
RECENSIONES

KIMAKOWITZ, Ernst von; PIRSON, Michael; SPITZECK, Heiko; DIERKSMEIER, Claus y AMANN, Wolfgang (2011)

Humanistic Management in Practice

Palgrave Macmillan, Hampshire.

El 17 de diciembre de 1997, treinta y cuatro países firmaron la *Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros*, de la OCDE, que entró en vigor el 15 de febrero de 1999. Esa firma es solo un signo del notable esfuerzo que se viene realizando en la historia reciente de la empresa a nivel global para luchar contra la corrupción y la extorsión a través de las empresas sociales. Las soluciones se han centrado sobre todo en cómo legislar y cómo fomentar las prácticas éticas en los negocios. En este libro, Erns von Kimakowitz, junto con otros treinta editores, ha reunido una envidiable selección de diecinueve casos de estudio que demuestran que la empresa de negocios ética y social puede ser una opción lucrativa. Los casos cubren empresas de once países, desde EE.UU. y Canadá hasta Alemania, España, Dinamarca y Portugal. Asia está presente con estudios de casos de China e India, mientras que África aparece representada por el análisis de una compañía de Egipto.

Humanistic Management in Practice ofrece una nueva dimensión para la práctica ética de los negocios. Al desviarse de la usual presentación de buenas prácticas de negocios como “dirección ética de negocios”, aporta la perspectiva de la dirección humanística en la empresa social. En la introducción a los diecinueve casos este nuevo enfoque se define como un concepto que abarca tres dimensiones de los negocios éticos: la dignidad de la persona, la reflexión ética y la capacidad de instilar una legitimidad normativa que tienen las empresas humanísticas. Bajo estas tesis subyace una comprensión deontológica de la ética. No es sorprendente que la clave filosófica en la que se basan los principios filosóficos adoptados sea la reflexión ética de Kant y Weber.

La introducción a la cuestión de los negocios éticos está respaldada con seguridad por la teoría ética kantiana. Peter Ulrich y Thomas Maak habían defendido previamente que, de acuerdo con Kant, la realidad de la normativa ética demandaba el principio de universalización. Por tanto, la gestión empresarial ilustrada debe estar sostenida por “una comunidad moral de seres humanos ilustrados que se reconozcan mutuamente como personas capaces y abiertas para argumentar”. Además, la única conducta económica legítima o

justificada es “dar prioridad a la dignidad y a los derechos morales de todos los que están potencialmente afectados”. Esta es la “idea reguladora” kantiana de un consentimiento (*qua* deliberación) razonado (no solo de hecho) entre adultos sobre las condiciones previas universales, vitales para una sociedad democrática bien ordenada, justa, de ciudadanos libres. Esto implica también una mínima ética universal, esto es, un tipo de ‘macro-ética planetaria’ que actúe como base para un consenso moral en un mundo globalizado. Recordemos, sin embargo, que la ética deontológica kantiana parte de la norma moral de racionalidad que él llamó *imperativo categórico*, en el que una persona racional debe ser considerada como autónoma o libre, en el sentido de ser el autor de la ley que lo obliga.

Por ejemplo, *Dm Drogerie Markt Corporation*, en Alemania, es un caso de estudio que muestra que el individualismo kantiano y las decisiones basadas en el consenso pueden tener éxito. El consenso se describe como un compromiso alcanzado desde el diálogo entre las ideas de cada individuo. En consecuencia, es razonable argumentar que habría sido necesario contraponer el concepto de bien común de la ética aristotélica y el principio relativista de que no hay exigencias o valores morales que sean universales e inequívocos. Incluso si existiera un principio ético la cuestión es ¿puede universalizarse? Y si se propone que una ética relativista puede universalizarse, entonces es necesario reconocer que no puede ser sobre la base de la razón. El *emotivismo*, como Alasdair MacIntyre demuestra, es una débil solución para tal propuesta. Benjamin Constant dijo una vez que el fin del comercio y el de la guerra eran el mismo. Si eso es verdad, especialmente con respecto a la predisposición comúnmente aceptada de que los recursos son escasos, entonces necesita estar representada en ese argumento una ética de la competitividad, en la que sea ético salir perdiendo porque no todos pueden poseer recursos. De otra manera no es razonable pedir competitividad empresarial ética y sostenibilidad en una situación de escasez de recursos y, al mismo tiempo, pedir reglas justas en el juego de los negocios, especialmente cuando se refiere a la economía política. Esto podría proporcionar respuestas al sistema económico radical neosmithiano del *laissez faire*, en el que el negocio del negocio es obtener beneficios. También es necesario considerar la idea de que la economía como ciencia debería desarrollarse en el marco de la filosofía política y moral.

