

141/11

**6. LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO. RAZONES
PARA SU EXISTENCIA. SU FUNCIÓN.
“EL PAPEL DE LAS PERSONAS”**

Ignacio Temiño Aguirre

Profesor Dr. Universidad Francisco de Vitoria. Madrid

Los aspectos fundamentales que tiene por objeto esta ponencia son los siguientes:

ESQUEMA DE LA EXPOSICIÓN:

- ❖ ¿Qué es una empresa?. ¿Cómo y para que nace una empresa?.
- ❖ El empresario, su función económica y retorno social:
 - La empresa y el empresario.
 - El empresario y la toma de decisiones.
 - El beneficio económico y su función social.
- ❖ El entorno competitivo en el mundo actual de los negocios. El Cambio.
- ❖ El paradigma de superación de las expectativas. Las Personas.
- ❖ La empresa ante los desafíos y retos del siglo XXI:
 - Desafíos Organizativos. La globalización y otros.
 - Retos Organizativos. Compromisos mutuos.
 - Retos Estratégicos.
 - La Responsabilidad social corporativa.



Vamos a ir desarrollando los puntos anteriores del esquema en un orden descendente con el propósito de poner de manifiesto las principales cuestiones mencionadas sin ánimo de enumerar cada uno de los apartados.

Una empresa es, ha sido y será una voluntad colectiva de todos los que la integran hacia un objetivo, meta prevista o buscada previamente.

La empresa hay que concebirla como un ser vivo, con vocación de permanencia en el tiempo (carácter indefinido) y con un compromiso, como es, la alineación de intereses personales y empresariales de todos los componentes y una necesidad vital para la misma, como es la obtención de beneficios económicos.

Podemos decir que la empresa, es una unidad económica generadora de Valor económico (representado en el Balance y Cuenta de Resultados) y un Valor Social (balance social y responsabilidad social corporativa).

Una empresa nace después de realizar los tramites legales correspondientes para su constitución legal, para que así exista el negocio jurídico , razón para la creación de una entidad mercantil, que es al fin y al cabo lo que es una unidad económica de explotación (empresa).

Lo fundamental para el desarrollo desde el inicio de una empresa es:

- **La Naturaleza del proyecto empresarial**, que lo define la oferta de productos y servicios que pretende poner en uno o varios mercados a disposición de sus clientes ,así como el personal que trabajara en la compañía conformando por ello la unidad económica.
- **El Mercado**, definido como los segmentos a los que dirigir la oferta y por ello la necesidad de elaborar un análisis Dafo del mismo.

- **Estrategia empresarial**, mediante la realización de un plan de empresa que además responda a los principios de marketing tradicionales 4P's (Producto, Precio, Promoción, Placement) o desde un punto de vista más moderno y dinámico, **las 5C's +1C (Cliente, Coste, Canal, Competencia, Calidad) + Caja**.
- **Plan Financiero**, definido los aspectos anteriores es momento de elaborar los supuestos económicos, financieros y de tesorería que respondan a los diferentes supuestos de desenvolvimiento empresarial (Business Plan).

La figura económica del empresario está fundamentalmente representada en los Consejos de Administración, Juntas de accionistas, Direcciones Generales, Gerentes etc. y además la figura humana del mismo también está presente en la dirección de Áreas, Organización de equipos, reparto de funciones empresariales etc.

El empresario arriesga su dinero, patrimonio etc. y genera empleo entre las personas. Para lo primero necesita retorno al capital y lo antes posible (beneficios económicos) para reinvertirlo, si lo considera oportuno, en la propia empresa consiguiendo con ello una mayor capitalización y desarrollo del negocio. Para conseguir lo anterior necesita conferir responsabilidades y otorgar responsabilidades (delegación) en las personas que conforman la organización tanto actuales como en función de cómo evolucione el negocio, en futuras incorporaciones de personas.

El mundo actual de los negocios es cada vez más complejo, competitivo y está dominado por un aspecto fundamental como es la gestión del Cambio. Este viene condicionado por el comportamiento de los mercados, los equilibrios generales de oferta y demanda, la aparición de nuevas formas de hacer, comunicarse, relacionarse, distribuir y canalizar la actividad empresarial.

Para lo anterior es fundamental y crítico, **las actitudes y aptitudes** de las personas ante los cambios que se están produciendo, significativamente los hábitos, las habilidades y las competencias desarrolladas así como la orientación a la actividad empresarial.



