
CUA 135 DERNOS

EMPRESA Y HUMANISMO

Empresa, política e innovación social

RAFAEL ALVIRA

LUIS RUBALCABA

ISABEL OLLOQUI

MIGUEL ALFONSO MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA

GASTÓN ESCUDERO

CRISTINA LEÓN

RAQUEL F. SASTRE

JESÚS GIRADO SIERRA

JUAN GILLI

JOSÉ ANTONIO DORAL



Universidad
de Navarra



EMPRESA Y
HUMANISMO
FACULTAD DE ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

CUADERNOS
EMPRESA Y HUMANISMO

135

**Empresa,
política e
innovación social**

RAFAEL ALVIRA

LUIS RUBALCABA

ISABEL OLLOQUI

MIGUEL ALFONSO MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA

GASTÓN ESCUDERO

CRISTINA LEÓN

RAQUEL F. SASTRE

JESÚS GIRADO SIERRA

JUAN GILLI

JOSÉ ANTONIO DORAL

CUADERNOS

Consejo Editorial/Editorial Advisory Board

- D. Horst Albach, Universidad de Bonn, Bonn (Alemania)
- D. Rafael Alvira Domínguez, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Jaume Aurell Cardona, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Ricardo F. Crespo Universidad de Cuyo. Universidad Austral (Argentina)
- D. Pier Paolo Donati Universidad de Bolonia. (Italia)
- D. Joan Fontrodona, IESE - Universidad de Navarra, Barcelona (España)
- D. José Antonio García-Durán, Universidad de Barcelona, Barcelona (España)
- D. Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares (España)
- Dña. Mary Ann Glendon, Harvard Law School, Cambridge (Estados Unidos)
- D. Simon Keller, Victoria University of Wellington (Nueva Zelanda)
- D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Rafael Rubio de Urquía, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid (España)
- D. Alejandro Ruelas-Gossi, Universidad de Miami (Estados Unidos)
- D. Alejo J. Sison, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Guido Stein, IESE - Universidad de Navarra, Barcelona (España)
- D. Stefano Zamagni, Universidad de Bolonia, Bolonia (Italia)

Director/Editor

Dña. Cristina Etayo (Universidad de Navarra)

Subdirector

D. Alfredo Cruz (Universidad de Navarra)

Editora

D^o. Cristina Bozal (Universidad de Navarra)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

CUADERNO N° 135. Julio 2019

© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra 31080 Pamplona. España
cbozal@unav.es www.unav.es/empresayhumanismo

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A. ISBN: 978-84-8081-655-7
DL: NA-1700/2019 / Diseño: Ken / Impresión: Idazluma, S.A. Impreso en España

Introducción	3
¿Es posible una sociedad civil mundial?	7
<i>Alvira, Rafael</i>	
Innovación social y economía de la experiencia en las actividades de servicios	23
<i>Rubalcaba, Luis</i>	
Innovación social: un nuevo reto para las empresas	41
<i>Olloqui, Isabel</i>	
La economía como nueva ciencia de la política	63
<i>Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso</i>	
Modelos de empresa y ética.....	85
<i>Escudero, Gastón</i>	
La empresa como sujeto activo de la responsabilidad social.....	125
<i>León, Cristina</i>	
Gestionar la sostenibilidad de las organizaciones como un modo de practicar la responsabilidad social	131
<i>Sastre, Raquel F.</i>	
El papel de la innovación social en la gestión de las emociones y su contribución en el posconflicto en Colombia	149
<i>Girado Sierra, Jesús</i>	
Aproximación ética al fenómeno de la corrupción	165
<i>Gilli, Juan</i>	
La responsabilidad civil en el ejercicio de empresa	175
<i>Doral, José Antonio</i>	

Introducción

El contenido de este cuaderno es fruto de la II Semana Internacional de Actualización del Instituto Empresa y Humanismo. Este encuentro se celebra cada dos años y nos permite reflexionar sobre temas de actualidad, siempre desde una perspectiva interdisciplinar, fomentando el diálogo entre la empresa y la universidad.

En esta ocasión el tema central fue *Empresa, Política e Innovación Social*. La legitimidad de las empresas en la sociedad exige que sus esfuerzos por contribuir a la mejora del entorno en el que se desenvuelven sean cada vez más productivos y, al mismo tiempo, compatibles con sus misiones específicas de elaboración de productos y servicios, y de mejora de las personas y la sociedad.

En la última década esta exigencia se ha acrecentado, entre otras causas por la crisis económica y financiera, la inestabilidad política, la percepción de una creciente desigualdad económica y la creciente falta de confianza generada por las instituciones empresariales. Por ello muchas organizaciones se han replanteado su papel y su responsabilidad social en torno a la solución de esos problemas. La Responsabilidad Social Corporativa (RCS) ha intentado afrontar esos retos, y lo seguirá haciendo en el futuro, pero cada vez es más evidente que la implicación social corporativa debe ser más profunda y efectiva, alejada de todo formalismo.

La innovación social corporativa supone un paso más en esa dirección, para poner al servicio de la sociedad su saber hacer y su experiencia innovadora. A lo largo de la Semana de Actualización se reflexionó sobre cómo utilizar esa energía innovadora, junto a otros agentes de la sociedad y *stakeholders*, para aplicarla a la resolución de problemas económicos, sociales y medioambientales que puedan traducirse en mejoras significativas de la sostenibilidad de la propia empresa como institución, y de la sociedad en su conjunto

El lector encontrará artículos de fundamentación y reflexión, sobre cuestiones tales como la sociedad civil, el papel de la política en la sociedad actual o la necesidad de que la economía vuelva a enseñarse desde una perspectiva humanística, pero también experiencias de innovación y de responsabilidad empresarial.

Todos los temas presentados, estrechamente vinculados, coinciden en un punto esencial: nos encontramos en un momento de la historia en el que el humanismo, la empresa y el buen gobierno son la clave que impulsa el desarrollo de la persona en particular, y de la sociedad en general. Sin olvidar, como señala Alvira, que “la empresa está al servicio de aquella, y no al revés”.

¿Es posible una sociedad civil mundial?

Rafael Alvira

I. Planteamiento

La *fórmula democrática* en estado puro, es decir, la propuesta de una filosofía política de la libertad e igualdad radicales en sociedad, se enfrenta hoy con la misma dificultad que todas las demás fórmulas políticas: la *realidad*. La realidad interior de cada persona, y la del conjunto de circunstancias exteriores. La *idea política*, al querer encarnarse, se topa con una realidad que no siempre se amolda con facilidad a ella.

