



# Hacer Empresa

Compañía  
de las Obras



**CDO España**

# Hacer Empresa

© 2010 CDO

*Associazione Compagnia delle Opere*

*Via Legnone, 20 - 20158 Milán, Italia - T (+39) 02 673961 - F (+39) 02 67396230*

*www.cdo.org - cdo@cdo.org*

*Proyecto gráfico: curious design*

*Título original: Fare Impresa*

*Versión en español: impreso en Venezuela - Febrero 2011*

*Traducción: Compañía de las Obras Venezuela*

*Revisión: Compañía de las Obras España*

*Impresión: Lithopress Servicios Gráficos*

*Portada: Ambrogio Lorenzetti (Siena, 1290 ca - 1348), "Effetti del Buongoverno", Palazzo Comunale de Siena.*

*Copyright: Foto Lensini Siena.*

# INDICE

Introducción	3
Premisa	5
1. La Empresa	6
2. El empresario	8
3. La relación con los colaboradores	10
4. Algunas modalidades de acción	13
Conclusiones	20
Agradecimientos	21



## INTRODUCCIÓN

Desde su nacimiento Compañía de las Obras ha sido un lugar de continua reflexión y profundización sobre el significado del trabajo, sobre el sentido del emprendimiento, sobre los criterios de una economía para el bien de todos. Muchas de estas reflexiones, que siempre nacen de la experiencia laboral y empresarial, han emergido con mayor claridad en su validez y su fuerza frente a la crisis. La dificultad de esta situación ha suscitado con fuerza dentro de la CDO una toma de conciencia de las razones por las que puede tener significado el “hacer empresa” independientemente de las coyunturas favorables o desfavorables.

Por este motivo la comisión “Economía y PYMES” de la CDO ha decidido escribir un “manifiesto” que propone de manera sintética algunas experiencias que consideramos significativas como orientación, como criterio y como comparación para afrontar el desafío de la vida empresarial de manera positiva y constructiva, incluso cuando las condiciones son difíciles. Este “manifiesto” es por tanto una propuesta que se ofrece a los “hombres del trabajo”, empresarios y colaboradores, en un momento crucial para la economía, a la luz de un diálogo que sepa valorar la iniciativa de cada uno de volver al mundo del trabajo más acorde con sus deseos de libertad, de belleza, de creatividad y de justicia.

Después de años en los que la pequeña y mediana empresa ha sido criticada como si fuese un impedimento para el crecimiento y la competitividad, La Unión Europea ha reconocido con el *Small Business Act* el valor esencial de las PYMES para el futuro económico y social. Esta afirmación, que finalmente llega también a reconocer la capacidad de innovación de la pequeña y mediana empresa, introduce implícitamente una pregunta a menudo eludida: la pregunta sobre el sujeto que “hace” y “mueve” la empresa.

Este manifiesto quiere poner a la persona en el centro de la reflexión: la persona del empresario y la persona del colaborador, con la convicción de que es fundamental comprender el origen de su “hacer” y no detenernos sólo en las consecuencias. ¿Por qué motivos se hace una empresa? ¿De dónde nace el deseo de innovar? ¿Cuáles son las razones que empujan a quien trabaja en la pequeña y mediana empresa a afrontar - día tras día, con realismo y audacia - los desafíos de un mercado globalizado? ¿Y cuáles son los criterios idóneos para vivir tales desafíos? ¿Dónde se encuentran y cómo se alimentan las energías para afrontar con coraje y creatividad la intemperie de una crisis financiera y económica? ¿Qué conduce a afrontar con espíritu constructivo y atrevido las dificultades burocráticas, la presión fiscal, la falta de infraestructura, la jungla de las leyes nacionales e internacionales? No es posible responder de forma exhaustiva a estas preguntas basándonos únicamente en la búsqueda del lucro; se necesita considerar otros factores más decisivos, pues son más incisivos; entonces se vuelve posible recobrar la conciencia del valor de la empresa como lugar social en el cual se desarrolla una parte importante de nuestra propia vida, en el que se expresan y crecen los talentos y la humanidad de cada uno.

Aunque este documento se dirige principalmente al mundo de la pequeña y mediana empresa, muchas de las reflexiones aquí propuestas valen tanto para las empresas de mayores dimensiones, como para el mundo las entidades sin fines de lucro y de la cooperación.

Bernhard Scholz

*Presidente Compagnia delle Opere*

## PREMISA

*“La Ley original por la cual ha sido dada la vida es que tendemos a imitar al Creador volviéndonos creativos. La vida nos ha sido dada por una creatividad”<sup>1</sup>.*

La aventura empresarial constituye un modo para adherirse a esta ley original.

