendría sentido. El propósito no es producir sino vender. Y el acto de compraventa no depende únicamente de la calidad del producto y de su precio. Hay un vínculo que construir con el cliente, una relación humana que establecer para crear el clima propicio para el acto de venta que se puede resumir, en una palabra: confianza. La tarea es inmensa porque cada cliente es un ente en sí mismo, con sus fortalezas y debilidades, a las que hay que adaptarse.

Esto demuestra la dificultad de la simbiosis: no se puede estereotipar sobre un modelo único, sino que se debe adaptar a cada cliente. Cada uno es un caso único, y las acciones de marketing de hoy muestran lo imprescindible que es actuar "a medida" para poder vender: el producto debe adaptarse a la demanda del cliente, lo que exige flexibilidad en los métodos de fabricación. Todo depende del producto o servicio, por supuesto, pero la tendencia actual es hacia la personalización de las ventas en todos los sectores.

Esta misma simbiosis se buscará con sus proveedores. La relación se invierte, siendo esta vez la empresa el cliente. Tendrá los mismos requisitos que sus propios clientes buscando establecer una relación única y adaptada. Esta exigencia va más allá del simple acto de compra porque el producto o servicio adquirido es fundamental para la vida de la empresa. No es una operación puntual sino un suministro permanente lo que se busca. La necesidad de la empresa es vital para ella ya que determina su producción y por ende la entrega a sus clientes. Por eso es fundamental la simbiosis con los proveedores. Es una cooperación que debe construirse, del mismo tipo que la de los clientes, basada en la confianza más allá de los intereses materiales recíprocos.

Una vez más, la calidad de la relación humana será el cimiento del vínculo en los negocios.

Finalmente, otro socio imprescindible en la vida de la empresa, para la que construir una relación de confianza es fundamental, el banco. Por "banco" nos referimos al socio financiero, que obviamente puede conjugarse en plural porque las empresas trabajan con varios bancos en general u organizaciones financieras. Este vínculo, quizás más que cualquier otro, estará basado enteramente en la confianza. Esta última etapa de la relación de calidad sólo se alcanzará si la empresa, o más bien sus directivos, saben aportar los ingredientes. Y contrariamente a la creencia popular, no solo se esperan números. El banquero no es menos humano que cualquier otro y necesita elementos de apreciación para formar su juicio.

La simbiosis solo puede lograrse si la empresa lleva un juego de transparencia. Nunca diremos lo suficiente que tiene que contarse todo a su banquero, y especialmente sus dificultades. Cuando se anuncian con antelación, se pueden anticipar y se pueden aportar soluciones paliativas. Ocultar la realidad es el peor comportamiento, porque eventualmente saldrá a la luz, lo que posteriormente empañará la confianza y generará una duda permanente. La empresa tiene todas las de ganar si ve a su banquero como un socio y si construye con él una relación de confianza, para estar en una simbiosis esencial para el buen funcionamiento de su negocio.

La simbiosis operativa con los actores de la empresa es la base de todo. Es una realidad en cualquier empresa, lo que condiciona su existencia. Los fundamentos se basan en los socios, colaboradores, clientes, proveedores y financiadores. La búsqueda de simbiosis con ellos no se limitará a establecer cordialidad, incluso convivencia. Las buenas relaciones que siempre han existido son esenciales, pero hoy deben nutrirse de manera diferente. Para estar en simbiosis con sus actores, la empresa debe empezar por estar en simbiosis consigo misma. Es necesario hacer coincidir las acciones con las ideas, el proyecto con el objeto, lo material con lo inmaterial. La más mínima nota falsa tendría graves consecuencias porque delataría una mentira. Es un enfoque global que hay que construir, hecho de convicciones y sinceridad. La meta a establecer es convertirse en una empresa simbiótica.

Es por esto que el primer paso es trabajar los valores de la empresa, su propósito, su responsabilidad social, su misión. El espíritu que se le habrá inculcado servirá de marco general, y alimentará el día a día de las relaciones con los grupos de interés de la empresa. "Estar conectado", como dicen los jóvenes: de eso se trata la empresa simbiótica.

La expectativa de la nueva generación y de los nuevos consumidores obliga a las empresas a evolucionar. Sus expectativas requieren un cambio radical de paradigma, de lógica y de lenguaje.

Para estar en sintonía con este nuevo tipo de expectativa, no hay otra solución que reconsiderar la arquitectura, los métodos y las relaciones de las empresas para incluirlos en un enfoque de desarrollo sostenible responsable.

La transición procede de un nuevo soporte lógico, de pensamiento, una nueva cultura, una nueva “mindset”, que está lejos de ser familiar. La lógica económica es atípica e incluso contraria a la intuición, ya que puede ir en contra de las normas tradicionales. Es parte de un enfoque de cooperación, benevolencia, diversidad, circularidad y utiliza la tecnología al máximo de su capacidad. Las personas y la inteligencia colectiva ocupan un lugar esencial. Lograr transformar las empresas a la luz del interés general requerirá encontrar el mejor equilibrio posible entre dos fuerzas aparentemente contradictorias: la sostenibilidad económica y financiera y la sostenibilidad socioambiental. En efecto, no puede haber simbiosis sin construir una relación entre la empresa y la sociedad en su conjunto, y sin tener en cuenta, desde su diseño, el impacto ecológico y social de los productos y servicios puestos en el mercado. Esto requiere seleccionar a los actores de la empresa para compartir un mismo proyecto: para los suministros por supuesto, pero también para los usuarios, es decir los clientes, o clientes de sus clientes. El criterio de referencia a situar en el centro del ecosistema de la compañía son las personas. La economía simbiótica respeta a las personas y la naturaleza.

Es así como la empresa simbiótica debe alinear tres componentes: el humano, el social y el ambiental, preservando obviamente su equilibrio financiero. El gran cambio contemporáneo es que ya no podemos enfrentar a uno contra el otro. La responsabilidad social debe integrarse imperativamente en la acción de la empresa. Por tanto, no queda otra solución que incluir su coste en los precios de venta, lo que supone que los clientes acepten pagar más. Podemos decir que así es, sobre todo desde la crisis del Covid, porque la expectativa es muy alta. Con esta condición, se preservará el equilibrio financiero de la empresa, así como su sostenibilidad.

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

Será la simbiosis de los componentes humanos, sociales y ambientales la que dará nacimiento a un nuevo tipo de empresa: la empresa simbiótica. Su objetivo ya no será la dominación en el mercado, ni la búsqueda de su propio interés particular, sino su inclusión en la sociedad, y su sostenibilidad. Su cultura ya no será de competencia, sino de colaboración a través de la conexión con otros ecosistemas. En el modelo de software “open source”, se acaba el aislamiento y todos se conectan con los demás, en un enfoque basado en la apertura, la agilidad, la oportunidad y la inteligencia. En efecto, es una nueva economía la que se está construyendo, la del siglo XXI, e incluso la del tercer milenio. ¿Cómo no ver una revolución allí?

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

## TERCERA PARTE

# HACIA UN NUEVO CAPITALISMO

No podemos hablar de una revolución económica, de una apertura mental, de una nueva cultura, de cambios de gestión, de responsabilidad social, de una empresa con una misión, sin entrar en la cuestión del modelo, el de nuestra economía de mercado que sigue siendo el mismo desde el principio, después de haber sobrevivido a dos siglos de evolución, crisis y contestación. Como decía Churchill de la democracia que es *“el peor sistema con excepción de todos los demás”*, lo mismo puede decirse del capitalismo, ante el fracaso de otros modelos económicos. Sin embargo, sentimos que el sistema se está quedando sin fuerza, como el final de un ciclo. Emmanuel Macron escribió en 2016 en su libro “Revolución”: *“Estamos viviendo una etapa final del capitalismo mundial que, a través de sus excesos, demuestra su incapacidad para durar de verdad”*.

Los excesos de la financiarización, las desigualdades, la destrucción ambiental, el inexorable aumento de la población mundial, las crecientes migraciones geopolíticas y ambientales, la transformación digital: estos son los elementos de una gran convulsión que nos obliga a reaccionar. Hay muchos indicadores que permiten tales afirmaciones, y las opiniones son bastante unánimes. Pero aquí está: el cambio no se puede hacer en un chasquido de dedos y toma un "cierto tiempo" para que las nuevas dinámicas tomen el control. Sin embargo, no dudemos de su advenimiento: ¡está en camino!