El libro ofrece un amplio panorama de cuestiones humanísticas, éticas y prácticas, que las compañías pueden introducir dentro de sus misiones y valores corporativos. Atañen tanto a las fuerzas internas como externas de las ins-

tituciones de la empresa social. Hay numerosos ejemplos de compañías respetuosas con el medio ambiente, como ABN AMRO, TerraCycle, Wainwright Bank y Zipcar. Puede imitarse la práctica económica sostenible, respetuosa con el medio ambiente, mediante la eliminación de gases venenosos que lleva a cabo AES Corporation, una empresa que comenzó en Arlington, Virginia. La mayor parte de las compañías destacadas tienen un enfoque crucial en la creación de consenso sobre los principios éticos de gestión interna de la empresa y ponen el énfasis en una selección de proyectos sostenibles. SEKEM, Ratan Tata y Sonae Sierra demuestran que es posible hacer negocios teniendo en cuenta aspectos de salud, educación y erradicación de la pobreza. La participación de los empleados en las mejores prácticas sociales es evidente en el modo en que la mayoría de las compañías señaladas busca comprometerse y desarrollar tanto la contribución de los empleados a la toma de decisiones como la subsidiariedad en la actividad operacional. Eso implica, por ejemplo, subsidiariedad y autonomía en la selección de los nuevos empleados. Un ejemplo que se refiere a la práctica de gestión de esto último es evidente en AES Corporation.

El concepto de empresa integral de Broad Air Conditioning, en China, es una de las aportaciones más interesantes en la economía de la administración de empresas: una compañía social que orienta sus políticas hacia el racionalismo, el holismo, el humanismo y el pragmatismo, evidente en las dimensiones culturales del norte, este, sur y oeste respectivamente, es una novedad, al menos en el contexto teórico de la ética empresarial. La integración apunta a desfragmentar un mundo desigual a través de la arquitectura cultural. Las cuatro dimensiones organizacionales sociales son: la política en el norte, la orientación cívica en el este, la orientación animada en el sur y la economía en el oeste. Vale la pena emular su cultura innovadora y su respeto por los derechos de la propiedad intelectual, incorporado en la estructura organizativa. Hay una razonable incertidumbre, sin embargo, acerca de cómo se funde con la sostenibilidad de la empresa el aplicar los beneficios de Guatemala totalmente a la plantación de árboles.

Motivaciones y valores espirituales más altos impulsan un mayor rendimiento en Micro Grinding Technologies Ltd., una empresa constituida en la India. Concretamente, uno puede encontrarse con prácticas tales como reuniones fuera de agenda en las que los temas van desde la calidad del té servido en la compañía hasta la filosofía de la vida y el amor. La ‘honestidad’ en las operaciones; la ‘integridad’ en las comunicaciones; la ‘igualdad’; ‘el juego lim-

pio' a la hora de compartir el éxito; la 'justicia' para con los profesionales y la sociedad; y la 'humildad' en el liderazgo son valores espirituales imbuidos en la práctica de gestión de la empresa. El punto clave es cómo la gestión de la compañía logra convertir lo que normalmente se describen como valores corporativos en una energía humanista que lleve a la gestión 'espiritual-práctica'.

Khalid Quadir y su modelo de negocio humanístico bracNet muestran las dificultades de operar en la base de la pirámide y de las redes con las ONG. La cuestión es si es científico decir que una ONG o una compañía han alcanzado rentabilidad operativa cuando al mismo tiempo se indica que no han alcanzado un punto de equilibrio general. TerraCycle se ha descrito como el modelo de negocio más agresivo para reciclar y utilizar los residuos como un factor "input". Dirige los retos del consumo de recursos y la generación de residuos de una manera socialmente responsable y emprendedora.

En la Corporación Grameen Danone, la salud, la nutrición y las políticas de comercio justo se centran en el sector pobre de Bangladesh. El espíritu empresarial de construcción, el tratamiento digno a los trabajadores y el concepto de bienestar están en el corazón de Hongfei Metal Ltd. El planeta, las personas y el beneficio son los tres elementos que se encuentran en el núcleo de la preocupación de Level Ground Trading Ltd., en Canadá. Novo Nordisk ofrece tratamientos para pacientes diabéticos basándose en la teoría de los *stakeholders*: han ido más allá al intentar comprender lo que significa apoyar al paciente como *stakeholder* básico, junto con el gobierno, la industria en general, los medios, y la familia y amigos de los pacientes.

Mondragón se basa en el concepto de cooperativa. Su éxito es increíble y destaca como el mayor contribuyente a la industrialización de la región vasca en España. Su fuerza reside en su dinámica integración del bien común de las comunidades, en lugar del exceso de celo de la filosofía individualista. La estructura operacional y la administración incluyen un trabajador propietario de la creación de la estrategia de trabajo. Dentro de la cooperativa de Mondragón hay diferentes subcooperativas. La visión es una organización amable en la que verdaderamente no haya distinción entre propietario y trabajador. Por tanto, la solidaridad, la contribución individual económica y laboral, el gobierno democrático y la progresiva incorporación de los demás son los principios que guían la filosofía de dirección y el crecimiento. Terry Mollner dice que 'solidaridad' es su palabra para el bien común. El sentimiento del autor es que Mondragón profetiza el "inevitable futuro" que espera a sociedades e instituciones maduras.