Una empresa - sea con o sin fines de lucro; grande, pequeña o individual - surge del deseo de responder sistemáticamente a las necesidades que urgen a la propia vida y a la de los otros hombres. Frente a estas necesidades, el empresario tiene el coraje de decir “yo” y en algún modo, según variadas circunstancias, arriesga. En esto él da espacio e iniciativa a su libertad, la palabra más sagrada que la educación cristiana nos habitúa a considerar y venerar, aquella que viene inmediatamente después de la palabra Dios<sup>2</sup>.

Hacer Empresa, por lo tanto, es para el empresario y para quien colabora con él una arriesgada expresión de la llamada al desarrollo, que es propia de la vocación de cada hombre<sup>3</sup>.

Este documento pretende subrayar el valor del emprendimiento y de la empresa, de cada tipo y de cada ámbito de actividad, concebida según su naturaleza original. Se presta una especial atención a la pequeña y mediana empresa, por la importancia que tiene en el panorama económico italiano y por la fisonomía que ha caracterizado desde sus orígenes a la CDO.

# 1. LA EMPRESA

**1.1** La empresa es una “comunidad de hombres que, de diverso modo, persiguen la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera”<sup>4</sup>. Por lo tanto, la empresa es el ámbito en el que vivir “relaciones auténticamente humanas, de amistad y de sociabilidad, de solidaridad y de reciprocidad”<sup>5</sup>. En tal sentido, la empresa desarrolla un rol fundamental de cohesión y de integración dentro de la sociedad: entre adultos y jóvenes, entre personas de diferentes proveniencias sociales, culturales y étnicas.

**1.2** La empresa no es “posesión exclusiva” de quien tiene el capital. Es un sujeto privado, pero de interés público, en cuanto que en sí misma convergen las expectativas de una gran variedad de sujetos más allá de los propietarios: los trabajadores, los clientes, la comunidad de referencia, los proveedores de bienes, servicios y recursos financieros<sup>6</sup>.

**1.3** La empresa tiende a generar bienestar para todos, ante todo produciendo bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades del hombre.

**1.4** La satisfacción de los colaboradores, de los clientes y de los propietarios del capital constituyen el objetivo prioritario de la empresa. La empresa tiende pues al lucro no como fin, sino como un medio. “El lucro es útil si, en cuanto medio, está orientado a un fin que le provea un sentido tanto sobre cómo producirlo como sobre cómo utilizarlo. Tener al lucro como objetivo exclusivo, si es producido de mala manera y sin el bien común como fin último, amenaza con destruir la riqueza y crear pobreza”<sup>7</sup>.

**1.5** En cuanto a su producción, la ganancia constituye uno de los indicadores del buen funcionamiento de la empresa, si se ha obtenido sin utilizar prácticas irrespetuosas para el hombre, como la oferta de productos dañinos; condiciones laborales que violen la dignidad de los trabajadores; el abuso de una posición monopólica u oligopólica; el aprovechamiento de los proveedores aprobando tácitamente o induciendo el desarrollo de actividades económicas irresponsables, que se traducen en salarios insuficientes, una ausencia de tutela en la seguridad, trabajo de menores de edad; o la producción de efectos dañinos al ambiente<sup>8</sup>.

Un beneficio de calidad es el resultado de la capacidad de innovar - a nivel de producto, de procesos, de asertividad en la organización o de relaciones con el sector - y de avanzar hacia la excelencia en la calidad, el servicio y la reducción de costes.



La empresa sana no se conforma con las conquistas alcanzadas, sino que continuamente se autoevalúa y se renueva a sí misma. Un beneficio de calidad, al final, implica el uso de las finanzas para facilitar la gestión y nunca se concibe como un fin en sí mismo.

**1.6** El beneficio debe tender a satisfacer de manera equilibrada a numerosas instancias: ante todo, las exigencias directamente vinculadas con la supervivencia y el desarrollo de la empresa misma; después, las expectativas de los accionistas en cuanto a una remuneración satisfactoria, también a la luz de las potenciales alternativas de inversión; las expectativas de participación en las utilidades por parte de los colaboradores, también considerando para cada uno su particular contribución y las necesidades de cada familia; y finalmente, los aportes a la comunidad, comenzando por la local.

**1.7** La empresa, en cuanto a comunidad de hombres, es un ámbito educativo: no sólo porque es un lugar de desarrollo y transferencia, incluso inter-generacional, de conocimiento y competencias empresariales, técnicas, comerciales, organizativas, sino también porque es allí donde por ósmosis pueden madurar y transmitirse una concepción del hombre y del trabajo, el sentido del realismo y de la responsabilidad, además de virtudes como la atención, el coraje, la lealtad, la perseverancia y la humildad.

**1.8** Quien guía la empresa tiene la responsabilidad de asegurar su continuidad en el tiempo, en defensa de todos los intereses que están implicados. En determinadas circunstancias ambientales - la aparición de competidores externos, la intensificación de la competencia, los procesos de concentración del sector, etc. - o empresariales - como por

ejemplo una grave descapitalización de la empresa, la falta de un cambio generacional, o la presencia de conflictos entre los socios -, el principio de continuidad puede sugerir varias formas de agregación como alianzas, creación de redes, consorcios, fusiones o cesiones.

