

Hacia un capitalismo responsable

Puede resultar extraño que Jean-Dominique Senard no sea un nombre familiar entre los líderes empresariales de todo el mundo. Pero esto podría cambiar este año. El pasado 17 de mayo, Senard se retiró, con 66 años, como CEO de *Compagnie Générale des Établissements Michelin*, un puesto que ha ocupado durante los últimos siete. En enero fue elegido presidente no ejecutivo de Renault; y, en marzo, se convirtió en presidente de la alianza Renault-Nissan-Mitsubishi, líder mundial en ventas de coches (y uno de los principales productores de vehículos eléctricos).

La alianza ha pasado tiempos difíciles desde que, en noviembre de 2018, Carlos Ghosn, antiguo presidente y CEO, fuera arrestado en Japón acusado de apropiación de fondos.

El nuevo puesto de Senard refleja sus logros en Michelin, entre los que se incluye haber duplicado el valor para los accionistas. Esto se considera toda una hazaña en una compañía de neumáticos de 130 años –[la segunda mayor en ingresos](#) (por detrás de Bridgestone)-, en un negocio altamente competitivo y orientado al descuento. Senard también lideró la [transformación digital](#) de la compañía, potenciándola con una serie de adquisiciones que la han situado como una empresa innovadora en el ámbito de los materiales y del diseño y análisis de neumáticos. Por ejemplo, Michelin ha desarrollado una nueva fuente de ingresos aplicando la tecnología avanzada al transporte y logística, utilizando redes de sensores en la nube para monitorizar el rendimiento de los vehículos, las ubicaciones de los envíos y las condiciones de transporte en todo el mundo.

La visión apasionada de Senard acerca del propósito empresarial será puesta a prueba en su nuevo puesto en la alianza Renault-Nissan-Mitsubishi. En abril de 2019, el Parlamento francés aprobó el marco de gobierno corporativo [PACTE \(Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises\)](#). En parte, este marco fue inspirado por un informe de principios de 2018 firmado por el propio Senard y por Nicole Notat, presidente de Vigeo Eiris -un agencia sin ánimo de lucro que califica las prácticas corporativas de las empresas con medidas no financieras-. El informe se centraba en el papel de las empresas en relación con el bien común y las animaba a ser responsables desde el punto de vista tanto social como medioambiental.

P: ¿Cómo surge el proyecto PACTE?

Senard: En 2017, el parlamento francés estaba intentando zanjar un debate sobre el gobierno corporativo que había surgido entre sus miembros: cómo definir los deberes de las empresas para con sus inversores, frente a su responsabilidad para con los trabajadores y los *stakeholders*. Una parte quería promover leyes que exigieran a las compañías un gran número de responsabilidades sociales y ambientales. Esto hubiese supuesto una auténtica dificultad para ellas. La otra parte tenía miedo a cualquier reforma en general. Tenían la sensación de que los líderes de las compañías iban a ser atacados injustamente por el poder judicial y las ONG, y tendría un impacto negativo en la innovación y el crecimiento económico. El gobierno nos pidió a Nicole Notat y a mí que tratásemos de encontrar una solución.

En abril de 2018 publicamos el informe. Creo que era el momento justo. Desde el final de la crisis de 2008, una pregunta ha estado rondando la cabeza de muchas personas, incluyendo a los jóvenes: ¿Cuál es el propósito del capitalismo? Ha habido muchos debates sobre el tema en Francia -no solo en el parlamento-, y la cuestión es cada vez más amarga porque la respuesta no está clara.

Si existe un lugar donde la búsqueda de una respuesta es particularmente intensa en este momento, y donde tiene sentido encontrar una respuesta, es en Europa.

P: ¿Por qué ahora y por qué Europa?

Senard: Porque, ahora mismo, hay dos formas de capitalismo luchando en Europa y ninguna de las dos encaja del todo en la cultura europea. El primero es el principio anglosajón de la responsabilidad fiduciaria -o financiera-, particularmente importante en los Estados Unidos. Este tipo de capitalismo defiende que el propósito de una compañía es, principalmente, el beneficio. De acuerdo con esta perspectiva, el resto de valor social no es asunto de las empresas -puede que lo sea del Estado o de la comunidad, pero nunca será de la compañía-.

Esta visión ha dado forma a la manera de funcionar de muchas empresas y como resultado, estas no han hecho lo que debían para ayudar a la gente a absorber el impacto de la globalización. Se ha dejado atrás a muchas personas. Los líderes empresariales han actuado como si este no fuese su problema, algo que no tiene ningún sentido.