De ahí el título de este libro: “todo cambia... hasta las empresas”. Aparecen signos precursores con iniciativas y experimentos que son otras tantas pruebas. Si siempre ha estado en la naturaleza de la juventud de desafiar la herencia cultural y querer destacarse de las generaciones anteriores, esta vez lo ha logrado. La arrogancia e impetuosidad de jóvenes estudiantes californianos dieron origen a historias de éxito como nunca antes habíamos visto. Las start-ups de los años 80 se convirtieron en las principales capitalizaciones bursátiles del mundo.

Estos son los famosos GAFAM: Google, Apple, Facebook, Amazon y Microsoft.

No es casualidad que todas estén en el sector de las nuevas tecnologías. De las primeras nueve capitalizaciones de mercado a principios de 2021, solo una, el petróleo, no se clasifica en "tecnología", lo que muestra cuánto se ha apoderado de la nueva economía. Por otro lado, si estas empresas crearon nuevos modelos económicos, sin embargo, no cuestionaron el modelo capitalista. Al contrario, sus fundadores supieron aprovechar al máximo el sistema, ellos que se convirtieron en las mayores fortunas del mundo: Jeff Bezos (Amazon) Elon Musk (Tesla) Bill Gates (Microsoft) Marc Zuckerberg (Facebook) etc. Aunque el fútbol sea de rigor en la empresa, aunque la camiseta sea ineludible, aunque todos le hablen de tú al gran jefe, no impide que el fin de estas empresas sirva al enriquecimiento personal de su líder fundador. Realmente no podemos hablar de un nuevo modelo.

Y todavía menos una responsabilidad social para las empresas que implementan la ingeniería más eficiente para pagar la menor cantidad posible de impuestos, incluso ninguno, con un vergonzoso uso de los paraísos fiscales. Las conciencias encuentran su cuenta por la generosidad pública de las fundaciones que habrán tenido la precaución de crear. Este es el patrón de la cultura anglosajona que apela al altruismo de los ciudadanos para suplir la insuficiencia de la acción pública. Es cierto que pagamos menos impuestos en estos países, lo que permite que los más ricos contribuyen a las desigualdades de una manera diferente, en forma voluntaria, a través de donaciones. Nótese de paso que esta generosidad les permite pagar aún menos impuestos: ¡es la serpiente que se muerde la cola!

Uno solo puede admirar estos magníficos éxitos empresariales. Pero el tamaño gigantesco que tienen a escala planetaria y el modelo en expansión de sus actividades pueden verdaderamente asustar.

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

Su crecimiento es desenfrenado, batiendo récord tras récord. Lejos de haberlos afectado, la pandemia del Covid no ha hecho más que impulsarlos con el desarrollo de la economía digital.

Su poder financiero supera al de muchos estados, al punto que uno se pregunta hasta dónde podrían llegar. Su impacto en la sociedad es especialmente preocupante, porque estos monstruos están configurando una nueva forma de vivir, de consumir, de comunicarse, de relacionarse, arrasando con siglos de tradición. Es cierto que es difícil, si no imposible, resistir estos cambios. Todos somos consumidores de las ventajas que nos aportan las nuevas tecnologías. La preocupación es sobre el propósito de esta sociedad, porque parece sin sentido. Por el contrario, transmite una forma de pensar que no sirve al interés general. No es casualidad que todas estas empresas nacieran en Silicon Valley. Sus fundadores comparten la misma visión del mundo y la misma cultura liberal. Todos están impulsados por un espíritu de conquista para desarrollar una economía planetaria, sin mencionar los sueños megalómanos como los Elon Musk, que apunta a la luna para 2024, luego Marte posteriormente, o Jeff Bezos, el hombre más rico del planeta jefe de Amazon, quien realizó el primer viaje turístico al espacio el 20 de julio de 2021. Todo esto se parece mucho, si no al colonialismo, en todo caso a una forma de imperialismo. Este sentimiento lo corrobora el vínculo de dependencia que crean las herramientas de los grandes actores digitales, tan instaladas en nuestra vida cotidiana que ya no sabemos prescindir de ellas.

Se ha instaurado, subrepticamente, un verdadero sometimiento, por no decir esclavitud, hasta el punto de que se puede decir que esta modalidad liberal va en contra de las libertades.

Más que liberalismo, el modelo parte de la ideología libertaria, poco conocida en Europa. El libertarismo es la rama extrema del liberalismo que expresa no sólo desconfianza sino sobre todo oposición al concepto de Estado y de esfera pública.

Esta corriente es muy influyente en los círculos de pensamiento estadounidenses.

Peter Thiel es su promotor más famoso. Co-creador de Paypal, es un inversionista histórico en Silicon Valley, uno de los primeros en creer en Facebook.

Por ejemplo, financia un proyecto de ciudad-estado autónoma navegando en el océano, denominado "Seasteading", que escapa a las reglas de la territorialidad y funciona como un paraíso liberal donde la libertad individual es la regla, desterrando cualquier noción de Estado, o comunidad o interés general. Otro ejemplo es el de las criptomonedas. Si nos fijamos en su concepto, encontramos en él todos los fundamentos del pensamiento libertario: la creación monetaria está en manos de los individuos y no de los Estados, la realización del viejo sueño del economista liberal Friedrich Hayek. Lo más sorprendente es la ausencia total de referencias para definir un valor, si no la ley del mercado, es decir de la oferta y la demanda, que es el camino real de la especulación. Cuando conocemos el impacto de la moneda en la estabilidad de una civilización a través de su economía, solo podemos asustarnos. Basta ver la crisis que atraviesan países con una inflación muy alta en 2021, como Líbano, o incluso Argentina y Venezuela, por citar algunos, para comprender que no se puede concebir una moneda sin una dimensión real de interés general, sin supervisión y sin total independencia del poder político y más aún de las leyes del mercado, que es la definición del rol de los bancos centrales.

Por lo tanto, es necesario tomar la medida completa de lo que está sucediendo, de esta nueva sociedad que se está construyendo a gran velocidad, a través de tecnologías, llevadas por empresas comerciales cada vez más poderosas, y por mentes que no son inocentes y que siguen el camino de una muy específica ideología. Ha llegado el momento de acabar con este ambiente de la ley del más fuerte, que me gusta calificar de "viejo oeste", para forzar la línea de la

caricatura, e introducir una forma de regulación en un mundo que no conoce de reglas. En otras palabras, ha llegado el momento de que los políticos retomen el tema, que va siguiendo su curso, pero con tal lentitud ante la velocidad supersónica del desarrollo de los "big players", que no podemos contar sólo con los poderes públicos.

Estoy convencido de que las empresas tienen un papel que desempeñar en el impulso de una nueva dinámica, de forma voluntaria y sin restricciones, hecha de convicciones y voluntad. El nuevo capitalismo nacerá de la iniciativa de empresas y ciudadanos, y no de leyes o reglamentos. Depende de un estado de ánimo (el Mindset), una determinada visión del mundo y una voluntad de hacer de la sostenibilidad uno de los pilares de nuestra sociedad. Mucha gente ha retomado la siguiente cita, incluidos Lenin y De Gaulle: "*Donde hay voluntad, hay un camino*". Y Clémenceau dijo: "*Tienes que saber lo que quieres. Cuando lo sabes, tienes que tener el coraje de decirlo. Cuando lo dices, tienes que tener el coraje de hacerlo.*" Bueno, ¡hagámoslo!

El auge de los principios de la responsabilidad social abre nuevas perspectivas susceptibles de sacudir el capitalismo tradicional. Al involucrar a todas las partes interesadas en la búsqueda de objetivos de interés colectivo, estas ideas desafían a las empresas por su papel y lugar en la sociedad.

