

&gt;&gt;Economía global.

# Hay que instaurar una nueva cultura empresarial

KLAUS  
SCHWAB

**A** posteriori, a todos nos ha sorprendido que la situación haya llegado tan lejos. Pero, seamos sinceros, ya hace mucho tiempo que incluso personas muy informadas, como George Soros, alzaban voces de alarma. Cuando el Foro Económico Mundial publicó su *Global Risk Report* (Informe de Riesgos Mundiales) a comienzos de 2007, prevenía precisamente contra esos riesgos que ahora han producido el derrumbamiento del sistema.

En el discurso inaugural que pronuncié en enero de 2008 ante la reunión anual del Foro Económico Mundial de Davos aludí a un mundo esquizofrénico y dije que tendríamos que responder de nuestros pecados. La razón de que no viéramos lo que se nos venía encima no sólo tiene que ver con la negación de verdades incómodas, sino con el hecho de que nadie se sentía realmente responsable o capaz de actuar.

Nuestro sistema internacional, que, creado a mediados del siglo pasado, se basa en la existencia de instituciones multilaterales, ha carecido o bien de autoridad o bien de competencia para enfrentarse a los desafíos de un orden financiero mundial que se ha caído por la borda. Por otra parte, los Gobiernos de los países, bien por interés nacional, bien por razones ideológicas, no han mostrado iniciativa para lidiar con un sistema financiero global fundamentalmente restrictivo. Además, el G-7, que agrupa a los principales países industrializados, y el Fondo Monetario Internacional tampoco han demostrado contar con la necesaria visión a largo plazo.

Consciente o inconscientemente, y causando un gran daño a la opinión pública, a las economías nacionales y, por desgracia, también a la gente corriente, muchos actores han abusado de la ausencia de mecanismos de regulación. Sólo ahora asistimos a "cumbres financieras mundiales" destinadas a aprobar normas que necesitábamos desde hacía mucho tiempo. Todavía está por ver si seremos capaces de crear una "comunidad mundial" que encuentre el equilibrio preciso entre la necesaria regulación y el mantenimiento del dinamismo empresarial. Para conservar el empleo, ahora es más importante que nunca no sofocar el motor de la economía real, sobre todo en las primeras fases de este ciclo recesivo.

Aunque la regulación es importante para el futuro de la economía mundial, por sí solas las normas no bastan. La crisis ha demostrado claramente no sólo la interdependencia mundial, también que la economía y la sociedad están profundamente imbricadas. Dicho de otro modo, la economía no es un ám-

bito autónomo y autosuficiente, y más bien la crisis ha puesto de relieve que debe servir a la sociedad. Hay que tener cuidado de que las medidas que se adopten para paliar esta situación no perjudiquen a la capacidad de innovación de la economía real.

En 1971 fundé el Foro Económico Mundial partiendo de la teoría del *stakeholder* (todo aquel que tiene interés en el buen funcionamiento de una empresa), descrita en un libro que publiqué ese mismo año. Según esa teoría, que también ha sido la filosofía del Foro durante los últimos 40 años, los directivos de una empresa deben servir a todos los implicados en sus actividades. La idea va más allá del servicio a los accionistas, ya que supone que la dirección, para garantizar la prosperidad a largo plazo de la compañía, debe gestionarla desde

que me ponía en manos de un médico que haría uso de toda su capacidad profesional sin pretender que, además de abonarle sus honorarios, yo compartiera con él mis futuros ingresos (puesto

*Ahora asistimos a 'cumbres mundiales' para aprobar normas que necesitábamos desde hacía mucho tiempo*