**1.9** La conciencia de que la empresa constituye un “sujeto privado de interés público” puede inducir a buscar y definir un acento innovador de *governance* que tutele las expectativas no sólo de la propiedad sino de todos los principales sujetos involucrados en la vida empresarial, asegurando unidad de mando y eficacia en las decisiones. Reviste interés, por ejemplo, la introducción de formas de participación de los colaboradores con respecto al capital, a las instancias de dirección y/o los recursos.

**1.10** En la búsqueda del objetivo de generar bienestar para todos, se vuelve esencial la orientación a largo plazo. Quien guía la empresa actúa en el presente, pero debe considerar un horizonte temporal amplio, que abrace también los intereses de las futuras generaciones. La responsabilidad social de la empresa se manifiesta ante todo en el vivir la concepción de empresa hasta aquí sugerida; sólo dentro de esta perspectiva se inscriben y son deseables acciones específicas connotadas por finalidades sociales y ambientales.

## 2. EL EMPRESARIO

**2.1** El talento empresarial es un don que implica una responsabilidad hacia el mundo. Esto por tanto, debe ser puesto totalmente en juego, sin caer en la búsqueda de la comodidad y en la explotación de posiciones ya adquiridas.

**2.2** En el empresario está viva una tensión estética: el deseo de realizar algo bello, algo “mejor” para sí mismo y para los demás. Es fundamental que el éxito y la consiguiente riqueza no apaguen esta sed.

**2.3** El empresario percibe su trabajo como instrumento para plasmar la realidad según la imagen ideal que ésta ha representado dentro de sí<sup>9</sup>. Imagina un desarrollo atractivo, capaz de hacer converger los objetivos y las contribuciones de un grupo articulado de actores alrededor de un empeño común, superando la lógica de la mera contraposición de los intereses.

**2.4** El deseo de contribuir a la realización del bien común no atenúa el espíritu empresarial, más bien constituye un móvil más grande que la búsqueda de la riqueza personal.

**2.5** El trabajo debe dejar espacio también al tiempo dedicado a la construcción de sí mismo y la familia. Sin esto, a largo plazo la empresa no contará con una guía equilibrada, previsor, capaz de poner en discusión a sí mismo y al perfil empresarial.

**2.6** El empresario se distingue por un realismo sobresaliente: “no pretende imponer sus ideas a la realidad, sino aprender las ideas de la realidad”<sup>10</sup>:

- Quien guía una empresa sabe ser un “empleado”. Igual que los colaboradores dependen jerárquicamente de él, así él - en cuanto vértice de la empresa - depende de los clientes y de sus preferencias, influenciados por las estrategias de la competencia y de la evolución del contexto social y económico;
- La actitud del empresario se caracteriza por la apertura, la curiosidad y la atención a lo nuevo;
- En el empresario domina por tanto la tensión a aprender, teniendo conciencia de sus propios límites. Es consciente del hecho de que las sugerencias válidas puedan llegar de cualquiera, empezando por sus propios colaboradores; está atento a cultivar las relaciones interpersonales ya establecidas y a obtener beneficio de nuevos encuentros, a veces también fortuitos;
- El fruto más completo de la función empresarial consiste en dar vida a una innovación que crea discontinuidad. Bien mirado, la capacidad de realizar el “sueño empresarial” no contradice la virtud del realismo, sino que constituye su punto de apoyo: la visión que rompe esquemas consolidados es la intuición de lo “posible” escondido entre los pliegues de la realidad;
- La visión a largo plazo del empresario está acompañada de una capacidad de aprender de los acontecimientos. La elaboración de un plan es una guía útil para el camino común, pero tiene que necesariamente estar acompañada por la atención a las señales que emergen durante el camino: los factores imprevistos que sugieren modificar, más o menos profundamente, la ruta no deben de ser vividos como sombras que se proyectan sobre un plan ya establecido sino, inteligentemente, como manifestación de la superioridad de la realidad con respecto a las propias ideas. Quien deja de aprender teme a la novedad, pierde la pasión por el producto y los procesos productivos, pierde la atención a los clientes y a los competidores, descuida las relaciones con los colaboradores y ve cómo se deteriora el clima en la organización, deja de avanzar. El empresario siempre se pone en juego: sabe que lo que ha aprendido y acumulado es continuamente reconquistado.

**2.7** El asumir el riesgo es una dimensión esencial del obrar de un empresario. El coraje necesario para el desarrollo de su actividad es sostenido por dos factores: la conciencia de que el solo hecho de estar presentes sea más importante que el resultado final, y la experiencia de una amistad viva. ¡Cuidado con la soledad del empresario!