Dada la complejidad y aceleración de los cambios en curso, parece evidente que los grandes retos actuales no pueden ser resueltos únicamente por el poder político y la sociedad civil sin la imprescindible contribución de las empresas. Se trata menos de una cuestión de ética o filantropía que de un llamado imperativo a la movilización general. De ello depende el futuro de nuestra sociedad y de nuestro planeta.

Es entonces necesario cuestionar los resortes de esta legitimidad y considerar las consecuencias en términos de gobernanza, distribución de valor, sin olvidar el impacto sobre los modelos económicos y la reconstitución del capital de confianza hacia los actores económicos y financieros.

No sería razonable pensar que el movimiento es sólo un soplo pasajero, que es un artefacto de comunicación, o un nuevo imperativo de cumplimiento que trataría superficialmente de la responsabilidad social. Más bien, veamos las semillas de una transformación radical del capitalismo planteándonos la cuestión de la utilidad de los modelos económicos y la distribución del valor.

Desde hace cerca de medio siglo, la creciente desconexión del mundo de las finanzas con el de la economía real ha alimentado el descrédito hacia un capitalismo que aparece cada vez más “sin los pies sobre la tierra”. El juicio del cortoplacismo se refiere esencialmente a la búsqueda de la satisfacción privilegiada de los accionistas, que generalmente son inversores ajenos a la actividad de las empresas. A ambos lados del Atlántico, la observación defiende tesis comunes, sin por ello ser completamente idénticas.

En los países anglosajones, las críticas crecientes se refieren al cuestionamiento del capitalismo de accionistas, argumentando que "la responsabilidad social de las empresas es aumentar sus ganancias", según la definición propuesta en el famoso artículo de Michael Friedman en 1970. Oponerse a esta regla sacrosanta es una verdadera revolución cultural en esta parte del mundo que ha hecho del dinero y la economía de mercado su ideología principal. El patrimonio cultural se ve socavado con un nuevo paradigma que abre paso a la “teoría de las partes interesadas”, reconocidas como plenamente creadoras y legítimas en la distribución del valor creado, del mismo modo que los accionistas.

En la Europa continental, cuna histórica de las ideas sociales, los modelos de capitalismo alternativo derivados de una cultura emprendedora anclada en el largo plazo se relacionan con el reparto del poder en la empresa, sinónimo de democratización y equilibrio entre el trabajo y el capital.

En Francia, país caracterizado por una desconfianza latente con respecto al dinero en general, y de los beneficios de la empresa privada en particular, y marcado por una fuerte

conflictividad social, el Estado es el único garante de la línea divisoria entre la lucrativa esfera comercial y la esfera pública dedicada al interés general. Las recientes disposiciones de la ley PACTE están sacudiendo este panorama cultural al autorizar, e incluso alentar, a las empresas privadas a reivindicar una misión al servicio del bien común.

A partir de estas observaciones, se trata ahora de ir más allá de los logros y del corpus normativo de la responsabilidad social que obedece a líneas de tensión variables según las normas nacionales, las culturas gerenciales y el juego de condicionantes en que se mueve la empresa. La elasticidad del capitalismo ha asimilado perfectamente los códigos de la RSE, y sabe perfectamente cómo vaciarla de sustancia manteniéndola al margen de las funciones soberanas y de la herramienta de producción, lejos de los consejos de administración donde se dictan las reglas para crear y compartir valor. La presentación de informes de RSE todavía hoy es similar a un deber de cumplimiento vigorizante, desconectado de la estrategia.

Pocas empresas se han movido en la dirección de transformar sus modelos económicos y su gobernanza, con respecto a los objetivos del desarrollo sostenible. Por lo tanto, la RSE sigue siendo intrínsecamente frágil y discrecional, porque se basa en los valores de los propietarios de la empresa o de quienes actúan en su nombre, pero que no han siempre comprendido lo que estaba en juego y su alcance. Desprovista de toda base legal, una política de RSC sólo puede germinar a partir de un cambio en la cultura accionaria y gerencial. Es una cuestión de "mindset" y de hombres, lo que la debilita. ¿Hasta cuándo? Si la conciencia no genera espontáneamente la acción, entonces las autoridades públicas no tendrán más remedio que imponer restricciones, una vez más. Sería una lástima, pero al fin y al cabo es su función, y se han retrasado mucho en vista del deterioro del estado de nuestro planeta y de nuestra sociedad.

El concepto de desarrollo sostenible data de hace algunos años, y ahora está completamente desactualizado debido a las rápidas y complejas transformaciones de la sociedad. El término “responsabilidad” tiene un significado filosófico y moral de “responsabilidad prospectiva y colectiva”. Sorprende que sigamos en este sentido porque se trata menos de corregir algunos excesos que de emprender un proceso de transformación profunda e irreversible.

Para eso, aún será necesario salir de la lógica del corto plazo, repensar en profundidad el marco legal del derecho mercantil así como las normas contables relativas a la evaluación del valor creado, a fin de abrir camino a una nueva cultura económica.

La constatación es obvia: los frágiles logros de la responsabilidad social y el poder político no han podido contener las profundas fracturas que ponen en peligro el gran equilibrio de nuestras sociedades, lo cual es preocupante. A nivel económico, la pregunta que surge es cómo hacer prosperar una empresa en un mundo en perdicción. La idea latente de una “mejor empresa” infusa lentamente, lo que mejora el funcionamiento interno y los patrones de regulación. Son siempre el resultado de un enfoque voluntario por parte de individuos conscientes y responsables.

Está en marcha un giro ideológico, trayendo ante directivos, asambleas generales y parlamentarios, el debate sobre la ampliación del objeto social de la empresa y su gobierno, y sobre nuevas formas de participación en las utilidades. La contribución al interés general parece convertirse en la vía preferida de las empresas para demostrar su utilidad social, lo que contribuye a su sostenibilidad. Desde la crisis de 2008, de rara intensidad y que sacudió la economía planetaria, se han abierto vastos proyectos en todo el mundo occidental para repensar el objeto social de la empresa y su papel en la sociedad. Es el modelo capitalista el que se desafía. Estas preguntas tienen sus raíces, particularmente en Europa, en un suelo que se ha vuelto particularmente fértil.

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

El cambio está en marcha y progresa muy rápidamente. Decir que es ahora y que hay que actuar explica el interés de este libro y le da toda su fuerza.

## EL CAPITAL SOCIAL

La noción de capital social es el fruto de la evolución de la economía del siglo XX con la llegada de la industrialización y la necesidad de reunir capital significativo, más allá de las capacidades de cualquier inversor, incluso si fuera muy rico. Bajo Napoleón Bonaparte, la redacción de un Código de Comercio en 1807 dio origen a los preliminares de la sociedad mercantil. Luego, la segunda mitad del siglo XIX vio el surgimiento de los primeros grandes proyectos industriales, incluido el ferrocarril, que requería grandes cantidades de capital. Fue por tanto bajo Napoleón III cuando la ley de sociedades comerciales de 1867, aún vigente a pesar de sus múltiples cambios, estableció el modelo de sociedad anónima, con el objetivo declarado de ayudar a reunir grandes cantidades de capital para financiar grandes obras.

El propósito de crear sociedades era doble. Por un lado, permitía otorgar personalidad moral a una entidad jurídica cuyo objeto era reunir a personas físicas. Es por tanto una herramienta de compartir, y desde su creación, la empresa es la arquitectura que permite compartir un proyecto emprendedor entre varias personas. Por otro lado, la noción de capital introdujo la limitación de responsabilidad. En efecto, a falta de capital social compartido entre socios, la sociedad pertenece a una o varias personas físicas a título personal, y forma parte de su patrimonio. Pero una empresa no solo tiene bienes: también tiene deudas. Y cuando estos últimos resultan superiores a los bienes, la empresa se encuentra en estado de cesación de pagos, no obstante, con compromisos por honrar.

Es así como se transfieren las deudas, que forman parte del activo, al dueño de la empresa.

Las quiebras de empresas individuales dan como resultado la quiebra y la ruina de sus propietarios y sus familias, en ausencia de limitación de responsabilidad.

Faltaba una respuesta para tranquilizar a los inversores y fomentar el espíritu de iniciativa.