De por sí, y como ha sido puesto múltiples veces de manifiesto, **libertad e igualdad** entendidas *radicalmente* presentan la paradoja de que, por un lado, en la teoría se necesitan e implican mutuamente, pero, por otro, en la vida concreta de las sociedades se acomodan juntas con mucha dificultad. Se implican porque si hay desigualdad la libertad del individuo está en entredicho –habrá subordinación y el fuerte dominará al débil–, y si hay igualdad, la libertad quedará bajo control.

Esa paradoja se ha pretendido resolver, en primer lugar, mediante el recurso a la **utopía** y al **método**. Se reconoce la gran dificultad de combinar adecuadamente ambas dimensiones, pero se piensa que si se pone en práctica el método adecuado, aunque no se llegue al perfecto ensamblaje, que es utópico, podremos acercarnos más y más. En consecuencia, se considera preciso mantener tanto la tesis utópica –para que sirva de guía y estímulo– como el método.

Con respecto a éste, aparecieron enseguida dos que, persiguiendo el mismo fin, –coordinar libertad e igualdad– son contrarios: el liberalismo pide insistir en la libertad en la esperanza de que ella traerá la igualdad; el socialismo pide insistir en la igualdad, en

la esperanza de que ella traerá la libertad. En la medida en que la libertad entendida de modo individualista implica el interés individual, el **liberalismo** se muestra como un sistema basado en el predominio de los intereses “económicos”, por lo que su fórmula básica es: si hay crecimiento económico todos irán teniendo más, hasta el momento en que la riqueza sea virtualmente infinita, y en el infinito no hay diferencias. El liberalismo es así un “economismo”.

El **socialismo** ha de asegurar la igualdad y eso le obliga a reforzar el poder del Estado y de los llamados Organismos Públicos. Su esperanza es que la igualdad empuje a que la gente se eduque –la educación es clave para el socialismo– en una libertad que no implique superioridad, y, de otra parte, que el desarrollo de la técnica vaya haciendo desaparecer la división del trabajo, con sus correspondientes subordinaciones. Era la esperanza de Marx: cuando las máquinas hagan el trabajo, todos seremos libres e iguales. La paradoja de sus tesis es que, al llegar a esa sociedad sin clases, ya no hará falta trabajar lo que no deja de ser un problema para una filosofía del trabajo.

Hay otras dos posibilidades fundamentales para la democracia, cuya característica es que sólo se apoyan en una de las dos dimensiones ahora tratadas. En concreto, el **anarquismo** es una utopía sin método, y el “**Estado de bienestar**” un método sin utopía. El anarquismo pretende instaurar *ya*, sin esperar a que un método lo vaya haciendo posible, libertad e igualdad; el “Estado de bienestar” tiene, por el contrario un método para acercar lo más posible libertad e igualdad *ya*, pero desde la convicción de que ello se logra pragmáticamente, renunciando a la utopía.

Hay, con todo, otra posibilidad, que en la tradición del pensamiento “republicano” (pensamiento, y no necesariamente sistema de gobierno) se desarrolló muy pronto, y que se presenta como alternativa al democratismo radical. Se trata de la tesis que tiene por clave la idea de “**sociedad civil**”. Lo característico de ella es, por una parte, que tiene una idea social de la libertad y una idea razonable –no radical– de la igualdad; por otra, que pone el acento en la rele-

vancia de las Instituciones “naturales”; y, por otra, que considera central la formación en la virtud.

Se trata de una idea que, de un modo u otro, ha sido sostenida por autores sobresalientes en diferentes épocas. Se podría mencionar, por ejemplo, a los clásicos de la Escuela de Atenas y a Cicerón, en la Antigüedad; a autores del Siglo de Oro español; y a Tocqueville o algunos clásicos del republicanismo norteamericano, en los tiempos recientes.

En el momento actual, la fórmula del “radicalismo democrático”, sustentada en la filosofía ilustrada de raíz gnóstica, ocupa los principales centros de poder, político, mediático, económico y cultural en general. Hoy es, por decirlo así, *canónica*. Se considera definitiva e inmejorable. Más que “canónica” se puede afirmar que en la actualidad es un *dogma*. En efecto, dogma no es una afirmación lógicamente necesaria, sino una creencia definitiva, y eso es hoy la democracia radical.

Por ello, ante la perpetua crisis en la que ella existe desde su fundación moderna a finales del siglo XVIII, no se la puede, sin embargo, poner en duda, de lo que deriva la cantidad de veces que se ha pedido y se pide la “regeneración democrática”. Y aquí hay que distinguir entre los problemas concretos que surgen en uno u otro país que se declara democrático, y el intento de solucionar cuál de las interpretaciones, aquí señaladas, es la mejor en orden a dulcificar o incluso evitar las citadas crisis.

Al respecto, la historia ha ido dando su veredicto. El anarquismo, como era evidente que sucedería, no ha podido funcionar. El socialismo ha ido poco a poco mostrando que sus fórmulas económicas no funcionan, y que su estatismo resulta agobiante. Quedan como fórmulas posibles el liberalismo y el “Estado de bienestar”. Ellas se presentaron como triunfantes tras el fin del mundo socialista soviético. Pero a continuación, ha sido el “Estado de bienestar” el que ha ido entrando en dificultades, y ello también era de esperar. Se trata de un Estado que genera tal grado de seguridad en sus ciudadanos que les quita el aguijón para la lucha. Desciende la natalidad, aumenta –por la buena vida– la vejez, y el Estado se ve im-

potente para pagar. Entonces se acude a la inmigración, pero ella resulta muy difícil de controlar y, sobre todo, de asimilar.

La única fórmula del radicalismo democrático que queda en pie, y con toda la apariencia de triunfo es, como ya sentenció Fukuyama, el liberalismo. Por eso, todo el punto de discusión presente es si el liberalismo es capaz de enfrentarse a los retos que le abre su éxito. Y el primero está ya aquí: un sistema basado en el crecimiento económico pide una apertura de fronteras para ampliar los mercados. Es lo que llamamos “globalización”. Ha habido bastantes “globalizaciones” en la historia de la Humanidad, pero ninguna tan radical como la de nuestros días, por la conjunción de un desarrollo técnico insospechado con un pensamiento político radical e individualista. No hay que olvidar que los mismos que se autodenominan hoy “moderados”, lo son dentro de un sistema radical en lo que respecta a la comprensión de la libertad e igualdad humanas.