**2.8** El empresario afronta las dificultades - lo áspero de la competencia, la llegada de nuevos competidores, la innovación tecnológica introducida por un competidor, la caída del mercado, etc. - con lealtad y a partir de una hipótesis positiva:

- La lealtad se manifiesta ante todo en reconocer las adversidades en todo su alcance, sin esconderse a uno mismo ni a los demás;
- La hipótesis positiva consiste en la pronta búsqueda de una respuesta, que precede a la aceptación del desafío del cambio y de la innovación. Quedarse en el lamento y la acusación de las condiciones externas - la competencia internacional que opera en contextos de bajo coste de la mano de obra, la ineficiencia de la administración pública, los excesivos impuestos, etc. - son frenos, si no enemigos, de esta respuesta.

**2.9** El empresario es consciente del hecho de que el error y el fracaso son elementos inevitables en el desarrollo de su actividad. Frente a ellos, entonces, responde con humildad y una indómita capacidad de retomar.

**2.10** La acción de un empresario responsable fácilmente traspasa los límites de su empresa y asume un rol activo en otros ámbitos de la sociedad en la que opera.

## 3. LA RELACIÓN CON LOS COLABORADORES

**3.1** Una de las primeras preocupaciones del empresario debe ser la generación y reconocimiento de la relación con los colaboradores basada en la confianza mutua.

Tal confianza es un factor esencial para el desarrollo de la empresa y representa un valor económico capaz de revalorizarse con el pasar del tiempo y con el desarrollo de competencias especializadas.

Cuanto más se involucra a un colaborador en una relación de confianza dentro de la empresa, más disponible estará para llevar adelante los cambios necesarios para el crecimiento de ésta última.

**3.2** La vida de la empresa depende casi completamente de su relación con el mercado de referencia. La conciencia de este factor objetivo, que el empresario debe considerar, no puede pasarse por alto. Involucrar por tanto a los colaboradores en la interacción con el mercado, los clientes y los proveedores, es el primer elemento para construir la confianza.

**3.3** La definición clara y concreta de los objetivos de la empresa y su aplicación a todos los niveles permite la corresponsabilidad, fin último de la implicación de los colaboradores: estimular a una persona en la responsabilidad significa ayudarla a cumplir un paso fundamental, sea sobre el plano humano, sea en el profesional. Ser llamados a colaborar en un objetivo común y ambicioso evita la incompreensión entre las personas que forman parte de cualquier organización humana, y por tanto también en la empresa.

**3.4** El conocimiento de los objetivos y la responsabilidad personal permiten activar el emprendimiento entre los colaboradores, que “antes de tener un significado profesional tiene uno humano. Está inscrito en cada trabajador visto como *actus personae*, por lo cual es un bien que a cada trabajador se le brinde la posibilidad de hacer su aportación de manera que sepa trabajar «in proprio»”<sup>11</sup>.

**3.5** La claridad en los objetivos y en las responsabilidades parte de una clara definición de la estructura de la organización, no entendida como fin sino como instrumento útil para implicar a los colaboradores. El énfasis no está en la jerarquía, sino sobre la posibilidad de una colaboración eficaz para el alcance de los resultados prefijados.

**3.6** Cada colaborador debe conocer su contribución personal en el resultado total: si eso no ocurre decae la conciencia del valor del propio trabajo. Todas las contribuciones, incluso las rutinarias, son importantes y componen por tanto la dignidad en el trabajo de que lo desarrolla.

**3.7** El crecimiento de la persona en la empresa se favorece a través de la educación y la formación. La educación tiene que ver con la motivación que la persona atribuye a la acción, la formación tiene que ver con la capacidad con la que la realiza. Atribuir responsabilidades precisas con respecto a objetivos claros y validar juntos el recorrido de trabajo es el primer paso para llevar a cabo un recorrido educativo en el interior de la empresa. Desarrollar bien el propio trabajo tiene en sí mismo un valor educativo que estimula y refuerza el interés formativo.

**3.8** La formación tiene como objetivo primario desarrollar los talentos de los colaboradores, en lugar de responder a sus carencias: hace falta concentrarse en su potencial, para que puedan alcanzar la excelencia en la contribución que se les solicita. Al empresario se le pide cultivar una visión positiva de las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa. Esto no significa dejar de evidenciar y corregir errores o comportamientos inadecuados; significa, más aún, concentrar su atención sobre el talento, las acciones constructivas, y la disponibilidad e implicación personal.

**3.9** La empresa no vive solo de la dimensión “objetiva” - mercado, objetivos, responsabilidad -, sino también de la percepción “subjetiva” madurada por las personas. En este asunto, el empresario tiene una responsabilidad decisiva en la creación de la cultura de la empresa, que une la dimensión objetiva con la subjetiva. De hecho, la cultura toma forma a partir de sus acciones, de sus juicios expresados en diferentes contextos, de la delegación realmente atribuida a los colaboradores, de su disponibilidad en reconocer los propios errores y del entusiasmo con el que persigue en primera persona el objetivo de la empresa.