La limitación de la responsabilidad a las aportaciones realizadas en la empresa ha amparado definitivamente el patrimonio privado, no profesional. En caso de malos tratos, los inversores habrán perdido sus aportes, pero sus bienes personales no serán comprometidos.

El capital social solo se refiere a las empresas que han elegido una estructura legal en forma de sociedad. Representa las aportaciones que los socios ponen a disposición de la sociedad, generalmente en forma de dinero, pero que también pueden ser aportaciones de bienes, siempre que sean útiles para la actividad. La contrapartida de estos aportes son los derechos sociales, acciones o partes de la empresa. Los titulares de estos valores son los socios de la sociedad, es decir, sus propietarios. A ellos les corresponde tomar las decisiones más importantes de la sociedad, las que se toman en la junta general. El capital social transmite así varios conceptos de carácter jurídico.

Los derechos inherentes a las acciones son derechos de propiedad y de goce, que posiblemente se pueden distinguir en el contexto de un desmembramiento, pero no entremos en esas sutilezas jurídicas que no atañen a nuestro tema. El derecho de propiedad se manifiesta por el voto adjunto a él, cuando las decisiones se toman en asamblea. También permite percibir los frutos de la actividad, es decir la distribución de los beneficios, denominada "dividendos". Existe así una noción de rentabilidad financiera ligada a las acciones de una empresa, otro concepto que enriquece su utilidad. Un siglo y medio de historia han solidificado el modelo capitalista y lo han hecho evolucionar a través de cambios legales y regulatorios, todo ello impulsado por la voluntad de apoyar el crecimiento de la economía.

La traducción contable del capital no deja de sorprender a los neófitos: aparece en el lado del pasivo del balance, registrado en deudas, como préstamos bancarios o deudas corrientes con

proveedores y otros acreedores. Hay que pensarlo dos veces para entender que se trata de una deuda con los socios, lo que refleja perfectamente la dicotomía que hay que hacer entre ellos y la empresa.

Los socios hacen aportes a la sociedad para que esta pueda desarrollar su actividad, y la sociedad reconoce una deuda con ellos. Esta deuda nunca será reembolsada, excepto por cese de actividad en el momento de la liquidación. Por otro lado, puede ser transferido, lo que resulta en una transferencia de acciones. Los socios cambian, pero la empresa permanece y continúa su actividad, lo que es una prueba más de la diferencia que hay que marcar entre la empresa y sus socios. Esta noción financiera ha abierto una brecha entre los miembros activos de la empresa, quienes trabajan en ella y los propietarios.

La empresa puede así ser objeto de especulación y ver evolucionar e incluso dispararse el valor de sus títulos, sin que ello afecte a los empleados y actores de su funcionamiento. Esto se explica por la consideración en el valor de elementos intangibles, como las perspectivas de desarrollo, a veces muy alejadas de la realidad del momento presente. De eso se tratan las bolsas de valores y de mercados financieros, templos oficiales de especulación financiera sobre empresas.

Este rápido repaso al concepto de capital social permite comprender que es complejo y toca áreas sensibles que son esenciales para la empresa. Pero podemos ver el capital de otra manera, con otros ojos. A los conceptos jurídicos, contables y financieros se suma una nueva dimensión, la de la dinámica de la empresa. De hecho, el capital puede desempeñar un papel catalizador a través de su capacidad federativa.

Si los socios titulares del capital son los decisores de las orientaciones que se van a dar a la actividad de la empresa, entonces lo que se denomina “mesa redonda” puede

concebirse de otra forma. Será prudente dar un papel en la toma de decisiones a quienes son los actores de la empresa, empleados o incluso socios. Esto no debe hacernos olvidar la función de captación de fondos propios que va unida al capital social, pero veremos más adelante cómo abordarla. \*

La cultura de apertura y participación de nueva generación no puede satisfacerse con la noción histórica de capital social, con socios que son capitalistas cuyo único objetivo es cobrar dividendos. No hay nada peor para destruir cualquier forma de motivación del equipo. La búsqueda de una dinámica consistirá en reunir en torno a la mesa, además de los socios, a quienes tienen un papel que desempeñar en la conducción de los negocios y su desarrollo. Inmediatamente pensamos en sus empleados, por supuesto, pero también pueden ser socios, como los principales clientes o proveedores. Y luego también tendrá que depender de los financieros, porque la empresa necesita dinero. De ahí el término genérico anglosajón de “stakeholders”.

La adhesión de los empleados a la condición de asociado de la empresa en la que trabajan es un concepto muy antiguo. Las Sociedades Cooperativas de Producción Obrera (SCPO) existen desde 1831, y tenían como finalidad buscar una mejora en las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores. El movimiento cooperativo experimentó entonces una expansión muy fuerte, y se desarrolló sobre todo en los círculos agrícolas y bancarios de Francia. Pero, sin llegar a este esquema de reparto total entre los empleados, la apertura del capital a sus empleados puede ser una nueva forma de gestionar una empresa denominada “clásica” cuando sigue siendo propiedad de un gerente o de unos pocos socios. Ofrecerse para traerlos al capital será una forma de involucrar más fuertemente a las personas que ocupan puestos esenciales, y retenerlos, para desarrollar en ellos la noción de propiedad.

También será una forma de crear una relación de otro tipo, darles voz en los foros de gobernanza y escucharlos. Significa ponerse en pie de igualdad, para reducir o eliminar la jerarquía. Es un nuevo modo de gobernabilidad, que trae consigo una evolución en el desempeño. Los sistemas de apoyo pueden ayudar a los gerentes a implementar planes para distribuir acciones gratuitas o en términos preferenciales.

Para los empleados, es una oportunidad excepcional de cambiar de estatus y vivir su empresa de manera diferente, encontrando otra motivación en el trabajo. Ambas partes solo pueden encontrar ventajas, en una relación de “gana-gana”.

Para clientes y proveedores, la idea es diferente. Allí tampoco se trata de realizar una operación financiera, sino más bien buscar construir una relación más fuerte, conformada por intereses mutuos. Esto se basa en una idea muy simple: la estrategia de mis clientes y mis proveedores me interesa directamente porque concierne al futuro de mi propia empresa. Es por esto que solo me puede interesar incluir a mis principales clientes y proveedores en mi estrategia para asegurarme de estar en línea con la de ellos. Para mis proveedores, esto asegurará la continuación de mis suministros. Para mis clientes, el de mis ventas. La idea es ofrecerles “participaciones cruzadas” para que cada uno entre en el capital del otro. La simple relación comercial contractual puede ser suficiente para continuar la relación. Pero si estructuramos esta relación en el plano jurídico, entrando en el capital del otro, entonces adquiere otra dimensión. Tenemos aún más razones para querer desarrollar negocios juntos

Y para confirmar la voluntad de compartir el proyecto emprendedor y dar sostenibilidad a la relación comercial, tenemos a estos socios sentados en nuestros propios órganos de gobierno.

Así, las juntas directivas dejan de ser simples cámaras de registro y se convierten en foros de intercambio, donde las decisiones se toman de manera conjunta. No es difícil de hacer, es sólo una cuestión de fuerza de voluntad. Estas entradas

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

recíprocas en el capital pueden organizarse sin desvinculación bursátil, mediante un simple canje de acciones. Y en proporciones modestas y razonables. De nuevo, no se trata de una operación económica, sino de una nueva forma de gobernar y acercar a las personas.

Es llegar, es abrir la puerta, es comprometerse con un camino de transparencia y colaboración estructurada.

Por último, no olvidemos el papel que pueden desempeñar los socios financieros. Abrirles el capital social será una forma de atraerlos e involucrarlos en el proyecto de empresa, que exploraremos.

## EL FINANCIAMIENTO

No hay empresa sin dinero, lo que siempre se ha llamado "los nervios de la guerra". Los nervios son las fibras que permiten que el cerebro controle diferentes partes del cuerpo. En sentido figurado, nervio significa fuerza o vigor. Para librar una guerra contra un enemigo, se necesitaban recursos financieros sustanciales. Hoy la expresión se puede aplicar a un proyecto empresarial. Si bien esta no es una guerra para pelear, hay un juego para jugar en un mercado con adversarios, y los medios implementados contarán.