Carlos Lacharga-Martínez demuestra que es posible alcanzar incluso un alto grado de descentralización organizativa. Las prácticas de gestión *whyway* en la estructura anticontrol de Semco permiten a los directivos renunciar a un “control ciego, irracional y autoritario”. ¡La gente tiene que preguntar por qué, por qué, por qué! Esa es la clave para cambiar permaneciendo relevantes para el mercado e incorporando el consenso de un modo democrático. Jamsetji Tata creó el Grupo Tata e hijos con una perspectiva similar, en muchos aspectos, a la del padre Arizmendi del grupo Mondragón. En ambas se observa una unificación del nacionalismo o el espíritu *swadeshi* con el espíritu humanista. Cuando la ideología llega a ser una ‘barrera’, hay quienes dicen que tener preocupaciones sociales es equivalente a tener una ideología comunista. Se ven frases inconsistentes como “Belimro de Azevedo... era un ‘liberal con preocupaciones sociales’”.

Si la buena ética de los negocios y la responsabilidad social corporativa pueden resumirse en “hacer el bien, hacerlo bien”, entonces la Nanoplanta del grupo Tata establecida en Singur es admirable. Ratan Tata puso a trabajar su filosofía de la empresa libre en una amplia zona comunista de la India. La rápida industrialización de la población rural sería entonces posible y estimularía el rejuvenecimiento del estado indio. La filosofía de Ratan también habla de aprovechar las mejores mentes indias para escapar del control de la pobreza; de la compasión de la comunidad y, en general, ha demostrado que el crecimiento empresarial puede ir unido con el humanismo y la preocupación por la huella dejada. El Banco Wainwright, con sus productos inmobiliarios y una perspectiva humanista compatible con ellos, vuelve a destacar que hay mucha verdad en el humanismo que apoya la transformación de la empresa. ¿Cómo podría un banco registrar crecimiento en productos inmobiliarios en un periodo que vivió una terrible crisis llamada, precisamente, *crisis subprime*? Wainwright no solo sobrevivió, sino que de hecho creció y creció. Invirtió en proyectos de desarrollo de comunidades, viviendas asequibles y servicios VIH/SIDA. Rechazó volver a empaquetar los préstamos y venderlos a terceros: adoptó una posición sobre las injusticias sociales y luchó en nombre de sus clientes y empleados. Las compañías verdaderamente humanistas se han descrito como compañías de elevados propósitos que llegan a ser incalculables por el tiempo invertido en su lucha por satisfacer necesidades humanas insatisfechas. Si tienen éxito llegan a ser merecedoras de éxito, tanto desde el contexto externo como interno de la organización.

La teoría de los clusters de Michael Porter demuestra que las industrias estratégicas crecen si se sitúan dentro de una economía bien desarrollada en

industrias secundarias. Zipcar, una compañía dedicada al alquiler de coches, “las ruedas cuando las quieras”, demostró que construir una compañía humanista requiere un esfuerzo coordinado entre bastantes participantes, como inversores, empresarios, científicos, líderes de empresa, abogados y representantes del gobierno. Coordinar semejante consenso de intereses no solo construye empresa, sino que también conduce a la generación de una “empresa orientada al beneficio social”. Así fue como lo vio Scott Griffith, el CEO de Zipcar. La estrategia de su compañía demostró un crecimiento de ingresos fenomenal desde el segundo año. El número de sus miembros aumentó de 1.300 en 2001 a 250.000 en 2008, y el crecimiento de ingresos correspondiente pasó de menos de 2 billones de dólares a 100 millones de dólares en el mismo periodo. Se dirigía a estudiantes de universidad. Utilizaron actividades de promoción poco ortodoxas como vender albóndigas, donaron los beneficios a los centros de cáncer y ofrecieron mazas para destruir coches de gasolina poco eficientes. Su negocio principal era aliviar la congestión del tráfico, reducir la polución del aire y crear un campus favorable al medio ambiente. Después de siete años de trabajo se convirtieron en un equipo social emprendedor mientras todavía eran, aparentemente, un negocio tradicional de alquiler de coches.

Estos casos demuestran que poner primero a las personas y al medio ambiente es un buen negocio. Los seres humanos tienen la capacidad de enfrentarse a una multitud de crisis en lugar de abrumarse por ellas: diseñan su mundo para resolver esas crisis sin perder el progreso social ya alcanzado. Hacer buenos negocios no es un sacrificio financiero, es demostrar ingenuidad en el uso de las finanzas de una manera humanista. Las empresas representadas en este libro han utilizado valores compartidos, servicio a la comunidad, liderazgo transformador, una empresa social y respetuosa con el medio ambiente, el negocio como base de la pirámide, misiones corporativas y estilos de dirección de los que están convencidos. Muestran soluciones viables para una gestión humanista. La única crítica que puede dirigirse contra los casos de estudio es que son genéricos y dan ejemplos “ilustrados” a favor de un análisis “ilustrado” de los principios de empresa. No pueden usarse como base para un argumento científico. Pueden demostrar solo una parte menor o insignificante de todo el negocio empresarial.

*George Njenga
Strathmore University*