**3.10** La colaboración no debe agotarse en los contratos. Hace falta trabajar en la consolidación de una “alianza” entre quien pone a disposición sus capacidades y quien ha fundado y/o gestiona la empresa. Concebir la relación de colaboración como una “alianza” refuerza sensiblemente la confianza porque indica el contenido de la reciprocidad en el modo más transparente posible.

## 4. ALGUNAS MODALIDADES DE ACCIÓN

*Esta parte del documento, más ligada a la situación histórica contingente y entonces susceptible a cambios en el tiempo, quiere declinar en lo concreto del comportamiento empresarial algunos de los puntos ideales presentados anteriormente. Se trata de ocasiones de acción coherentes en cuanto a lo que se ha afirmado hasta aquí, que nacen de la observación directa de muchas empresas exitosas en estos últimos años de cambios sustanciales, que actúan en las situaciones competitivas más diversas. La finalidad es ayudar a todos aquellos que trabajan en empresas a identificar su estrategia de acción propia.*

### 4.1 **Buscar la comparación con quien está “más adelante”**

La empresa debe buscar continuamente la comparación con el exterior. Todas las empresas operan - deben operar - , en los mercados de abastecimiento y salida del trabajo y capitales. En estos mercados la empresa debe dar importancia a la relación con actores desafiantes, o bien con quien ha sabido proponer soluciones creativas a problemas emergentes, con quien ha puesto a punto productos, servicios, estructuras y mecanismos innovadores, y con quien ha afirmado lógicas y métodos de pensamiento no repetitivos. Desde este punto de vista, es fundamental que las empresas busquen constantemente y sin temor a las consecuencias una exposición continua a la realidad más desafiante, aquella capaz de poner los interrogantes más difíciles y las problemáticas extremas. Compararse con quien es mejor, así sea solamente en áreas específicas del actuar empresarial, amplía las oportunidades de crecimiento, porque permite visualizar un alto nivel de operatividad ya implementada y, por tanto, imitable, y en algunos casos mejorable. Las mejores empresas demuestran mucha atención en la comparación con las realidades externas, porque pueden estimular una reflexión sobre su futuro. Asociaciones empresariales, territoriales o sectoriales, escuelas de formación, empresas de consultoría, editoriales especializadas son actores con los que las empresas entran en relación, directa o indirectamente, con siempre mayor frecuencia, aunque gran parte de este interés viene todavía frustrado por una preparación no adecuadamente dirigida de parte de estas realidades directivas.

### 4.2 **Hacer mejor lo que siempre se ha hecho (haciéndolo visible)**

Muchas empresas han desarrollado la convicción de que saben desarrollar bien una determinada actividad, habiéndolo demostrado a sí mismos y al mercado con resultados

alcanzados a lo largo de muchos años de trabajo, pero esto no implica saber desarrollar bien otras facetas. Tienen una escasa propensión a la diversificación estratégica como antídoto al cambio en curso. Modificar completamente su combinación estratégica para seguir otras más a la moda a causa de la crisis, incluso si hay motivos, es desnaturalizar la personalidad de las pequeñas y medianas empresas: el empresario no es hombre para todas las estaciones - perfil que más se acerca a las características de quien se mueve según las perspectivas del financiero - y vincula su aventura empresarial a factores muy específicos, a menudo casuales.

Ciertamente, en algunos casos el producto puede no ser más competitivo y entonces, agotada la vía de la innovación, hará falta partir de la tecnología hasta allí utilizada y de los mercados más conocidos en busca de evoluciones estratégicas más rentables. Se subraya por tanto que, también en los momentos difíciles, la empresa debe investigar ideas estratégicas cercanas a través de la apertura al exterior: mirar lejos, fuera de sí, para encontrar soluciones de proximidad. Para muchas empresas, significa mejorar más allá de lo que siempre han hecho y eventualmente poder llevar a cabo aquellas diversificaciones originadas de la combinación estratégica adoptada o que la refuerzan. La especialización se lleva al límite según la lógica de personalización máxima respecto a las exigencias del cliente, y mejorando la calidad y el servicio prestado.

Pero además de profundizar en las competencias que caracterizan a la empresa, hace falta desarrollar simultáneamente una mayor sensibilidad en la actividad comercial para hacer bien visible esta renovada capacidad de hacer. La constitución y el seguimiento continuo de una red de venta o la inversión de recursos para la creación, el sostén y la difusión de una marca, podían parecer hasta hace pocos años esfuerzos superfluos justo porque los resultados alcanzados, apoyándose exclusivamente en las competencias distintivas de la empresa, eran más que satisfactorios: se hacía tan bien que no era necesario "venderse", bastaba con "hacerse comprar".