El éxito no será necesariamente proporcional a la cantidad de dinero involucrada, pero hay que admitir que cuenta mucho. Por supuesto, pensamos en inversiones de todo tipo. Dependiendo de las actividades, esto puede representar rápidamente sumas sustanciales. Un proyecto que requerirá el uso de una herramienta industrial costosa, o una ubicación comercial privilegiada, o el desarrollo de una investigación a largo plazo, o la adquisición de una gran inversión, requerirá una gran suma de plata. Y los proyectos que no requieran ninguna inversión particular se enfrentarán en todo caso a la financiación del lanzamiento de cualquier actividad, lo que los profesionales de las finanzas denominan el capital circulante necesario. Se trata de poder pagar un stock inicial, y sobre todo de hacer frente a los gastos de explotación hasta los primeros cobros. Esta misma regla también es válida en un escenario de crecimiento empresarial. En definitiva, el tema de la financiación es omnipresente en las preocupaciones de los líderes empresariales.

El "mejor" dinero es sin duda el de los dueños de la empresa, los accionistas. Se pone a su disposición para permitir su explotación, sin exigencia de devolución inmediata. Esta es la definición de capital, que juega un papel importante en la estabilidad y que generalmente representa el pilar central de los estados financieros.

En todo caso, se preferirá esta aportación porque da solidez a la empresa y asegura su independencia. Pero los medios personales tienen límites y generalmente son insuficientes para cubrir las necesidades de inversión de la empresa. Entonces es necesario buscar dinero en el exterior, lo que inevitablemente se traduce en el uso de los bancos. Contrariamente a las ideas preconcebidas de los neófitos o emprendedores primerizos, estos no prestan fácilmente, por muy bonito que sea el proyecto, y no tienen obligación de ponerse de acuerdo para seguir un proyecto empresarial. Hay que entender que se arriesgan al conceder un préstamo, el de no ser devuelto. Es para cubrir este riesgo que se exigirán garantías, en particular garantías personales y, si es posible, garantías reales, es decir, sobre bienes propios, preferentemente inmuebles. Es un compromiso que asusta y que los empresarios se resisten a dar, con razón porque en caso de fracaso del proyecto empresarial los bienes dados en garantía pueden volar. Pero, ¿pueden hacer otra cosa? La respuesta es doble. No, en general. Sí, si los líderes están dispuestos a compartir los frutos del negocio, es decir el resultado de la operación. Esta es una forma posible de construir un nuevo enfoque para la financiación empresarial.

Si los financistas están en la lista de terceros con quienes construir una sociedad, es, ante todo porque la relación con ellos se inscribe en el tiempo. Tomamos prestado durante un período que se cuenta en años, generalmente el más largo posible para repartir el cargo de reembolso, que une a la empresa a su banco a largo plazo. La segunda razón es que no se puede concebir una relación de este tipo sin confianza. El gestor sólo obtendrá el acuerdo del prestamista a condición de haber adquirido su confianza.

Confianza en el proyecto, por supuesto, pero también confianza personal. Nunca podemos decir lo suficiente lo esencial que es este último en la relación. Esta es la razón por la que los solicitantes de financiación no deben limitar la información de su expediente únicamente a los elementos financieros.

Tendrán mucho que ganar si son lo más transparentes posible, especialmente sobre sí mismos. Todos los elementos que puedan contribuir a crear confianza deben desplegarse, y por supuesto ser reales, porque nada sería peor que una mentira para degradar la relación. Por lo tanto, hay muchas buenas razones para tener mucho cuidado en la relación con los socios financieros. No olvides nunca que esta relación crea una dependencia que puede resultar mortal en caso de dificultades, porque el día que el banquero haya perdido la confianza, sólo tendrá un objetivo: recuperar lo que le corresponde, a toda costa, en detrimento de la empresa y su gerente.

La tendencia se ha endurecido desde hace algún tiempo debido a la caída de las tasas de interés. De hecho, siempre que estos permitieran integrar el costo del riesgo, el banco estaba más inclinado a comprometerse. Pero con tasas casi nulas, el banco ya no tiene margen suficiente para integrar una prima de riesgo, y por tanto para aventurarse en un proyecto que presentaría el más mínimo peligro. Por lo tanto, es muy difícil obtener crédito, y más aún del sobregiro, excepto el de tener un patrimonio y convenir en empeñarlo. Es así como todo empuja hoy a buscar una relación de otro tipo con los socios financieros de la empresa, y salirse de los patrones tradicionales.

Una relación de sociedad, o de cooperación, o incluso de compartir, se puede prever perfectamente con los financistas de la empresa. Estarán dispuestos a arriesgarse aportando dinero con la condición de buscar una buena remuneración, superior a la de los tipos de interés habituales del mercado. Dos elementos pueden contribuir a ello: la búsqueda de valor añadido o el reparto de beneficios.

En el primer caso, la ganancia de capital se realizará por la tenencia de acciones de la sociedad. Para ello, la empresa debe aceptar socios no involucrados en la operación, pero con un derecho de inspección y vigilancia que puede resultar desagradable.

Sobre todo, porque las expectativas no serán las mismas entre los socios, los financiadores no tienen otro objetivo que la

ganancia financiera. Por lo tanto, las relaciones pueden ser tensas a veces. Lo ideal es comprometerse con los proveedores de fondos a un plazo suficientemente largo, ocho años, por ejemplo, planificando ya las condiciones de salida, para evitar tensiones en el camino a seguir de la empresa.

En caso de expectativa de dividendos, la relación entre los socios también puede no ser armoniosa. Pero al menos el trato está claro desde el principio, y no hay sorpresas. Lo mejor será organizar las cosas, por contrato o en disposiciones estatutarias o entre socios, de modo que el marco quede establecido y conocido de antemano. Pensamos en particular en los dividendos prioritarios que permitan otorgar una ventaja particular a los socios financieros. Se pueden encontrar otros arreglos que convengan a las partes. Se trata de discutir y llegar a un acuerdo. De nuevo, *“donde hay voluntad, hay un camino”*.

No olvidemos otra herramienta financiera, quizás más adecuada para pequeñas y medianas empresas: los préstamos de capital. A medio camino entre una aportación de capital y un préstamo, permite recibir fondos a cambio de una remuneración de los beneficios, a menudo complementada con un interés mínimo. Este es un riesgo para el prestamista, que le llevará a no aventurarse a la ligera y a analizar muy de cerca el proyecto antes de tomar su decisión. Esta herramienta financiera no es nueva ya que fue introducida en nuestra ley en 1978, para ayudar a la industria siderúrgica de la época. Sus características hacen que se presente generalmente como un producto de renta variable, lo que ayuda a mejorar la estructura financiera de la empresa. Lo que es muy interesante para la empresa es que, en términos de análisis financiero, el préstamo participativo no está incluido en la deuda y se enmarca en el rubro de "cuasi-capital". Por lo tanto, debemos esperar una mejora en el balance sin aumento de capital y, en consecuencia, una mejor calificación, ya sea de la Banque de France o de cualquier organismo de calificación, sin mencionar a los proveedores de lectura e incluso a los clientes.

El préstamo participativo había sido un gran éxito en el momento de la crisis de los años 90, luego había sido descuidado antes de recuperar vigor con la crisis de 2008. El Estado había visto el interés en distribuir fondos a empresas a través de OSEO, que luego se convirtió en BPI France. Esta misma herramienta se ha visto favorecida para salir de la crisis del Covid y asegurar la recuperación, ya que el Estado ha pedido a las aseguradoras que liberen 11.000 millones de euros que se distribuirán en forma de préstamos participativos.

Este método de financiación debe ser favorecido por los líderes empresariales. Esto requerirá apertura, pero menos que incluir un socio en el capital social. En efecto, el préstamo participativo no afecta al capital, que queda en manos de los socios. Los gerentes tienen así la certeza de llevar el control de su negocio, que es generalmente la cultura de las PYMES. Solo hay que aceptar la idea de que parte de la ganancia irá al prestamista, que finalmente cobrará un interés más alto que un préstamo tradicional, pero con la condición de que la empresa obtenga una ganancia. Es una apuesta de futuro, un reto gana-gana. Para muchas empresas que tienen dificultades para utilizar la financiación tradicional, este modelo puede ser una buena idea, especialmente porque en realidad no tienen otra opción.