Oficio difícil el de profeta, pero se puede augurar que el liberalismo financierista actual no ofrece buenas perspectivas a corto y medio plazo. Le va a costar establecer una nueva clase media económica, dado que el sistema inclina a unas diferencias cada vez mayores, las cuales a su vez hacen entrever resistencias cada vez más duras por parte de los menos favorecidos. Si el liberalismo del XIX generó el socialismo, el del siglo XXI puede generar algo incluso más radical, como se empieza a ver en los movimientos populistas. Con todo, el problema más grave es que desaparece progresivamente la posibilidad de la “sociedad civil”, pues el sistema triunfante no la comprende, probablemente porque no le interesa.

Porque, ¿quién va a generar virtud, verdaderas instituciones, sentido de la obligación social, respeto a lo “natural”, en un mundo democrático global? La pregunta, por tanto, es: ¿Es posible hoy, en un mundo en pleno proceso de globalización, una correspondiente sociedad civil mundial? Si no lo es, ¿qué nos cabe esperar?

En el breve espacio de este trabajo pretendemos enumerar los pilares cuyo estudio detallado, incluido el de sus relaciones, –que ya he esbozado en diversas publicaciones– pueden acercarnos a responder las preguntas propuestas. ¿Sobre qué “pilares” se construye

toda sociedad, y cómo comprenderlos para que sea posible el desarrollo de una auténtica “sociedad civil”?

II. Lo político en sentido básico: La estructura fundamental de toda sociedad.

1. Transcendentales sociales y categorías sociales

Entiendo por Transcendentales Sociales aquellas dimensiones que están implicadas de modo **directo y pleno** en todo acto social. Son cuatro: Civilización, Historia, Educación, Cultura. Como todo acto humano, incluso los más individuales y escondidos, tiene necesariamente una repercusión social, por mínima que sea, dado que somos por esencia seres sociales, cada uno de ellos es de algún modo y a la vez, un acto civilizatorio, histórico, educativo y cultural. Civilizatorio en cuanto ordena de un modo u otro la sociedad; histórico en cuanto deja marca temporal; educativo, en cuanto implica interioridad, aprendizaje; cultural en cuanto expresa esa interioridad.

Entiendo por categorías sociales aquellas dimensiones que se encuentran siempre en toda sociedad, pero que sólo son partes en las que ella se articula. Son seis: Hábitat, Economía, Derecho, Política, Ética, Religión. Toda sociedad necesita en primer lugar asentarse en un cierto hábitat, luego lo intensifica mediante la economía; ésta exige el derecho para poder tener la paz que necesita; y éste la política para conseguir que se cumpla lo que él exige. A su vez, si la política no es ética, se rompe la cohesión social, y si la ética no se apoya en la religión, no tiene suficiente capacidad de exigencia.

Una sociedad, del tipo que sea, es tanto más perfecta cuanto mejor entienda y ponga en práctica sus dimensiones transcendentales y categoriales, cuanto mejor las sepa relacionar, y cuanto más prudentemente las despliegue según el contexto humano, espacial y temporal. Esa perfección ahora aludida es la que constituye la base de lo que podemos llamar “sociedad civil” en sentido propio.

2. Instituciones sociales

Familia y Ciudad/Instituciones “intermedias”/”Estado” e “Imperio”

Las Instituciones sociales son cristalizaciones de la sociedad. Cada una de ellas encarna y participa, de un modo u otro, de los trascendentales y categorías. La primera de ellas, que lo es por naturaleza, la familia, da el tono básico a toda verdadera institución. Cada verdadera institución participa a su modo del espíritu de la familia. Cuando se declara a la familia como accidente social y la sociedad se construye sobre el individuo, como en el mundo actual, las instituciones son entes artificiales, deshumanizados.

La ciudad es el primer lugar de potenciación de la institución familiar. Puesto que la familia es una institución perfecta como tal, pero que no puede existir sin otras, la ciudad pudo ser entendida por Aristóteles como el lugar social por excelencia. En efecto, la idea de ciudad es básica, aunque el filósofo no lo acaba de mostrar bien, por su insuficiente comprensión de la familia.

En la época moderna se ha dado en llamar “Estado” a la organización política más amplia, pero la idea de Estado comporta una absolutización de las relaciones humanas, que conduce con facilidad al totalitarismo. De otra parte, es patente que la idea misma de Estado exige por una parte totalidad –soberanía– y, por otra, coexistencia con otros Estados. Para garantizar la paz entre ellos, ¿se necesita un Estado que unifique los Estados? La vieja idea de Imperio asoma de nuevo, pero con bases muy distintas que la hacen de difícil realización. La ONU no puede ser un Imperio.

Con todo, en el fondo, el punto clave de la diferencia entre la idea política de la tradición cristiana y la moderna ilustrada y gnóstica es que en esta última el Estado es la institución por excelencia, y tiene un carácter artificial, mientras que en la aludida tradición la institución esencial tiene carácter natural y es la familia.

3. Criterios y métodos de formación de instituciones

Para que un grupo de personas se una, formando así una cierta institución, del tipo que sea, hace falta que esté presente un criterio

sobre el que esa **unidad** se construya. Los criterios básicos son cinco:

- a. Unidad de territorio habitado: el país, el paisanaje.
- b. Unidad de sangre: la etnia, lo “nativo–nacional”.
- c. Unidad de cultura: la comunidad de lenguajes.
- d. Unidad de fin: el proyecto común.
- e. Unidad jurídica: la regla o ley unificante.

Lo característico de esas formas de unidad es que conceden **identidad** a las personas que participan en ellas (ser madrileño, español, médico, militar, etc.). De esos criterios, el más unificante e identitario es el fin, y después los tres señalados primero; el más débil es el último, que, sin embargo, es el único tomado en cuenta en democracia, y tiene un cierto carácter coactivo.

La *Identidad* se genera en lo común: *pasado común* que da confianza porque empuja a ser conservado; *presente común* que genera confianza por el diálogo amistoso; *futuro común* en el proyecto ilusionante común que da confianza. El gobernante ha de procurar tener claros y ejercitar los tres momentos. Verdadera identidad y confianza se implican mutuamente.