Para que el entorno empresarial pueda gestionar adecuadamente estos cambios, debe plantearse el desarrollo, la necesidad y favorecer mecanismos que estén orientados a: “La gestión de las personas”, “La gestión del talento” y “La búsqueda de habilidades y competencias” entre otras así como introducir dosis de flexibilidad en las funciones ligadas al cumplimiento de objetivos y productividad. Todo ello en un entorno donde la empresa debe de cumplir su función, que anteriormente hemos citado, la creación de valor, y asegurar su proyecto empresarial, esto es “su propuesta societaria” procurando que cumpla con dos ejes fundamentales, como son:

- ❖ Ser un proyecto empresarial creíble para empleados y clientes.
- ❖ Ser un proyecto transformador, innovador y sostenible en el tiempo asegurando para ello la Rentabilidad (productividad y costes), la proyección empresarial y cuidadosamente comunicado internamente (búsqueda de compromisos con empleados) y externamente (compromiso social).



Por otra parte también es fundamental tener presente en el ámbito de la empresa que existen peligros que pueden destruir el Valor Económico y el Social y que por tanto pueden poner en peligro la existencia de la empresa. Citaremos algunos de ellos, a saber:

- ❖ La Falta en la anticipación a los cambios.
- ❖ Estilos de dirección poco participativos.
- ❖ Escasa orientación hacia la austeridad en los costes.
- ❖ Escasa atención a las Nuevas tecnologías.
- ❖ Indefinición y escaso desarrollo de la Misión, Visión y Valores empresariales.
- ❖ Falta de expectativas personales. Inexistencia de Carreras profesionales.
- ❖ Clima laboral deficiente.
- ❖ Escasa atención a los procesos de calidad en los procesos.

Cabe señalar que las personas tienen, tenemos expectativas humanas: personales y profesionales. Las primeras tienen que ver con el necesario desarrollo como ser humano, sus

valores éticos, sus derechos y obligaciones ante la Sociedad. Las segundas con la participación en la Sociedad mediante el trabajo como medio de sustento económico y la conformación de valores familiares. Ambos factores como elementos de dignificación de la persona.



Para comprender lo anterior hay dos tipos de actitudes en las personas, ambas igualmente reconocibles y respetables, pero en cualquier caso muy diferentes entre sí, a saber.

Por una parte están **“los que tiran del carro”** y empujan a la compañía en su conjunto hacia nuevas formas de hacer y mejoran en el día a día, las condiciones de competitividad de la empresa y otros que **“arrastran los pies”** y se apoyan en el trabajo de otros, resistiéndose a los cambios por pequeños que estos sean (miedos a lo desconocido y otros).

Todas las personas no aspiran, ni tienen el mismo enfoque de las cosas, y sus ciclos vitales pasan por diferentes momentos y situaciones personales, profesionales.

Partiendo de la necesidad de tener unos ingresos para cubrir las **necesidades básicas de “comer y beber”**, hasta aquellos que esperan disfrutar antes o después, seguramente será después, de una vida larga de trabajo **busquen su tiempo para “vivir” y ocuparse de los más pequeños.**

Lo anterior en un entorno empresarial que conocemos, en el momento actual y que es más o menos predecible ha sido así para todas o la mayoría de las personas. Probablemente no será así para los próximos tiempos.

El momento actual de los negocios hace que empresas y los empresarios se encuentren ante elementos cambiantes algo desconocidos y que supongan *desafíos organizativos* así como *retos organizativos y estratégicos* de cierta entidad.

Los desafíos organizativos están en el cambio social que se esta produciendo en las Sociedades, a saber:

- ❖ Nuevas capas sociales.
- ❖ Nuevos negocios.
- ❖ Nuevos comportamientos empresariales.

Lo anterior esta suponiendo la necesidad de abordar cambios en la filosofía y gestión empresarial, siendo el eje central de esta filosofía empresarial la búsqueda de la identificación de los objetivos empresariales con las aspiraciones y objetivos humanos de las personas.

Algunos de los desafíos empresariales están en abordar los siguientes aspectos, a saber:

- ❖ La globalización de los mercados.
- ❖ La sociedad del Conocimiento.
- ❖ Nuevos entornos de relación sindical/laboral.
- ❖ La flexibilización laboral.
- ❖ La conciliación de la vida familiar y profesional.

Lo anterior esta produciendo, poco a poco, cambios profundos en el desarrollo y la interrelación personal y profesional entre las personas y la empresa. Todo indica que las empresas deberán poner mas recursos económicos e inteligencia en la búsqueda y retención del talento, la formación de las personas y en general tejer un nivel de compromiso mas fuerte y bidireccional entre la empresa y los grupos de interés que se relacionan con ella (stakeholders) y todo ello con una estrategia empresarial abierta a todo lo anterior, con enorme importancia a su definición y grandes dosis de preocupación por la implementación y ejecución de la misma. La orientación estratégica cada vez será más **GLOCAL**.