¿Cuáles son las organizaciones que distribuyen préstamos de capital? Se trata, por supuesto, de los establecimientos de crédito, pero también del Estado, de determinados establecimientos públicos, de las sociedades mercantiles, de las cooperativas y de los seguros, de los organismos de pensiones y de las instituciones de previsión. Los más activos son los fondos de inversión y las sociedades de capital de riesgo.

La construcción de una economía de compartir y de cooperación conduce inevitablemente a recurrir a este tipo de asociación para las necesidades financieras de la empresa. Solo tenemos que lograr que los líderes acepten la idea de compartir resultados, lo cual es un verdadero cambio de mentalidad. Más allá de los elementos puramente financieros,

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

Lo interesante con un socio financiero de este tipo es que compartirá el mismo interés por el buen funcionamiento de la empresa. Incluso tendrá un papel que desempeñar en su crecimiento, lo que puede hacer con su red relacional buscando apalancamiento. Es así como los fondos de inversión o capitalistas de riesgo se han especializado en sectores de actividad, con un buen conocimiento de los oficios, lo que puede ayudar a construir estrategias entre las empresas de su cartera.

La financiación, como los demás componentes de la empresa, debe abordarse hoy con ojos nuevos, y la búsqueda de alianzas solo puede servir a los intereses de la empresa. Es un enfoque que contribuye al advenimiento de un nuevo capitalismo y una nueva economía.

## LA COMUNIDAD DE INTERESES

Hemos visto cómo las mentalidades han cambiado en poco tiempo para evolucionar hacia una búsqueda de sentido. También hemos visto cuán esencial se ha vuelto construir relaciones de asociación inteligentes. En cualquier caso, el propósito será unir energías, crear sinergias e iniciar un movimiento colectivo. Así se construirá en forma de comunidad la empresa del tercer milenio, en camino a un nuevo tipo de capitalismo. Internet y sus pioneros inventaron el concepto de "red social" al promover la agrupación en torno a uno mismo o un proyecto. Estas redes se han vuelto familiares, y cada uno vive con lo suyo, o mejor dicho, los suyos, porque de una plataforma a otra es posible e incluso común construir redes diferentes. Sin mencionar el uso de apodos que te permiten crear tantos mundos virtuales como quieras, en torno a una identidad o un tema. La tendencia de nuestra sociedad es, por lo tanto, hacia el funcionamiento colectivo, en busca de un alma extra, hecha de fuerza y poder.

Este enfoque se adapta perfectamente a la empresa que, por definición, tiene como objetivo reunir a mujeres y hombres, y construir vínculos entre ellos que dan forma y vida al conjunto. De hecho, una empresa es una red, que no siempre mide su alcance. Ser plenamente consciente de esta noción de red permitirá obtener todos los beneficios de la misma. Es una cultura que necesita ser estructurada y animada. Como mencionamos anteriormente, la cultura encuentra su vigor cuando le da sentido a la actividad, cuando es parte de un proceso de interés general, y cuando sirve a una misión de alcance social.

Esto va mucho más allá de la búsqueda tradicional de ganancias en cualquier negocio, aunque este objetivo no debe descartarse por completo.

Nos unimos más fácilmente en torno a una causa que a un simple interés económico. Al beneficiarse de la fuerza del proyecto, se fortalecerán los vínculos entre las personas, lo que aumentará las posibilidades de éxito. Podemos comparar esta acción con la de un deporte colectivo, donde cada jugador tiene un lugar para jugar, pero no es nada sin los demás. Una empresa es definitivamente un equipo deportivo colectivo. En primer lugar, por la complementariedad entre los actores: el resultado final será obra de todos. Y luego por la importancia de los valores ligados a la acción colectiva, sin los cuales no habrá éxito, como lo son el espíritu de equipo, la solidaridad o la cooperación. La famosa expresión de origen latino, y lema actual de Suiza, "*uno para todos, todos para uno*" simboliza a la perfección el espíritu de cuerpo que contribuye al éxito empresarial. Ahora hemos pasado a un modo horizontal que simboliza el empoderamiento de todos, en oposición al vertical jerárquico que estigmatizaba a las generaciones anteriores. Es importante insistir en la utilidad de este diagrama dentro de la empresa en su organización interna y su modo de funcionamiento para lograr la transformación hacia el futuro.

Esta modalidad colectiva podrá extenderse a fusiones o cooperaciones con otras empresas.

El concepto de "familia de empresas" se refiere más bien a los consorcios nacidos de acuerdos entre empresas unidas por intereses recíprocos de carácter económico, jurídico y financiero. Este modelo de concentración vertical fue desarrollado en particular en Japón en el transcurso de la segunda mitad del siglo XX con el famoso "sogo soshu" que generó grupos en expansión y construyó imperios económicos. En este universo, las empresas del mismo grupo hacen negocios entre sí, con el fin de mantener todos los valores agregados y beneficios dentro de la unidad. La arquitectura integra pues a proveedores y clientes, a lo largo de la cadena, hasta la venta al consumidor final. El enfoque es ciertamente interesante, porque contribuye a la buena complementariedad de las actividades y, por lo tanto, al intercambio de estrategias comerciales.

El objetivo es la consistencia general, con un enfoque de optimización económica muy interesante. La crítica que se le puede hacer a este modelo, ubicando la discusión en el contexto de la nueva economía, es su enfoque en la búsqueda exclusiva de ganancias. Pero después de todo, depende de las personas decidir lo contrario. Si se aplicara una cultura de responsabilidad societal a estos fideicomisos, no hay duda de que el impacto sería poderoso y tendría unas consecuencias espectaculares. Es una cuestión de voluntad. En todo caso, conservemos el esquema de la fuerza colectiva que, en este caso, ha demostrado su valía.

La noción de “comunidad de intereses” dentro de una empresa es diferente. Tiene la ventaja de poder implementarse independientemente de la actividad o el tamaño: la PYME más pequeña puede embarcarse en este proceso. El objetivo es involucrar a los diversos actores que participan en la vida económica de la empresa y construir con ellos una comunidad viva, más allá de los intereses empresariales.

Es la vida que hay que inyectar, que requiere una animación eficaz y permanente. Esto dependerá en gran medida de la transparencia de la información: la mejor manera interesar a las personas será enviarles periódicamente datos sobre los hechos y actos de la empresa. Sus aciertos por supuesto, pero también sus dificultades o fracasos. Y provocar debate para recibir opiniones y consejos. Este modus operandi se basa en una dinámica colectiva, de ahí el término “horizontal”. Para proporcionar un marco para este tipo de gobierno, deben crearse los órganos apropiados: consejo de administración, junta directiva, consejo de supervisión, comité de gestión, comité ejecutivo, comité estratégico, etc. no importa el vocablo.

Lo que importa es el espíritu con el que se diseñe la operación, para permitir la libre expresión, practicar en la medida de lo posible la delegación de poderes y aplicar una regla de decisión colectiva. Esta democracia obviamente no debe generar bloqueos y la eficiencia de la gobernabilidad seguirá siendo su prioridad.

Pero las divergencias de puntos de vista requerirán una búsqueda de consenso y enriquecerán la decisión final. Aunque el proceso sea más complejo que una simple decisión autoritaria tomada por un solo individuo conlleva la fuerza del colectivo y garantizará el éxito de la implementación posterior, ya que todos habrán contribuido al desarrollo de la decisión y estarán comprometidos con ella tomando acción.

¿Quiénes son los actores que se involucrarán en este colectivo? Hay que empezar por la plantilla, manteniendo a los que se llamarán “ejecutivos” para perfilar una noción de responsabilidad y apoyo a los equipos. Dependiendo del tamaño de la empresa, seguramente será necesario hacer una selección y tomar solo directores. Esto no impedirá la creación de subgrupos y la organización de la retroalimentación. Una vez más, es la dinámica de “bottom-up” eso hay que construir, de abajo hacia arriba, que es una cuestión de “mindset”, de estado de ánimo.