Desde el punto de vista del método según el cual se realiza la unidad, se dan también cinco posibilidades principales:

- a. Por coacción.
- b. Por motivación (premios).
- c. Por costumbre.
- d. Por naturaleza.
- e. Por convicción.

Los más fuertes son los dos últimos, pero son también los menos tenidos en cuenta en nuestra sociedad actual.

4. Unidad del “Todo social”

Òkhlos / Démos / Láos

La unidad **más amplia** de un grupo humano –un cierto “todo social”– está descrita en la tradición clásica griega con tres términos.

Se entiende por *Òkhlos* (en latín *plebs*) un grupo humano unido por la pasión o emoción momentánea, y tiene un carácter desordenado; por *Démos*, el conjunto de personas cuyo vínculo principal es el mero deseo de convivencia pacífica. El individualismo propio de esta forma es, como señala Aristóteles, precisamente el estilo de la democracia; el *Láos*, por último, es un grupo amplio de población que tiene un principio profundo de unidad y, por tanto, una identidad. Es el *populus* o pueblo en sentido fuerte. El ejemplo más típico es el pueblo judío, que refiere su unidad a la elección divina.

La “**plebe**” tiene un sentido político circunstancial; en el individualismo democrático hay “**gente**”; el “**pueblo**”, en cambio, se forma sobre alguno de los criterios fuertes de identidad antes señalados.

III. Lo político en sentido estricto

1. Estratos de “lo político”.

Filosofía política / Forma política / Régimen político / Gobierno político

Son estratos que de modo implícito o explícito y más o menos perfecto, se encuentran en toda sociedad. En sí mismos, no se pueden desconectar, pero sucede que con frecuencia se piensa que sí es posible, y se intenta, por ejemplo, poner en marcha un régimen político democrático sobre una forma política que no lo es; etc.

La **filosofía política** es la idea base sobre la que está diseñada la unidad de una sociedad: es el criterio de unidad en su forma de idea. Cuando una sociedad no es capaz de comprenderla bien, su vida es insegura y en los casos extremos, pero no tan infrecuentes, errática. Puesto que la gran mayoría de una población no entiende bien la filosofía política de su propia sociedad, hay dos modos, tradicionales y muy eficaces, de hacer que la capten en lo esencial: acertar con los símbolos y encontrar gobernantes que la encarnen bien en su propia vida, convirtiéndose en ejemplos vivientes.

La **forma política** es la estructura social fundamental que una sociedad determinada tiene **de hecho**, en un tiempo y un lugar. La sociedad india es de castas; la norteamericana economicista; la española del siglo de oro, religiosa; etc.

El **régimen político** es la forma concreta que tiene el poder en una sociedad política. La mejor exposición que se ha hecho al respecto en la historia del pensamiento es la clásica de Platón en la *República*. Según él, el mejor régimen es el detentado por el que llama “Filósofo Rey”. Lo que con ello quiere decir el ateniense es que el saber de gobierno es necesariamente filosofía práctica, y que no hay gobernante que en el ejercicio de sus funciones pueda emplear otro tipo de saber. Pero como él es consciente de que es muy difícil encontrar gobernantes así –pues no sólo han de saber la filosofía práctica política, sino también la filosofía práctico-práctica política, o sea, el arte de gobernar hasta tal punto que sean obedecidos voluntariamente, hace una descripción magistral, en el Libro VIII de la citada obra, de lo que llama “regímenes decaídos”.

El menos decaído es el “militar”, pues si bien los militares no son generalmente filósofos, ofrecen su vida por el bien de la patria. El siguiente es la “oligarquía”, que es el régimen en el que los ricos detentan el poder; después la democracia, en la que el poder está presuntamente en manos de toda la gente; por último, y el peor, la tiranía, que es el recurso al que se llega ante la insatisfacción que produce la inestabilidad democrática.

En el mundo de hoy, dejadas completamente de lado las posibilidades filosófica y militar, los regímenes son los tres últimos. Para seguir las denominaciones al uso, bastante deficientes, el oligárquico es la “derecha”; el democrático el “centro moderado” y el tiránico la “izquierda socialista estatalista”. En realidad, el sistema actual es un permanente juego y entrelazamiento entre estos tres.

Las formas de **gobierno político** que ya desde antiguo se suelen mencionar son: monarquía, aristocracia y república; y sus degeneraciones: tiranía, oligarquía y democracia. La diferencia entre ellas se establece desde el número de personas que detentan el poder (uno, varios o muchos), pero, a pesar de haber sido una división muchas veces usada, es artificiosa. En efecto, toda sociedad ordena su

gobierno apoyándose a la vez en **uno**, **varios** y muchos, y las diferencias están en la relevancia que se da en cada caso al “uno”, los “varios” y los “muchos”, y al modo en que se combinan. Lejos de lo que sostiene la teoría pura democrática actual, los “muchos” en la sociedad tienen siempre el menor peso en el gobierno, aunque nunca dejan de tener uno relevante, en la medida en que los “muchos” son los gobernados y sin su obediencia no es posible el gobierno.

Todo gobierno ha de ser necesariamente “monárquico”, pues si no se sabe quién tiene la última palabra, una sociedad no se puede organizar. Sin embargo, es patente que un gobernante solo, salvo en sociedades de tamaño muy reducido, no puede gobernar, por lo que siempre existe una oligarquía que le rodea. Por último, quien gobierna ha de atender a la palabra de la población, pues de lo contrario no podrá gobernar bien y además correrá el riesgo fatal de no ser obedecido. Obedecer es una forma indirecta de gobernar. En resumen, la diferencia “monarquía”, “aristocracia”, “república” no es real en cuanto formas de gobierno, sino que indica los tres elementos que coexisten siempre en todo gobierno.

Los gobiernos se diferencian, como queda dicho, no porque sólo se apoyen en una de esas tres formas, sino por el modo en que conciben y relacionan las tres. En cualquier caso, el buen gobierno es el que busca el **bien común** y no usa lo **público** para beneficio privado del gobernante. En nuestros días, puesto que en un sistema individualista no existe en sentido propio lo común, aparentemente no hay problema en relación a él, y la degeneración más habitual está en el uso de lo público para beneficio privado, a lo que se denomina “**corrupción**”.