### **4.3 Saber hacer innovación (Incluso en los sectores maduros)**

El sistema competitivo está en continua evolución y siempre se pueden presentar nuevos competidores en el mercado, sea de productos de masas como de productos de nicho. No se puede parar, vence quien cambia: los excelentes resultados económicos de una buena actuación no representan por sí solos la certeza de un futuro igualmente efervescente, por tanto no deben constituir una barrera a las nuevas inversiones, sino el trampolín para la búsqueda de nuevas oportunidades. No se trata de innovación en sentido absoluto, destinada a dejar un signo tangible e indeleble en el mundo científico y en el mercado, es en su sentido relativo como influye en la historia de la simple empresa en el signo de la

discontinuidad y del cambio de los medios para conquistar continuidad en sus objetivos. La chispa del cambio a menudo se enciende por la circunstancia fortuita, del encuentro casual, del intercambio de informaciones no programado, de la visita de rutina.

En muchos casos, las empresas han sabido romper los paradigmas sobre los que siempre se ha regido el sector, cuestionando las reglas del juego quizá consolidadas desde hace mucho tiempo, en la convicción de que las oportunidades de cambio vienen de la mano de quien las busca, también en las circunstancias aparentemente más difíciles.

No obstante, en los sectores más innovadores la rapidez con la que la innovación tecnológica se manifiesta debe ser analizada continuamente, para no dejarse sorprender por los cambios tecnológicos que pueden incidir de manera radical sobre las tecnologías utilizadas en los procesos empresariales y en la realización de los productos. En la actividad de innovación tecnológica, al final, hace falta abrirse a la colaboración con centros de investigación y universidades, canales privilegiados para adquirir y explotar competencias especializadas y orientar los recursos internos hacia nuevas metodologías de análisis y de soluciones de problemas industriales.

#### **4.4 Pasar de una estrategia fundamentada sobre la reducción de costes a una basada en calidad y servicio**

#### **4.5 Proyectar los límites de la empresa de manera flexible: saber moverse entre externalización e internacionalización**

Quedarse en una política de costes y prever la vuelta de, en ocasiones comprensibles, medidas proteccionistas significa abandonar una perspectiva de desarrollo y crecimiento a largo plazo: como ya se ha dicho, eso es extremadamente peligroso. Para muchas empresas, en particular para las que han hecho durante muchos años de las reducciones de costes la única estrategia de presencia ganadora sobre los mercados, este pasaje no puede acontecer de manera automática: eso no impide en todo caso lo ineludible del cambio. Algunos sectores se verán beneficiados, otros ralentizados, pero todos tendrán que enfrentarse a este paso, que incluye un fuerte viraje sobre la evaluación paciente de los recursos internos disponibles y sobre su posible reutilización. La empresa que quiera vivir activamente este cambio deberá principalmente: volver a internalizar algunas funciones empresariales, asumir directamente las fases más críticas, buscar donde sea posible una política de nicho para productos y servicios de calidad, mirar al exterior más desde el punto de vista comercial y menos del productivo, establecer acuerdos con empresas innovadoras que permitan experimentar y no sólo facturar, e invertir en formación y no sólo en equipamiento. En particular, estas empresas

vigilarán con gran atención y de manera flexible los límites empresariales, conscientes del elevado contenido estratégico de las elecciones de *make o buy*.

#### **4.6 Tratar la dimensión de la empresa como una variable de gestión.**

Para la empresa no existe una dimensión de referencia desligada de la combinación estratégica específica adoptada: diferentes empresas pueden ser consideradas de éxito con dimensiones de facturación, empleados, número de departamentos o cuotas de mercado muy diferentes entre ellas. La empresa no debe perseguir el aumento de tamaño imitando modelos industriales diferentes al propio, salvo que esto esté estrechamente correlacionado con el mantenimiento a largo plazo de condiciones de competitividad eficaces. No se decide un tamaño menor para defender la modalidad de acción, mentalidad y privilegios necesariamente de corto plazo, sino que hay que saber acoger las eventuales oportunidades estratégicas correlacionadas con menores dimensiones sin desnaturalizar su modalidad de acción y exaltando las características. No existe a priori una calificación en función de la dimensión: es positiva la dimensión que permite a la empresa competir con éxito en el mercado de referencia. No es más el tiempo de "pequeño es bello", no será nunca el tiempo de "grande es necesario".

#### **4.7 Realizar acuerdos inter-empresariales**

En las múltiples posibilidades de realizar acuerdos entre empresas más o menos estructurados, a corto o largo plazo, las empresas pueden aprovechar la ocasión para ser grandes manteniéndose pequeñas. En el momento de la dificultad o mandando en el mercado, pero también para alcanzar mayores resultados en los momentos de desarrollo, existe siempre la oportunidad de colaboración inter-empresarial: más o menos formalizada, de grupos de empresas hasta la asistencia común a una feria, de la regeneración del distrito industrial a la fundación de un consorcio, de la participación en una central de compras a la red de franquicias, o del compartir los clientes por empresas que operan en mercados diferentes a la promoción de un subsector tecnológico. La colaboración se lleva a cabo no por temor o inseguridad, sino para obtener los beneficios consecuencia de las grandes dimensiones sin soportar los costes. No es una fuga sino una estrategia de ataque. El territorio en el que pocos años antes se refugiaba buscando protección en los vínculos de confianza se convierte en distrito, y la confianza de proximidad se transforma en facilitador económico. Se maduran economías de especialización y emprendimiento difuso, con algunas empresas-guías que tiran del carro. No se huye de la competición, al contrario se afronta de manera conjunta con la confianza reencontrada en los propios medios.