A esta implicación de fuerzas vivas de la empresa hay que añadir los principales actores externos. Mencione anteriormente los clientes y proveedores más importantes. Aquellos cuya sostenibilidad de la relación es esencial para la supervivencia de la empresa, o estratégica. Involucrarlos en discusiones y escucharlos será una fuente de enriquecimiento. Es fundamental alinear las elecciones y los proyectos con los de ellos, en la medida de lo posible por supuesto, porque cada uno debe sentirse libre de hacer negocios con quien quiera.

Sus reacciones serán muy útiles porque también nos permitirán hacer un balance de las acciones de la competencia. Los clientes que se dejarían seducir por propuestas comerciales competidoras podrán reportar la información de inmediato, lo que permitirá una reacción rápida.

Es un modo flexible que garantiza una cierta durabilidad.

Lo mismo ocurrirá, en sentido contrario, con los proveedores que podrán testimoniar la demanda del mercado. Más allá de

las relaciones comerciales obvias, debemos ver en este intercambio de información y en esta acción de reflexión colectiva un fortalecimiento del vínculo humano, que será más fuerte que cualquier otra cosa. La confianza será la base de negocios sanos y justos, que pueden llegar hasta participaciones cruzadas en el capital social, como ya se presentó anteriormente.

La mesa redonda de la "comunidad" no estaría completa si nos olvidáramos de los socios financieros. Hemos visto la importancia de producir información no financiera a la hora de buscar financiación. Hacerlo puntualmente es posible, por supuesto. Hacerlo continuamente tiene más sentido. El mejor método para ganarse la confianza de los socios financieros será involucrarlos en la vida cotidiana, organizando la retroalimentación de la información e incluso la participación en los órganos de gobierno. Hacerlos conscientes de todo, incluidos los problemas, solo puede ser beneficioso. Y su contribución a la gobernanza será invaluable, por su experiencia y el referente que operan constantemente en los mercados. Por lo tanto, es un tipo de relación completamente nuevo que debe establecerse con los socios financieros de la empresa.

Otro perfil de los miembros de la comunidad que puede ser muy beneficioso es el de personalidades externas, cuya experiencia y conocimiento pueden enriquecer y fortalecer a la empresa. Se puede proponer un estatus de "director independiente" para integrarlos en un órgano de gobierno, o un estatus de "asesor senior" para ser simplemente adscrito a la dirección general. Estas personas serán responsables de realizar misiones específicas, que pueden ser ad hoc, y más generalmente de contribuir a la reflexión sobre la estrategia de la empresa. Generalmente son personas influyentes que también pueden ayudar a abrir puertas para una red de contactos, o que participan respecto de sus otras actividades en acciones que pueden iluminar a la empresa. Las grandes empresas lo utilizan con frecuencia. A las PYMES les toca hacer lo mismo.

En conclusión, cabe recordar que la “comunidad de intereses” sólo será eficaz si está animada por un cierto estado de ánimo, hecho de apertura y escucha. En un contexto que se ha tornado incierto, es necesario extremar la vigilancia y observar constantemente el mundo exterior. Si tenemos que definir el período que estamos atravesando, podemos decir que vamos a tientas. Solo el futuro dirá si las opciones elegidas habrán sido las correctas. Difícilmente caricaturizo diciendo que todo está por inventarse en esta nueva era digital. Para ilustrar la situación, cito con gusto al poeta español Antonio Machado y su maravilloso texto “Caminante, no hay camino” en el que escribe con gran sabiduría que “*se hace camino al andar*”. Este inicio del siglo XXI y tercer milenio transmite una noción de aventura y conquista. Lo que significa que la osadía de los primeros será ganadora, siempre y cuando no se equivoquen.

Una actitud abierta y la vigilancia serán buenos consejeros. El lema de Silicon Valley recuerda su imperiosa necesidad: “estamos en un mundo VUCA”, un concepto inventado por el ejército estadounidense en la década de 1990 tras el colapso de la URSS. El acrónimo se traduce al español como “Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo”.

Construir un proyecto empresarial en un entorno así es más complicado que penetrar en un universo bien definido, como ha sido hasta ahora. Las herramientas piloto son impredecibles, requieren un análisis constante y requieren interpretaciones informadas y reacciones rápidas para ajustar el curso. Los marineros de alta mar están acostumbrados a esta navegación a la vista, pero no los líderes empresariales que están acostumbrados a basar sus decisiones en ciertos datos. De ahí la necesidad de que las mentes cartesianas evolucionen hacia la apertura y la escucha.

¡Una nueva mentalidad!

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

## CONCLUSIÓN

PASAR DEL CUANTI AL CUALI

La crisis sanitaria del COVID ha actuado como un lente de aumento al exponer las carencias del modelo económico centrado únicamente en la búsqueda de beneficios. Las disposiciones de la ley PACTE abren la puerta a un cambio de paradigma en Francia al hacer de la empresa un actor de pleno derecho en el interés colectivo. Las empresas del mañana competirán en nuevos terrenos para ser mejores para el planeta y la sociedad. Al generar los cambios y la innovación necesarios para ofrecer soluciones que aporten valor compartido, la empresa se convierte en un actor de impacto positivo. No existe una oposición real entre la viabilidad económica y el impacto positivo. Al avanzar hacia un modelo económico más inclusivo, regenerativo y contributivo, que ya no sirva únicamente a los intereses de los accionistas, la empresa será una ganadora. Será capaz de atraer a los mejores talentos de una generación preocupada por las cuestiones medioambientales y sociales, en busca de sentido y de valores, y sabrá ser un socio eficaz de los poderes públicos en la construcción de la economía del mundo del mañana.

El resumen de los temas involucrados en un proceso de transformación que se presenta en este libro no pretende ser exhaustivo. Pero llama la atención que todos convergen en la misma dirección: una búsqueda de bienestar y sentido ya sea a nivel personal para las personas que trabajan en la empresa, ya sea a nivel social por el impacto de la actividad en el entorno natural y humano. Esta tendencia juega un papel revelador para ayudar a tomar conciencia de la falta, por el contrario: la necesidad y la demanda ponen de manifiesto la ausencia.

Dado que estamos en una búsqueda, es por lo tanto que hay, si no una deficiencia, al menos una insuficiencia. ¿Están enfermos los negocios y la economía contemporánea? ¿No están cumpliendo su papel al servicio de la sociedad?

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, es decir, desde hace 76 años, la sociedad occidental se encuentra inmersa en una carrera consumista, sinónimo de elevación del nivel de vida. El resultado está ahí, impresionantemente exitoso, ¡pero a qué costo! Son enormes los sacrificios que se han hecho, en detrimento del planeta, de los equilibrios universales, y hasta de la salud humana, a pesar de los deslumbrantes avances de la ciencia. Podríamos achacar este daño a la cuenta de la ignorancia, o de la ceguera. ¡Pero este argumento ya no es válido porque las voces científicas han estado llamando nuestra atención sobre el cambio climático y los riesgos asociados con el agotamiento de las reservas naturales no renovables durante medio siglo! Sacrificamos calidad por cantidad. El terrible período de escasez que azotó a la mayoría de los países occidentales durante la primera mitad del siglo XX habrá justificado esta elección, y ciertamente que era necesario pasar por esta etapa. Sin juzgar el pasado, miremos hacia el futuro. Ya no podemos perseverar en este camino ahora que lo sabemos sin salida y mortal. ¡Marcha atrás, con todo! Volver a la calidad es imprescindible en todas partes, en todos los ámbitos, y por supuesto en el económico. Una única consigna: ¡pasar de lo cuantitativo a lo cualitativo! Sea cual sea el precio a pagar, porque de ello depende la supervivencia de nuestra especie. ¿Alimentarse con productos orgánicos es más caro? ¿Si y entonces? ¿No se lo merece nuestra salud? ¿No hemos ido demasiado lejos en bajar el costo de la canasta familiar en el presupuesto familiar? La búsqueda de la calidad es virtuosa, la prueba es la muy fuerte tendencia de consumo actual, en particular por parte de la nueva generación. El fenómeno está comprometido de manera suficientemente fuerte como para haber llegado a una etapa irreversible. Así se ve el siglo XXI en lo que a la búsqueda de calidad se refiere, lo cual es una gran noticia.