2. Modo del gobierno político.

Gobernante-oligarquía / comunicadores / gobernados

Aquí llegamos al último punto relativo al gobierno, el práctico-práctico: cómo se establece la relación entre gobernantes y gobernados. Como hemos visto, la división “uno”, “varios”, “muchos” es

artificial o, dicho en forma positiva, es válida para indicar no diferentes tipos de gobierno, sino diferentes elementos que siempre confluyen en él. Lo que sostiene Platón al respecto del modo de gobierno es simple: principio, medio y fin. El principio es un gobierno que encarna la idea y el saber de gobernar, gobierno que necesariamente está encarnado por un primero –“monarca”– y el grupo –“oligarquía”– que le acompaña; después, tiene que haber unos mediadores, que traduzcan **lingüística, ética y técnicamente** las propuestas del gobierno a los gobernados, y, por último, unos gobernados que sepan hacerlas suyas gracias a la confianza que le inspiran gobernantes y mediadores. Por eso Platón señala que el gobernado ha de tener la “pístis sofía”, el confiar para poder obedecer.

Desde el punto de vista de la virtud o saber práctico clave que se necesita en cada instancia, el gobierno requiere **prudencia**, la mediación **fortaleza** –pues ha de “aguantar” la tensión entre gobernante y gobernado–, y los gobernados saber **obedecer** y la **templanza** para llevar a cabo sus trabajos productivos de la manera adecuada. En la medida en que todas esas virtudes tienen una presencia mayor, será a la vez resultado natural y exigencia última para todos la **justicia** en sociedad: justicia aquí es algo más profundo que lo indicado por la mera aritmética, y expresa la perfección última de una sociedad. Una sociedad política es tanto mejor cuanto más nivel tengan las virtudes de los diferentes estamentos, y cuanto mejor se relacionen entre ellos.

Puesto que en la tradición socrática es central la tesis de la “unidad de la virtud”, es decir, que no se puede tener una virtud sin tener incorporadas al menos en cierta medida las otras, es claro que Platón se refiere a la virtud o saber que de modo **principal** ha de poseer cada estamento. De otra parte, su análisis magistral no atiende con detalle la variedad de aspectos –hoy día sin embargo muy visibles– del “estamento mediador”, que está formado por comunicadores (“periodistas”), inspectores y policía. En el Antiguo Régimen, por ejemplo, el papel que hoy cumplen los periodistas lo realizaba fundamentalmente el clero, lo que implicaba un concepto muy distinto de la sociedad política. En teoría, al menos, la mediación se debía basar en la verdad, mientras que ahora se basa en la opinión.

IV. La sociedad civil y su posibilidad actual.

1. Idea concreta de sociedad civil.

Tras lo señalado en los anteriores epígrafes II y III, se puede afirmar que sociedad civil es aquella que encarna de una manera suficiente los elementos descritos en ellos. No hay sociedad alguna que, al menos de modo implícito, no los posea, pero el nivel de su **realización concreta** y de su **relación ordenada**, marcan la “civilidad” de una sociedad.

Una sociedad, por ejemplo, con escasa educación, tendrá una cultura pobre, lo que generará una pobreza de su historia incorporada, y su civilidad será deficiente; una sociedad que potencie en exceso la política sobre la economía funcionará tan mal como la de una que juegue mucho sobre la economía sin atender bien a la política; una sociedad con deficiencia ética y religiosa se verá obligada a aumentar la coacción en el gobierno; etc.

El termómetro de la sociedad civil es la calidad de sus instituciones. Cuando son débiles o artificialmente creadas, la sociedad es con seguridad poco civil, y se requerirá un Estado excesivamente fuerte para intentar salvar esa deficiencia tan grave. Hoy es divertido ver cómo algunos políticos imbuidos de estatalismo afirman de vez en cuando que se debe generar sociedad civil, cuando la existencia de ese Estado que ellos mantienen es la señal de su negación.

El conocimiento serio y la armonía entre los estratos de lo estrictamente político es otro índice de la calidad de una sociedad civil. Con frecuencia los que gobiernan no entienden bien la filosofía política que deberían encarnar, o se empeñan en meter una determinada filosofía política en el corsé de una forma política que le es extraña –el curioso esfuerzo americano por hacer funcionar la democracia en sociedades todavía tribales, por ejemplo–, o diseñan un régimen político demasiado rígido o demasiado vago, etc.

El buen ejercicio y la buena relación, por último, de las virtudes propias de cada estamento social, son clave igualmente para la calidad de una sociedad civil. Si, como sucede hoy, se da una desconfianza creciente de los gobernados tanto hacia los gobernantes

como hacia los mediadores, la sociedad está en niveles muy bajos de civilidad.

2. Trazos básicos de la historia política

En la historia que conocemos ha habido muchas entidades políticas, generalmente “reinos” o “imperios” constituidos sobre bases familiares o sobre la fuerza coactiva (lo que a Hegel le gustaba llamar el despotismo oriental). Unos y otros han procurado con frecuencia incluir la religión en las bases de su poder.

Un momento decisivo fue la aparición del Imperio helénico de Alejandro, origen de una incorporación sin precedentes de la cultura a la vida política. Roma realiza el prodigio de unir esa cultura con el derecho y la capacidad organizativa, dando origen a la primera gran entidad política, en sentido fuerte, de la historia. Un imperio sostenido sobre los pilares del poder militar, la organización administrativa, el avance técnico, el carácter central del derecho y la cultura. El poder romano se da cuenta también de la decisiva importancia política de la familia y de la religión, pero el cristianismo, de un lado, les mejora la idea de familia, y, de otro, les rompe la posibilidad de una religión imperial. A partir de Constantino todo se dirige hacia la alianza de Imperio e Iglesia. El imperio romano-cristiano, sin embargo, es un proyecto de resultados medianos, por diversas circunstancias tanto teóricas como históricas.

El cristianismo “inventa”, después de las invasiones germánicas, el ente político “nación cristiana”, al que añade en el año 800 un Imperio (Carlomagno), con la idea de asegurar la paz mediante un cierto poder superior a los reinos. Este intento en conjunto – “nación cristiana” e “Imperio”– tiene su última y más potente expresión en la política de la Monarquía Hispánica, centrada en la consolidación y expansión de la *Christianitas*. Su final, tras las paces de Westfalia y Utrecht, abre el paso a la época del “equilibrio de poderes”, y tras el fracaso de éste, a los intentos imperiales monopolizados por una nación, pero ya sin sentido cristiano. Primero la Francia napoleónica, y más tarde la Alemania del Tercer Reich.