En lo referente a los retos organizativos, estratégicos, muchos son los elementos a considerar sin embargo los principales serán los efectos de la:

- ❖ Internacionalización y globalización.
- ❖ El desarrollo de las nuevas tecnologías.
- ❖ La gestión de la incertidumbre.
- ❖ La gestión del conocimiento como un elemento diferencial para tratar que dosis de flexibilidad en el trabajo de las personas sea un electo de motivación y productividad para ellas.

Las empresas deberán revisar sus esquemas organizativos internos (organigramas y otros) dando **mas preponderancia a la capacidad de liderazgo; gestión**, que al mando, a la vista de que los tiempos nos llevaran a gestionar mas por proyecto, plan de actuación que como era hasta el momento a acciones generales sometidas a un plan general.

En lo que respecta a la Responsabilidad social corporativa de la empresa, que es un aspecto de gran importancia actual y a futuro, debe de cumplir la condición necesaria y suficiente, para su definitiva implementación, esto es: **binomio valor económico, valor social**.

La asignatura pendiente es la valoración económica de lo que representa para la empresa en términos de aportación de valor, el desarrollo de políticas de responsabilidad social de manera cuantificable, verificable etc.

A modo de ejemplo, se indica que solo un 30% de las empresas del Ibex 35 en España han sido capaces hasta el momento, según datos del Foro de Responsabilidad Corporativa en España, de identificar el retorno económico que le ha representado a estas empresas el establecimiento de políticas de responsabilidad Social corporativa (un ejemplo de claro de aportación económica cuantificable ha sido para el Grupo SANTANDER su programa de Universidades, UNIVERSIA, para el BBVA su programa con estudiantes de RUTA QUETZAL, para el Grupo TELEFONICA su programa de apoyo al DEPORTE).

En el momento actual y con independencia de las cuestiones anteriores de valoración económica y representación de esta en los estados financieros no cabe duda que las políticas de responsabilidad social corporativa en las grandes organizaciones son cada vez mas crecientes y suponen una línea estratégica a futuro.

En este sentido tanto la **COMISIÓN EUROPEA** como **NACIONES UNIDAS** han puesto en marcha iniciativas de interés a saber:

- ❖ LA COMISION EUROPEA, ha publicado El Libro verde sobre responsabilidad social corporativa y El Foro Europeo de Multi-Stakeholders. El primero (libro verde) como una guía de las principales elementos a considerar en el ámbito de la RSC para el mundo de la empresa. El segundo (El Foro) como una iniciativa para fomentar la innovación, convergencia y transparencia en las practicas empresariales.
- ❖ ONU. Naciones Unidas, es conocido como el pacto mundial para promover la conciliación de los intereses empresariales con los valores y demandas sociales, en aspectos importantes que deben de cumplir las empresas como son:
 - La Atención a los derechos humanos de los trabajadores.
 - La Atención a las normas laborales y de adaptación.

- El Rechazo a la corrupción, extorsión y soborno.

- La Atención al medio ambiente.

Quisiera poner de manifiesto que existen algunas referencias de gestión en las empresas que hay que seguir:

Referencias de Gestión

- **EFICIENCIA:**
 - Costes Fijos (variables)/Margen Ordinario
- **ROE. Rentabilidad sobre Recursos propios.**
 - Beneficio Neto/Fondos Propios
- **EBITDA (una aproximación)**
 - Margen de Explotación con ajustes de menor cuantía.
- **BENEFICIO NETO/Líquido/Atribuible**
 - Beneficio después de Impuestos.(Recursos Generados)
- **CASH-FLOW (visión europea)**
 - Recursos Generados mas Amortizaciones

48

CONCLUSIONES

La Orientación y Estrategia empresarial más moderna de la compañía debe tener los siguientes enfoques:

- Ser un productor de bajo coste y tecnológicamente avanzado.
- Tener una visión GLOBAL.
- Tener activos que generen liquidez.
- Tener políticas de conciliación familiar.
- Tener políticas de RRHH que favorezcan a desfavorecidos.
- Tener personas que piensen en servicios y después en productos.
- Tener una fuerza de venta interna y externa con cohabitación.
- Ser generosos en la retribución. Productividad.
- Búsqueda del compromiso: recíproco, leal, compensable, ético y perdurable en el tiempo.