Al dar esta dirección al trabajo de evolución y transformación de las empresas, les damos una dimensión universal y un poder que superará todos los obstáculos.

Este es el desafío de las empresas hoy en día y eso explica la importancia de que la orientación se tome sin demora. El compromiso debe ser público para darle la repercusión que se merece y obligar a la empresa a seguir adelante, sin retroceso posible. El primer paso será grabar la estrategia en el mármol de los documentos oficiales de la empresa, sus estatutos, que pueden ser consultados por cualquier interesado. Pero también en su comunicación pública, cuidando los mensajes del sitio web. Atrás quedaron los días en que la empresa se escondió y mantuvo secretamente sus secretos. Es tiempo de apertura, de compartir, de intercambio, de cooperación, pero también de transparencia, sinceridad y generosidad. Decimos lo que hacemos, hacemos lo que decimos. Nos comprometemos y estamos dispuestos a responder por nuestras acciones. La empresa es un eslabón esencial en la cadena social, y se espera hoy que asuma plenamente su responsabilidad. El concepto es un cambio radical con respecto a la concepción de la propiedad privada que prevalecía en el origen del capitalismo, y que tiene el defecto de construir un muro alrededor de la empresa para hacer reinar en su interior sus propias leyes.

Ver a la empresa como parte del todo ayuda a darle un papel social.

Una empresa impulsada por tal estado de ánimo estará en constante comunicación con su entorno. Alimentará en tiempo real con información de todo tipo la red que habrá tejido a su alrededor, pero también su comunidad de intereses. Información financiera por supuesto, pero también no financiera. Hay que reconocer que hasta ahora la información ha sido únicamente financiera. Seguramente porque es más fácil medir el desempeño financiero o de gestión. Los elementos no cuantitativos son más difíciles de captar y, sin embargo, son esenciales para la vida de la empresa.

Según Einstein, *“lo que cuenta no siempre se puede contar, y lo que se puede contar no necesariamente cuenta”*. Más allá de la sutileza del juego de palabras, la fuerza del tema es impactante y llena de significado proveniente del padre de la teoría de la relatividad. Desde la época de la obra del célebre físico, nuestra sociedad ha avanzado mucho en las llamadas ciencias “humanas”, y lo intangible es un dato que ocupa un espacio real, incluso dentro de las empresas. La contratación de un directivo ya no se hace sin un análisis detallado de las “soft skills”, para designar la inteligencia relacional, la capacidad de comunicación, el carácter, las relaciones interpersonales, el pensamiento crítico, el espíritu de equipo, la creatividad, la flexibilidad, etc. Lo mismo ocurre con la empresa, como organismo que pide ser analizado. Para formarse una opinión de su estado de salud sería insuficiente ceñirse a los análisis de sangre, que medirían el rendimiento, sin acudir a una evaluación funcional para asegurarse de comportamiento, del movimiento y de la tendencia. Un punto x ubicado en el espacio no puede ser visto como positivo o negativo, si no sabemos de dónde viene y hacia dónde va. Es el movimiento lo que cuenta. Y el movimiento será el resultado de las acciones realizadas, los proyectos realizados, los objetivos perseguidos, la calidad de la relación humana, el estilo de gestión, la elevación de los niveles de competencia, el cuidado de cada persona, la inclusión, las medidas conducentes a la mejora de la calidad de vida en el trabajo, la sensibilidad al impacto ambiental, la política asumida en materia de responsabilidad, el enfoque de calidad, la obtención de certificaciones o sellos, el valor añadido compartido, el lugar de la ética en la política general.

Todos estos son elementos esenciales para un buen conocimiento de la empresa. Por eso es importante embarcarse en la publicación de este boletín de salud, en un informe que hable de la vida de la empresa, más allá de las cifras. Los estados financieros no reflejan ninguno de estos elementos que constituyen toda la vida de la empresa.

Tomar su medición es tan importante como la de los elementos financieros para quienes no conocen la empresa y están tratando de hacerse una idea de ella o emitir un juicio sobre su desempeño y su futuro. Las agencias de calificación financiera están comenzando a otorgar cada vez más importancia a los datos extra financieros, y los índices de análisis se enriquecen con los llamados complementos ASG para hablar sobre temas ambientales, sociales y de gobernanza. Se desencadena un cambio de mentalidades para incluir lo cualitativo en lo cuantitativo, o en todo caso para yuxtaponer los dos, y dejar de hacer uno sin el otro.

El futuro está en el reporte de información no financiera, independientemente del tamaño de la empresa y su sector de actividad. Los líderes tendrán mucho que ganar al comunicar los detalles de la vida de su empresa, ya que esto ayudará a crear un vínculo y atraer simpatía y confianza. Podrán utilizarse indicadores de desempeño no financieros, que se clasificarán en tres categorías:

- indicadores de inteligencia relacional, para mostrar la capacidad de la empresa para crear y desarrollar sus conexiones con su ecosistema, lo que se traducirá en su capacidad para adoptar una gobernanza abierta e interactiva, mostrando de paso la implementación de su transformación digital.
- indicadores de valor global, que sitúan los criterios ASG en el centro de la toma de decisiones mediante la evaluación de los impactos extra financieros, que permitirán medir la razón de ser.
- indicadores de riqueza humana, que presentan el desempeño de la calidad de vida en el trabajo para la búsqueda del equilibrio entre bienestar y productividad, entre espacio de libertad individual y realización al servicio del proyecto colectivo, entre riqueza creativa y responsabilidad.

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

Al igual que la sociedad, las empresas cambian y experimentan una evolución fundamental.

Todo cambia... ¡incluso las empresas!

¿Deberíamos hablar de una nueva economía, de un nuevo capitalismo?

Definitivamente.

Lo dirá el futuro.

## SUMARIO

<b>PREFACIO de Bruno Le Maire .....</b>	<b>4</b>
<b>PREÁMBULO: El cambio .....</b>	<b>7</b>
<b>PRIMERA PARTE: Lo digital que transforma</b>	
Introducción .....	17
La búsqueda del desempeño .....	25
La relación con el cliente .....	28
La gestión participativa .....	38
Generación X, Y, Z .....	41
La flexibilidad.....	45
El entorno colaborativo .....	47
Gestión y liderazgo .....	49
<b>SEGUNDA PARTE: Dar sentido</b>	
Introducción.....	52
Los valores,.....	56
La cultura .....	59
La razón de ser, la misión.....	64
La responsabilización .....	76
La simbiosis .....	82
<b>TERCERA PARTE: Hacia un nuevo capitalismo</b>	
Introducción.....	90
El capital social .....	99
El financiamiento .....	105
La comunidad de intereses.....	111
<b>CONCLUSIÓN: Pasar del cuanti al cuali .....</b>	<b>118</b>

## **Philippe Arraou**

Philippe Arraou es presidente de CILEA, el Comité de Integración Latino Europa-América.

Es Contador Público en Francia, con su despacho personal de unas 40 personas, después de haber liderado BDO France hasta 2020.

Fue presidente del Colegio francés de los “Expertos Contables” (2015-2017), presidente de la Federación del Mediterráneo FCM (2018-2019), presidente de la Federación europea EFAA (1996-1999) y miembro del Comité Ejecutivo de la Federación mundial IFAC (2016-2019).

También es presidente de la Federación europea de Asesores Fiscales ETAF desde 2016.

En 2017 fue encargado de un estudio por el Gobierno francés sobre la transformación digital de las PYMEs, al cabo del cual ha publicado un libro sobre este tema. En 2016 escribió “El Contador Público y la Economía digital”.

Recibió en 2015 el Premio a la Excelencia Internacional Luca Pacioli de la AIC, la Asociación Interamericana de Contabilidad, y el Título de Miembro de Mérito del Consejo General de Colegios de Economistas de España.

En Francia fue condecorado con la « Légion d’Honneur » por el Presidente Emmanuel Macron.

Todo cambia... ¡Hasta las empresas!

Encontrar a Philippe ARRAOU

en



y en [www.mm3m.fr](http://www.mm3m.fr)