El Imperio británico es un caso diferente y que apunta ya con claridad a nuestra situación actual. No se busca para nada ni un poder de la Cristiandad, ni un poder europeo, sino un poder mundial sobre nuevas bases político-culturales. Se trata de un proyecto elaborado sobre todo con las ideas gnóstico-ilustradas modernas que, tras la derrota que de hecho sufre el Reino Unido en la Segunda Guerra Mundial, es continuado y progresivamente desarrollado hasta nuestros días por el “Nuevo Orden Mundial” de los USA.

3. Elementos fundamentales de nuestra sociedad actual

Está constituida sobre tres bases: la **Constitución**, entendida como **Ley Fundamental** del Estado; el **orden público**, atendido por el Estado; el **progreso económico-técnico**, realizado sobre todo por personas y entes privados, pero regulado por el Estado. Es la democracia radical del presente, a la que nos hemos referido al inicio.

Si pasamos de los diferentes Estados al Orden Mundial, nos encontramos hoy con una fórmula nueva: la ONU como el Senado y los USA como el Imperio. Esta fórmula se parece a la de Roma: un senado con escaso poder y un centro imperial poderoso. Un aspecto significativo e importante ahora es que la expansión del poder político y el económico van fuertemente unidos, a lo que se añade un gran dominio militar y mediático.

La Modernidad actual se construye sobre la unión global planetaria de los mercados y la filosofía democrática del progreso. Renuncia en gran medida a la **identidad**. Las empresas se someten al poder de los centros empresariales y, sobre todo, financieros del mundo. La finanza adquiere un relieve extraordinario, de modo que en vez de estar la empresa al servicio de la familia y la finanza al servicio de la empresa, se ha invertido el orden: ahora la empresa está al servicio de la finanza y la familia al servicio de la empresa. El punto de interés principal en los próximos años será el ajuste pleno entre el poder global financiero y el político.

Pero el globalismo, al crear grandes espacios de poder y de influencia, tiende a aumentar las desigualdades. La crisis subsiguiente de la clase media pone en peligro la democracia represen-

tativa, y éste es un problema crucial ya previsto por el mismo Aristóteles. Él muestra muy bien las razones por las que la democracia no puede funcionar adecuadamente sin una clase media amplia.

La crisis de la democracia se percibe ya de modo particular en el aumento de los nacionalismos y de los populismos. Los heraldos de la democracia representativa y progresista sostienen que ni unos ni otros solucionan nada, lo que es cierto, pero lo que no dicen es que son ellos quienes los generan.

La situación actual es la de una pérdida de la primacía de la familia, de la casa y, por tanto, de la identidad, a todos los niveles: no hay padres, ni maestros, ni sacerdotes, que son las tres columnas sobre las que se construye la solidez de una sociedad.

4. ¿Es posible hoy una sociedad civil?

Pocas veces se ha dado en la historia una **apariencia** semejante de sociedad civil como la de los llamados “países desarrollados” de nuestros días. La riqueza que facilita la vida, unida a las libertades formales aseguradas por el sistema democrático, y la permisividad moral, hacen que la impresión sea de plena vitalidad de tal sociedad. Sin embargo, la realidad en medida creciente no coincide con esa impresión.

Las sociedades van perdiendo historia, por la presión progresista, y, con ello, educación y cultura. Las categorías sociales están en continuo desequilibrio, por la pugna entre el intento de dominio de la economía propio de la “derecha conservadora”, y de la política, propio de la izquierda estatalista; ambas, de otro lado, se desentienden básicamente de ética –aunque la mencionen– y de religión.

La unidad política, de otra parte, al dejarse de lado las identidades, se hace sobre la Constitución. Lo más grave es la ausencia de finalidad común. De otra parte, la debilidad de las Instituciones, debido a la pérdida del espíritu y la solidez de la familia, sobre la que se basa todo el aprendizaje que hace posible el desarrollo institucional, es de una gravedad extrema. Las Instituciones son artificiales y no tienen con frecuencia ningún alma.

La crisis ética es grande, debido a que una ética meramente racional es un imposible práctico: sin religión la ética no tiene su apoyatura última y consistente, pero la única religión oficialmente admitida como pública es la rousseauniana del Estado. Ahora bien, el Estado es incapaz de generar fe de modo suficiente, y sin fe la ética al final no se sostiene. Se puede dar la vida –acto supremamente ético y religioso al mismo tiempo– por los padres, la Patria, los amigos, los maestros, la religión, pero nadie da la vida por el Estado. De ahí que la ética desaparezca de la política, los medios de comunicación y el mundo económico.

Así pues, hoy nos encontramos en una apariencia de sociedad civil. ¿Es posible construir una real? Sí que lo es, por supuesto, pero para ello es necesario volver a poner familia, magisterio y religión en el lugar central. Las nuevas tecnologías, bien utilizadas, pueden facilitar que marido y mujer trabajen en el mismo sitio, e incluso en la misma casa, con la posibilidad de formar de nuevo una familia fuerte. La desconfianza generalizada ante los poderes políticos, mediáticos y económicos pueden llevar a que finalmente se reconozca que el sistema de la democracia representativa progresista es un fracaso esencial, no fundamentalmente por su estructura de “organización de la esfera política”, que aunque generalmente débil, puede eventualmente funcionar, ni por la movilidad social o por la igualdad de las personas ante la ley, que están muy bien, sino por las graves deficiencias en su antropología de base y en su filosofía política. Darse cuenta de que hace falta cambiar es un buen primer paso para la esperanza.

Innovación social y economía de la experiencia en las actividades de servicios¹

Luis Rubalcaba

1. Introducción

El mundo está cambiando en muchos frentes, incluso en el ámbito económico. Las viejas evidencias están cayendo. Cada vez más europeos, incluidos economistas prestigiosos, creen que ciertas percepciones económicas de la realidad deben modificarse ante los nuevos desafíos demográficos, tecnológicos y socioeconómicos. Por ejemplo, cada vez más personas piensan que el libre comercio, la globalización y la inmigración son negativos, que debemos ir hacia fronteras más fuertes y también hacia menos Europa, volviendo al poder de los estados nacionales, presumiblemente menos burocráticos y más “cercaños” a las personas. También se dice que el estado del bienestar es insostenible y que un trabajo como lo concebimos hoy, fijo y estable, tiene sus días contados. Es como si la evidencia económica que construyó nuestra comprensión del siglo XX se estuviera desmoronando en los últimos años. El mundo, Europa, el estado del bienestar, el trabajo estable, están sujetos a una revisión radical.