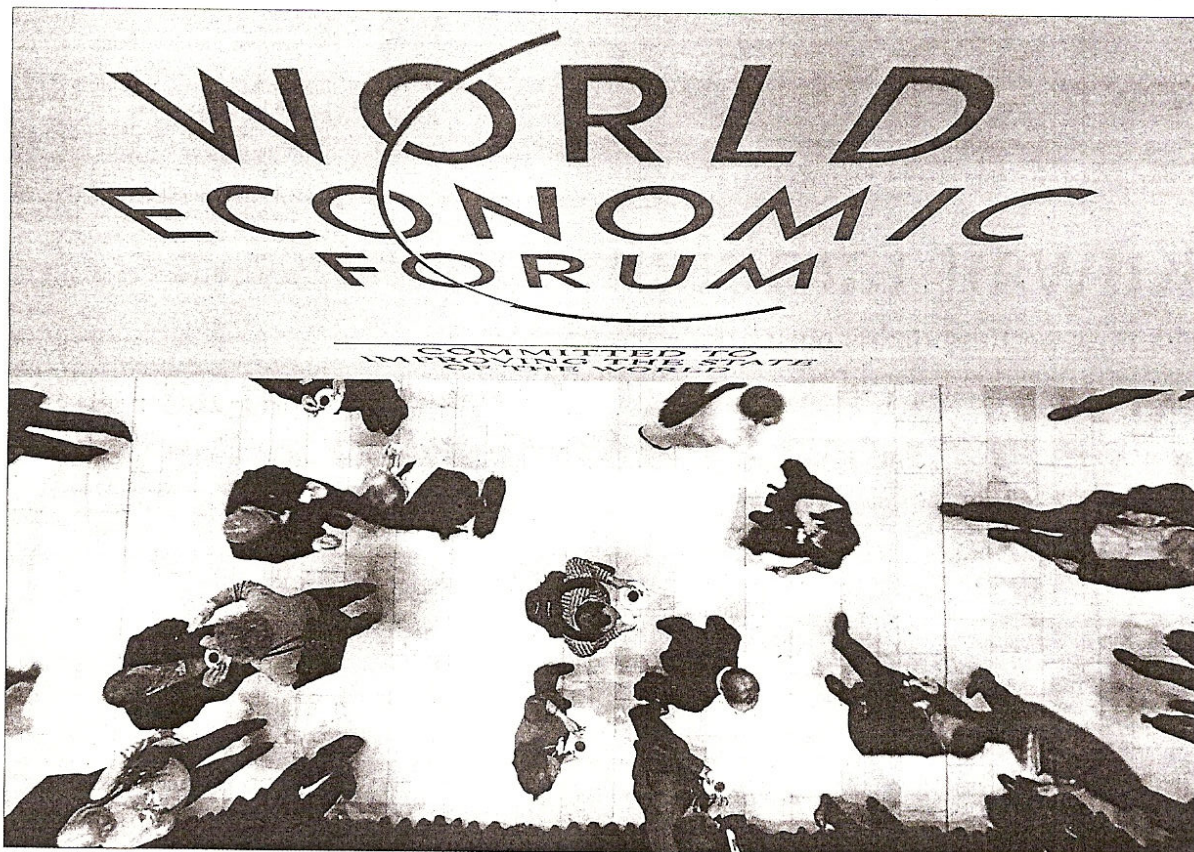
que, evidentemente, éstos dependerían de su pericia).

Si miramos hacia delante, veremos que lo que se necesita es una filosofía de la gestión empresarial basada en valores profesionales y no en la maximiza-

responsabilidad integral. Si no somos capaces de hacer valer esa responsabilidad entre los directivos de todos los sectores económicos, de nada servirán los reglamentos y normativas, porque siempre habrá lagunas.

En épocas de crisis es necesario contener el huracán ocasionado por los errores del pasado y evitar males mayores. Sin embargo, es todavía más importante no conducirse a ciegas y sin profundizar. Es preciso identificar los problemas fundamentales, para cambiar nuestro comportamiento en consonancia con ese análisis. Por eso cabe esperar que la crisis actual sea de índole transformadora.

A medio plazo, es esencial desarrollar una auténtica cooperación mundial para superar las consecuencias negativas de nuestros instrumentos financie-



Participantes en la última edición, celebrada el pasado mes de enero, del Foro Económico de Davos (Suiza). /AFP

la convicción de que no sólo actúa como representante de los accionistas que la han elegido, sino que es fideicomisaria de todas las partes interesadas en su funcionamiento.

En los últimos años, las bonificaciones y otros complementos salariales vinculados a los intereses a corto plazo de los accionistas han minado el carácter integral de esta función profesional de los directivos. La exacerbación de la búsqueda de beneficios ha ido imponiéndose cada vez más al fortalecimiento a largo plazo de la competitividad y la sostenibilidad.

He descrito de la siguiente manera esta perversión de la cultura profesional del directivo: hace unos años, cuando me sometí a una operación quirúrgica, sabía muy bien que mi futura calidad de vida dependería en gran medida de la cualificación del cirujano. Por eso busqué un experto que fuera el mejor de su profesión. Naturalmente, di por sentado

la convicción de que, en un entorno de carácter internacional y competitivo, los directivos altamente cualificados tienen sueldos elevados. Sin embargo, los que además de prepa-

*Se necesita es una gestión empresarial basada en valores profesionales y no en maximizar el beneficio*

ración cuentan con la correspondiente cualificación moral siempre deben esforzarse al máximo en cualquier situación —y sin duda, muchos lo hacen—, sin contar con incentivos suplementarios como las bonificaciones. Quizá en el ámbito empresarial necesitemos algo equivalente al juramento hipocrático de los médicos, para incorporar esta res-

ros y avanzar en lo tocante a desafíos globales, como el cambio climático, la lucha contra la pobreza, la asistencia sanitaria y otros importantes asuntos.

En la actualidad corremos el peligro de que estas y otras cuestiones cruciales se vean relegadas, con consecuencias tan desastrosas como las que ha ocasionado hacer caso omiso de las señales de alerta que apuntaban hace tiempo la proximidad de esta crisis financiera.

Espero que la adopción consciente de una cultura corporativa integral, basada en los intereses a largo plazo de todos los que buscan el buen funcionamiento de la empresa, y no en los del accionista parcial, de cortas miras, sea una de las consecuencias positivas de esta crisis. ■

Klaus Schwab es el fundador del Foro Económico Mundial y su director ejecutivo. Traducción de Jesús Cuéllar Menezo.