## **4.8 Marcar diferencias también a través de la organización de la empresa y la gestión del capital humano**

Muchos empresarios objetan que invertir en sus colaboradores significa a menudo exponerse al riesgo de perder a los mejores por decisiones personales o por imposibilidad de ofrecer ocasiones de crecimiento profesional adecuadas. No es así, ni debe ser. Es mejor valerse de contribuciones de valor, aunque sea por un tiempo limitado, antes que de un capital humano pobre y, por esta razón, estático. La empresa debe considerar la organización empresarial y la gestión del personal como fuente de ventaja competitiva a la par del sistema de producto o de mercado. Si hace un tiempo el principio guía era mejorar las condiciones de vida de los colaboradores también para incrementar los resultados del trabajo, hoy se tiende a mejorar la calidad de la relación de trabajo para prolongar en el tiempo su duración.

A estas acciones dentro de la empresa, a las que se le agregan las más tradicionales actividades de gestión del personal en el orden de retribución y motivación, carrera y valoración, se acompañan iniciativas que tienen que ver con el entorno más próximo. La consecuencia inmediata de esta atención es una sobresaliente sensibilidad hacia todo lo que pueda contribuir a construir una buena reputación de la empresa en aquel territorio y a mejorar la imagen.

Al mismo tiempo, se pueden pensar recorridos de carrera y nuevas salidas profesionales también para los recursos potencialmente atraídos por el mercado. Se puede por lo tanto argumentar que el “empresario-pionero”, que de cada forma posible de innovación hace una palanca competitiva para garantizar continuidad a su empresa, debe también ser “conquistador” del territorio en el que actúa.

Desde un punto de vista más estrictamente organizativo, la empresa ha sabido encontrar respuestas eficaces al problema de la excesiva personalización de la gestión empresarial en torno a la figura del empresario: tal problema, que objetivamente disminuye el valor de la empresa, si no se resuelve genera numerosas consecuencias negativas, como posteriores complicaciones del ya difícil proceso de sucesión generacional, la disminución en la velocidad en la adquisición por parte de la empresa de colaboradores de elevada profesionalidad, y la dificultad para dotarse de técnicas de gestión gerencial y tendencialmente más objetivas.

Más allá de favorecer el crecimiento profesional de sus colaboradores en quienes poder después delegar responsabilidades siempre más elevadas, el objetivo es construir un grupo dirigente empresarial compuesto de personas en las cuales la empresa ha invertido y que sepan, a través del manejo de los oportunos instrumentos gerenciales, apoyar al empresario en las decisiones estratégicas.

## 4.9 Permanecer arraigados en el territorio de pertenencia

Allí donde todo comenzó diez, veinte, treinta o hasta ochenta años atrás, está bien que la experiencia empresarial prosiga, porque lejos de aquel origen sería difícil, si no imposible, reconstruir y reavivar el patrimonio de conocimientos y de relaciones, de imagen y de valores, en síntesis de confianza, que han permitido a la empresa alcanzar el éxito. Arraigo al territorio de origen, es decir puntos de referencia firmes, y mirada al mundo, a la conquista de nuevos mercados y nuevas tendencias. En plena globalización, identidad, tradición y confianza son mercancía relativamente rara y preciosa también en el actuar económico: la nuestra es, y debe permanecer como una economía de campanario abierto al mundo.

El fundador de una empresa es una persona que recoge ideas de la sociedad, ideas que otros no están en condiciones de aprovechar, y que genera ocasiones de trabajo: toma y da, es un empresario y un dador de trabajo; es también un "tomador" de recursos del territorio, recursos humanos y recursos naturales, pero también recursos inmateriales, como la tradición y la cultura del lugar, teniendo atención en particular en la fase de restitución. No se limita a explotar los recursos, sino obra en la enseñanza de la reciprocidad del cambio, vertiendo en el territorio riqueza bajo la forma de puestos de trabajo, de ocasión de negocios para otros sujetos, de iniciativas culturales, de promoción y desarrollo del lugar de origen, para evitar el progresivo abandono de parte de la población y la pérdida de las tradiciones.