Algunas situaciones de crisis son ahora una oportunidad real. Por ejemplo, la evidencia de que toda la economía y la política económica son el resultado de un acuerdo entre lo público y lo privado, entre el mercado y el Estado, entre la economía con fines de lucro y la economía sin fines de lucro, entre el consumidor y el productor, también está desapareciendo. El modelo homo *economicus* está en

¹ Este texto reproduce el texto traducido de dos contribuciones anteriores en el extranjero. La primera, Rubalcaba, L. (2019), “Persona, experiencia e innovación en servicios”, Intervención en el Meeting de Rimini 21 de agosto de 2018 y publicada en la revista electrónica *Atlantide* en italiano a primeros de 2019. Y la segunda, Rubalcaba, L. (2016).

crisis, ya que hay un mayor conocimiento de la sociedad en su papel de liderazgo, en áreas que no están necesariamente limitadas: el individuo, la empresa o un organismo administrativo público. La economía colaborativa y responsable está abriendo paso, abrazándola, a una nueva forma de entender la relación entre ganancia y sin fines de lucro, donde la maximización de la ganancia se puede repensar a través de la necesidad de interacción con la sociedad en general, más allá de los clientes. Más y más a menudo la psicología, la sociología, los medios de comunicación, una cierta conciencia colectiva, influyen en el cambio en el comportamiento individual y organizacional, de modo que la economía está cada vez más influenciada por percepciones y aspiraciones que no son estrictamente económicas, como reconocen algunos ganadores del Premio Nobel en economía en los últimos años, como Akerlof, Sen, Tirole y, recientemente, Thaler.

La innovación social, la sociedad de servicios y la nueva economía de la experiencia son formas nuevas donde se pueden ver con más claridad las oportunidades que traen los nuevos tiempos para desarrollar la economía y la sociedad a la medida de los deseos y necesidades ilimitadas de los seres humanos.

2. Innovación social.

El mundo está enfrentándose a las mayores necesidades y retos sociales, en los que la innovación es necesaria. Entre estas necesidades destacan el envejecimiento de la población, la salud y la educación, los cambios en las oportunidades laborales y de empleo, la exclusión social y el cambio climático. Esto lleva a considerar nuevas formas de innovación, como intentos de enfrentar estos desafíos. Los procesos de innovación tradicionales generalmente están impulsados por el conocimiento y la tecnología de la ciencia, como en el caso de la I + D centrada en el hardware y la fabricación, y se organizan a través de modelos que no involucran a los usuarios y consumidores, por lo que no se aprovechan al máximo los modelos de negocios más innovadores y los avances en el área de las redes sociales. Los procesos de innovación actuales son mucho más abier-

tos, ya sea involucrando a los usuarios o comprometiendo a diferentes organizaciones y cambios en los sistemas socioeconómicos. Las nuevas formas de innovación van más allá de la comprensión tradicional (tecno-económica) de la innovación. Los nuevos patrones de innovación son la fabricación personal, la innovación abierta, la innovación del usuario, la innovación en el diseño, la innovación comunitaria, la innovación en la captación de multitudes, etc. Esto se ha incrementado gracias al papel de la interconexión en el mundo actual. La sociedad está cambiando como resultado de la globalización y la conectividad creada por la digitalización, permitiendo a los consumidores, productores, innovadores e inversores la posibilidad de estar conectados y actuar, dando a las personas participación más activa en la sociedad.

En este contexto, tres principales nuevos modos de innovación han surgido en las décadas recientes:

- La innovación de servicios, como el complemento necesario a las innovaciones de bienes tecnológicos tradicionales que permite crear nuevos intangibles y combinaciones de tangibles e intangibles, para aumentar el crecimiento y el bienestar en una sociedad de servicios.

- La innovación social: se trata de una nueva forma de generar nuevos procesos de innovación orientados a objetivos sociales con la participación de actores sociales, donde los diferentes roles y los nuevos modos de interacción amplían su uso no solo a los dominios económico sino también social y público.

- La innovación de sistemas como la forma en que las organizaciones e instituciones se adaptan para promover y facilitar nuevas soluciones integrales a los desafíos sociales.

Los tres modos representan diferentes ángulos para abordar la innovación desde una forma interrelacionada y multi-agente. Sin embargo, todos consideran las organizaciones sociales, así como las innovaciones de productos y procesos en su contexto más amplio; consideran el papel de los grupos voluntarios, las organizaciones del tercer sector y las instituciones del sector público, así como las empresas del sector privado; y consideran la innovación en bienes y servicios de mercado y de no mercado dirigida por los usua-

rios. Además, al profundizar en cada uno de los tres llegamos a los otros dos. Por ejemplo, la capacidad de innovar para brindar mejores servicios y bienestar social coincide con la creciente demanda de los ciudadanos de ser actores en sus vidas y de poder encontrar soluciones colectivas para algunos de los problemas sociales que enfrentan. Las innovaciones del servicio pueden encontrar, tarde o temprano, el tipo de innovaciones sociales para participar en la coproducción del servicio. Y en la medida en que la coproducción requiere la participación de las instituciones como un sistema, el servicio y la innovación social también pueden precisar algunas innovaciones del sistema en algunos casos.

La relación entre las innovaciones de servicios, la innovación social y la innovación de sistemas puede ser un tema de importancia central para las economías avanzadas debido a tres hechos principales:

- 1) las interrelaciones entre el crecimiento de los servicios y los cambios estructurales y sistémicos en las economías nacionales;
- 2) el papel de la innovación de servicios en innovación social, ya que la mayoría de las innovaciones sociales están llevando a servicios nuevos o mejorados; y
- 3) la necesidad de articular la participación de la sociedad en los procesos de innovación tanto a nivel micro (servicios) como institucional (sistemas).

En particular, el surgimiento de economías de servicios está cambiando las estructuras de los sistemas sociales y económicos. Para este fin, no hay duda de que la innovación de servicios (considerando que una alta proporción de innovaciones en servicios involucran nuevas tecnologías, por ejemplo, las TIC) ha demostrado su alto impacto en la sociedad (la apertura de la innovación impulsada por el usuario puede considerarse parte del concepto de innovación social, ya que lleva a los agentes sociales a ser co-actores de las innovaciones), pero particularmente en relación con los objetivos sociales (públicos) de mejorar la salud, la educación, el empleo o el medio ambiente, entre otros.

