



Grupo Vasco

## Notas conferencia Antonio Argandoña Ante el Grupo Vasco del Club de Roma

15-12-2017

### “¿Son compatibles la eficiencia económica y el bien común?”

Con motivo de la celebración del 50 aniversario de la fundación del Club de Roma, nos reunimos en el local [Co-Working de Icaza](#)<sup>1</sup>, que se utiliza para reuniones de economía colaborativa, sostenible, innovadora. Colaboran con S2M, plataforma institucional holandesa, de capital social. Icaza (NER Group).

---

El ponente inicia su exposición con la siguiente tesis: **“La eficiencia y el bien común son compatibles, si se da la reflexión ética en la empresa, con un conocimiento económico profundo”**.

**Giovanni Agnelli**<sup>2</sup> definía una empresa como la organización formada por personas con diferentes historias, culturas y trabajos, que tienen que llevar a cabo el milagro de trabajar juntos.

Los beneficios deben ser para hoy y para mañana, con resultados que a todos interese mantener hoy y mañana

**¿Qué es una empresa?** Una persona crea una empresa con un objetivo, la Empresa exige eficacia y presta un servicio siendo eficiente.

- El empresario crea una empresa, con un objetivo, en base a ello, contrata directivos, empleados, busca proveedores, clientes, vende y reparte beneficios y crea capital.
- El empleado busca salario (ha aprendido en la empresa, colaborando, desarrollando capacidades, ha hecho cosas útiles para los demás), todo esto le influye. Aprendemos cuando hacemos cosas (tratar con colegas, colaborar, obedecer, ser puntuales, eficaces), y aprendemos conocimientos, capacidades, actitudes y valores.

Buscamos otras cosas, tanto cuando se da como cuando se recibe

Las empresas son grandes transformadoras de personas

- Se establece un vínculo de colaboración
- La dirección desempeña el papel de atraer, motivar, formar, promocionar y remunerar

---

<sup>1</sup> <http://www.vitoria-gasteiz.org/docs/wb021/contenidosEstaticos/adjuntos/es/32/84/63284.pdf>

<sup>2</sup> <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-FIAT.htm>



## Grupo Vasco

Es necesaria la eficiencia. Juan Pablo II decía “los beneficios forman parte de la empresa” “La empresa es la existencia misma, es fuente de conocimiento en una comunidad de personas”, comunidad de personas que intentan hacer cosas útiles para todos. Tiene una función social, obteniendo beneficios con expectativa de continuidad.

- Su misión externa es la definición de qué necesidades, a qué personas quiero satisfacer.
- Su misión interna es satisfacer las necesidades de los propietarios, trabajadores y proveedores.

El austríaco Peter Walker, dice que el propósito debe estar fuera de la empresa, debe estar en la sociedad.

El método de trabajo no está en la empresa, está fuera. Aquí hace referencia a una historieta de [Dilbert](#)<sup>3</sup>, para ilustrar que es un “*ráscame la espalda*”

La clave del equipo está en la persona que lo dirige, la clave de la dirección de la empresa está entre las más nobles profesiones, siempre que se practique bien. Y esto lo dice un profesor de Harvard, como Christensen<sup>4</sup>.

Tres elementos importantes

- “Qué es lo que haces:” identificarlo y entenderlo
- “Por qué lo haces”: motivación
- “Cómo lo haces”: método

El directivo excelente:

- No pide a nadie que se degrade
- Valora, aprende, pregunta. ¿qué harías tú?
- Tiene en cuenta todas las consecuencias de las decisiones
- Se pone en la piel del otro
- Dialoga, escucha y decide
- Crea confianza y lealtad
- Se anticipa a los problemas.

Propone:

- Tratar a las personas igual que a ti te gusta que te traten.
- Exige, pone retos, no manda, convence, confía, da libertad, deja que se equivoquen, corrige si hace falta, dialoga,

---

<sup>3</sup> <https://dilbert.com/>

<sup>4</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Clayton\\_M.\\_Christensen](https://en.wikipedia.org/wiki/Clayton_M._Christensen)



## Grupo Vasco

- Dilema: ¿cuánto se está dispuesto a perder para no encontrarse ante una operación inmoral?
  - Eliminar los incentivos perversos
  - Dar formación, por lo que supone para la persona, no por los resultados
  - Evitar las respuestas emocionales
  - No consentas objetivos parciales o excepcionales
  - Reconoce tus errores
  - Ayuda a los demás a que se sepan renunciar a la gratificación a corto plazo
  - El directivo cuida al empleado, cuida al cliente y cuida los beneficios
- 

## Debate

1. *Regular el bien común, no dejarlo en manos de uno: Eso ¿qué es, como se gestiona?*

Bien y bienes comunes significa que un conjunto de personas tiene un proyecto al que todos aportan. Aporto y recibo bienes privados y comunes

- 2.- *Cambio en la organización de las empresas, a partir de un director general. ¿qué pasa cuando hay un cambio de Dirección General?*

Algunas cosas se pueden institucionalizar, con gobiernos colegiados, con reglas de juego claras y decisiones por mayoría, dejando constancia en acta. Quitando poder al directivo empresarial, con participación múltiple, con discusión de responsabilidad social. Implantar un comité al que escuchar antes de decidir. Crear una cultura de debatir, comentar, hablar.

- 3.- *¿Cómo compatibilizar que en España el 1% de los ricos posean el 57% de la riqueza y que la pobreza haya aumentado? ¿Dónde se está fallando?*

La sociedad es cada vez más individualista. Hemos perdido algunos de los pilares sociales. Tenemos muchos proyectos pequeños. Esto facilita que quien tenga medios y poder los utilice en su propio beneficio. Y que el Estado me facilite un puesto de trabajo, educación, salud. La solución no es precisamente un golpe de estado. El aprendizaje social es muy lento, se empieza poco a poco a reflexionar en estos temas. Y nuestro sistema educativo no fomenta esto precisamente. La sociedad necesita largos períodos para aprender. La sociedad civil debe ser capaz de encontrar proyectos comunes

- 4.- *En el mes de marzo pudimos escuchar a Antonio Garrigues tratar, por ejemplo, el tema de Cataluña. Parece que la solución puede ser otro concierto similar al Vasco.*



Grupo Vasco

Concierto en Cataluña ¿cómo va a reaccionar el resto de comunidades?

- 5.- *La empresa no gana. Ganan quienes no tienen personal, los especuladores. Tu trabajo es un acto de generosidad hacia tu entorno, hacia el país. Igualdad → equidad, que es diferente. Reparto en función de necesidades. Hay que ser generosos. El trabajo procura la realización del hombre.*

Las empresas que trabajan son las que crean riqueza, generan verdaderos beneficios. Generosidad, sí, si todos nos ayudamos, hoy por ti mañana por mí. Equidad, no igualdad. La desigualdad puede ser síntoma de falta de equidad. Es bueno que haya gente que tenga mucho si lo dedica a inversiones rentables.

- 6.- *¿Cómo se puede manejar la mala actitud de los trabajadores?*

Imprescindible conocer a la gente, proponer proyectos atractivos para ellos. Proponer un intercambio compensatorio.