La segunda forma de capitalismo está relacionada con la reacción radical que conocemos como populismo, y es una respuesta a la primera. A medida que el capitalismo financiero se va fortaleciendo, la Unión Europea se va alejando y avanzando hacia un continente de muros y a una forma de vida más autoritaria. Esto podría llevar a una visión del capitalismo con mayor intervención estatal, parecida a la de muchos países asiáticos, donde las herramientas económicas se ponen, de la manera más agresiva, al servicio de instituciones que no son necesariamente democráticas.

Si no creamos un marco para una tercera vía, un capitalismo razonable y sostenible, vamos a acabar por inclinarnos hacia uno de estos dos capitalismos. Y corremos el riesgo de ver desaparecer nuestra cultura en una especie de tierra de nadie y sin ningún propósito.

P: ¿Está intentando salvar al capitalismo de sí mismo?

Senard: Exactamente. Porque pienso que el capitalismo es el único sistema que hemos experimentado que puede aumentar el bienestar de las personas y de la sociedad. Todos los demás han fracasado.

La tercera vía, en la que mucha gente sigue creyendo, va a necesitar decisiones políticas. Solo una institución como el Parlamento francés o la Comisión Europea pueden crear un marco para que funcione.

Empresas con una misión

P: El gobierno francés acaba de establecer una ley basada en tus recomendaciones. ¿Cuáles son, para ti, sus elementos centrales?

Senard: Las empresas deben orientar sus modelos de negocio de manera diferente. Deben considerar, obviamente, el rendimiento financiero pero, en su propósito, no pueden dejar de lado el impacto social y ambiental que tienen sus actividades. Para enfatizar este punto, empezamos el informe con una cita de Henry Ford: “Los negocios necesitan obtener un beneficio; si no, morirán. Pero si intentas llevar un negocio solamente por los beneficios, también morirá, porque no tendrá ninguna razón de ser”.

Pero las compañías deben definir su propósito por sí mismas. [Su implicación social](#) y medioambiental no puede ser impuesta. Ese es el trabajo del equipo directivos de las compañías. Y una vez establecido, deberán compartirlo con los empleados, aplicarlo en su estrategia de negocio y en el día a día.

Al mismo tiempo, algunos principios básicos y mecanismos de protección deben generalizarse en el sentido político más amplio. No podemos decirle a una compañía: “Bueno, formula un propósito más ambicioso por tu cuenta”. Muchos líderes e inversores se están esforzando en ir en esa dirección. Pero están asustados por el hecho de que podrían ser castigados injustamente si tienen que hacer alguna inversión importante que genere inquietud desde el punto de vista financiero o si tienen un trimestre con peores resultados. Y con razón. Necesitan un marco legal que les proteja.

También necesitamos este marco para contrarrestar las normas que aprobó la Comisión Europea en 2009, después de la crisis financiera. Esas reglas limitan los riesgos que las instituciones financieras pueden tomar y han tenido una consecuencia involuntaria: han provocado una enorme reducción de la inversión (por parte de las instituciones financieras responsables) en acciones de empresas responsables en Europa. Y, ¿adivina por quiénes han sido sustituidas? Por inversores menos responsables. Tenemos que cambiar esto. Tienes que ponerle las cosas fáciles a los inversores sostenibles para que haya un capitalismo sostenible, sino, la sostenibilidad se queda en palabras.

Nosotros recomendamos la creación de lo que denominamos provisiones de «*l'entreprise à mission*» -en español, la empresa con una misión- en los estatutos de las compañías. Las empresas pueden, si quieren, declarar que su propósito incluye cumplir con iniciativas sociales o ambientales específicas a largo plazo. Esto da la seguridad a las empresas de que no van a ser castigadas por sus inversores o por cualquier actor externo.

Una vez que cuentas con este marco legal, puedes referir a él a las empresas que se dedican a calificar a otras: los *Standard & Poor's* y *Moodys* del mundo.

Propusimos que este planteamiento estuviese recogido en el código civil francés, que no se había cambiado desde 1807. Este dice que las compañías deberían ser gestionadas para conseguir el beneficio para sus inversores, sin prestarse a ningún otro propósito. Está claro que ha quedado obsoleto. Al final, el código civil se actualizó.

P: ¿Cómo se pueden llevar estos principios al día a día?

Senard: En nuestro informe proponemos unas pocas ideas básicas. Por ejemplo, los empleados deberían tener más voz en las tomas de decisiones. Es bueno, por muchas razones, tener a representantes de los empleados sentados en el consejo.

Extracto de la entrevista elaborada por [Jeffrey Rothfeder](#) y publicada originalmente en la revista [strategy+business](#) con el título de [Rolling toward responsible capitalism](#).