La empresa debe buscar lo que necesita donde puede ser hallado: algunos recursos son de proximidad, otros, como el *know how*, llegan de lejos y no existe ninguna contradicción en esto. Si se piensa, por ejemplo, en los colaboradores: los técnicos especialistas son a menudo locales, adiestrados por la costumbre de oficio que enriquece el territorio; aquellos con una tasa más alta de gestión, necesarios para soportar el proceso de crecimiento de la empresa, llegan de lejos o acogen la posibilidad de retornar a su territorio de origen después de experiencias profesionales vividas en otro lugar.

## 4.10 Tener al frente a un empresario fuerte

Es sin dudas, y sería grave olvidar, que dentro del éxito de una empresa está siempre la decisión inteligente de quien la trabaja, a todos los niveles jerárquicos, desde el más joven al más anciano, pero no se ha subrayado aún adecuadamente el rol fundamental del empresario; el trabajador es por definición dependiente, a tiempo indeterminado o no, fijo o contratado, porque depende del riesgo empresarial de otro sin el cual su posición no existiría. De hecho, cuando el trabajador es autónomo, su posición se acerca a la del empresario, aunque a menudo no cree ocasiones de trabajo para otros.

Empresarios y trabajadores empleados representan las dos caras del problema del trabajo: dos aspectos complementarios, pero temporalmente en secuencia. Sin los primeros, los segundos no tienen motivo de existir, a veces los segundos aprenden de los primeros el gusto del riesgo y se vuelven a su vez empresarios. Más allá de esta característica de naturaleza estratégica, el empresario es una persona que decide en modo oportuno, que afronta los problemas sin lamentarse y busca ayudas externas, que trabaja con pasión para garantizar continuidad a la empresa. Decidir de prisa y buscar realizar lo mejor posible y en poco tiempo lo decidido significa no perderse en discusiones inútiles y no postergar por miedo o por costumbre: también ante los errores, estos empresarios actúan, buscando soluciones alternativas. Pedir a las instancias públicas, también a través de canales de su representación asociativa, intervenciones que puedan soportar la acción empresarial es preciso, pero hace falta luego actuar como si estas solicitudes no fueran escuchadas. Son empresarios exitosos, al final, aquellos que no pierden con el tiempo las ganas de arriesgar, que saben adaptar sus competencias y la natural predisposición a las múltiples necesidades de la empresa, que viven ésta extraordinaria aventura como realización de sí mismos y servicio a los demás, una mezcla de cansancio y privilegio.

## CONCLUSIONES

En el fondo, en la empresa el empresario ejerce su creatividad específica responsabilizando a sus colaboradores y valorando su talento para hacer que, juntos, la empresa pueda competir con éxito en el mercado de referencia. Se trata de la búsqueda del bien común, que se basa a su vez en la superación de raíz del conflicto estructural entre capital y trabajo. Sin embargo esta modalidad es junto con otras propedéutica también para la consecución del bien común más general de un pueblo entero porque, de una parte, no puede sino llamar a un modo de vida, potencialmente válido para cualquiera en cualquier situación que tenga en su origen el reconocimiento de un valor recibido y no creado por él. El empresario ha recibido en herencia una empresa, o un patrimonio, o habilidades específicas, que ha invertido junto al talento de sus colaboradores: esto puede valer para cada persona en el juego de su libertad personal. Por otra parte, en el microcosmos de la empresa, se experimenta cómo la diversidad de creatividad de los individuos puede conducir, si se finaliza en un proyecto más grande, en resultados comunes impensables para el individuo y, contemporáneamente, a la realización de la persona, además de la satisfacción de muchas de sus necesidades.



## AGRADECIMIENTOS

Se agradece por la colaboración de la realización del documento Hacer Empresa a los miembros de la comisión Economía y PYME de la CDO:

Maurizio Andronico, Giuseppe Angelico, Francesco Bernardi, Enrico Biscaglia, Rossano Breno, Corrado Colombo, Graziano Debellini, Luca Erzegovesi, Marco Montagna, Marco Piuri, Vito Sinopoli, Massimo Valentini y en particular al Prof. Mario Molteni y el Prof. Paolo Preti por la coordinación del trabajo.

Se agradece también a Andrea Giussani y Francesco Liuzzi por la contribución a la revisión crítica de los contenidos.

Milán, junio 2010



## Notas

1. Luigi Giussani, *L'io, il potere, le opere*, p. 150.
2. Cfr. Luigi Giussani, *L'io, il potere, le opere*, pp. 99-100.
3. Cfr. *Caritas in veritate*, n. 16.
4. *Centesimus Annus*, n. 35.
5. *Caritas in Veritate*, n. 36.
6. Cfr. *Caritas in Veritate*, n. 40.
7. *Caritas in veritate*, n. 21.
8. Cfr. *Centesimus Annus*, n. 35.
9. Cfr. Luigi Giussani, *Il senso religioso*, p. 11.
10. Cfr. Luigi Giussani, *L'autocoscienza del cosmo*, p. 49.
11. *Caritas in veritate*, n. 41.