Además, la evidencia empírica nos muestra que los servicios se encuentran en el centro de áreas tales como atención médica, edu-

cación y capacitación, energía y medio ambiente, desarrollo de la fuerza laboral y (e-) gobierno. Los servicios innovadores se identifican como los medios para enfrentar, gestionar y satisfacer de manera eficiente las necesidades sociales actuales en el contexto de los desafíos más amplios caracterizados para facilitar, apoyar, motivar e inducir un desarrollo socioeconómico sostenible, inteligente e inclusivo. La innovación social trata, en gran medida, de la inclusión o de las personas y comunidades en el crecimiento económico y el bienestar.

Existen muchas definiciones sobre innovación social relacionadas con diferentes concepciones y perspectivas. Pole y Ville (2009)² señalaron los problemas del uso difuso de los términos innovación social y establecieron cuatro tipos de definiciones relacionadas con el papel de la innovación social en i) el cambio institucional (por ejemplo, cambios en las estructuras culturales, normativas o regulatorias; ii) los propósitos sociales (por ejemplo, nuevas ideas que funcionan para alcanzar objetivos sociales, iii) el bien público (por ejemplo, nuevas ideas que resolvieron los desafíos sociales, culturales, económicos y ambientales existentes para el beneficio de las personas y del planeta), y iv) las necesidades que no se llevan a los mercados (por ejemplo, nuevas respuestas a los problemas sociales al identificar y brindar nuevos servicios que mejoran la calidad de vida de las personas y las comunidades... Pole y Ville (2009) también proponen su propia definición sobre “innovaciones sociales deseables basadas en la creación de nuevas ideas que muestran un impacto positivo en la cantidad y/o calidad de vida”.

La innovación social también puede considerarse como un caso particular de innovaciones de servicio. Esto es posible cuando se considera la dimensión de servicio de cada innovación social y, por ejemplo, la innovación de servicio se entiende en las tres dimensiones propuestas en un trabajo anterior de 2012: innovación en los sectores de servicios, innovación de servicios en cualquier tipo de negocio y coproducciones multiagentes de servicios. El primero re-

² Pole, E. y Ville, S. (2009).

presenta el origen de la amplia literatura sobre innovación en servicios específicos, el segundo representa la mayoría de los enfoques de gestión y marketing para la innovación de servicio, en los cuales los servicios son una dimensión de cualquier tipo de innovación, relacionada con las experiencias y soluciones de nuevos servicios en áreas como un nuevo concepto de servicio, una nueva interacción con el cliente, un nuevo sistema de valores/socios comerciales, un nuevo modelo de ingresos, un nuevo sistema de prestación de servicios organizativos o tecnológicos, como el propuesto por Den Hertog (2010)³. El tercero se basa en el desarrollo de un marco multiagente para la innovación de servicios, desarrollado por autores como Gallouj (2002)⁴ o Windrum y García Goñi (2008)⁵, que puede considerarse, en parte, en el marco de la innovación social cuando el vínculo entre la dimensión agente y la dimensión actividad es producido. La dimensión de la actividad en el marco de múltiples agentes otorga especial importancia a los aspectos no tecnológicos de la innovación, que llevan a la inclusión de temas sociales y actores sociales en los procesos de nuevos servicios.

Esta definición de innovación social como parte de los servicios tiene su importancia en la nueva economía de servicios. Una de las evidencias más interesantes y que ofrece más oportunidades, con implicaciones muy fuertes y positivas, desde el punto de vista del trabajo, es la relacionada con la economía de servicios. En 1870, los siete países más ricos en aquel momento (Reino Unido, Estados Unidos, Francia, Alemania, Japón, Holanda y Suecia) tenían el 43% de la clase trabajadora en la agricultura, el 30% en la industria y el 27% en los servicios, el sector más pequeño y más marginal. Casi un siglo antes, en 1776, Adam Smith estigmatizó los servicios, diciendo que no eran productivos porque no dejaban ningún valor atrás. Desde entonces y hasta hoy, gran parte de la mentalidad económica, y los economistas que la construyen, han visto los servicios como algo malo. Se ha dicho que los servicios son malos para la producti-

3 Den Hertog, P. (2010).

4 Gallouj, F. (2002).

5 Windrum, P. y García Goñi, M. (2008).

vidad, la innovación, el comercio, los salarios y la riqueza económica en general, porque no generan los mismos beneficios que las actividades agrícolas y manufactureras. Pero la evolución del mundo ha superado a los economistas y ha hecho crecer una mentalidad “materialista”, en una teoría económica que ha sido diseñada para los productos y el consumo de bienes.

Hoy en día, en las siete economías mencionadas anteriormente, los servicios representan alrededor del 80% del empleo, y esta tendencia es válida no solo para los países más ricos, sino también para los países pobres, para quienes puede suponer un motor esencial para salir del subdesarrollo. Los países pobres más exitosos, como el sudeste asiático, están experimentando un enorme crecimiento en los servicios. Por otro lado, las industrias más competitivas del mundo son más necesarias que nunca para la competencia de la agricultura y la industria en el contexto de la globalización, tanto porque pueden mantener los costos muy bajos, como porque pueden reunir servicios con un alto valor agregado.

El crecimiento del servicio tiene enormes implicaciones para las personas, la innovación y el mundo del trabajo. En la economía de servicios, el trabajador ya no está llamado a producir algo, sino a coproducir. Emmanuel Mounier dijo que “trabajar es hacer un hombre al mismo tiempo que una cosa”. Hoy se podría decir que el trabajo ya no es esencialmente producción, sino coproducción. Los servicios no son productos, son co-productos. Se requiere que ambas partes produzcan un servicio: en el caso de la consultoría de negocios altamente avanzada, pero también en el caso de un servicio más personal como un camarero o un peluquero, la calidad del servicio depende de la calidad de la coproducción. Este es un tremendo desafío para el trabajador: su objetivo es el otro. El cuidado y el enriquecimiento de la relación con el otro (el cliente, el colaborador) es el objetivo principal de un servicio. Hoy trabajar es producir juntos una cosa y/o una relación y, al mismo tiempo, una persona que trabaja “con” y “para” otros. Trabajar en el campo de los servicios significa que el objeto requiere un determinado encuentro humano, un encuentro de “servicio”. Esto demanda una participación personal en la cual el yo desarrolla su trabajo con otro yo que comparte

los mismos deseos y necesidades infinitos. La economía de servicios de hoy le permite conocer a más personas que antes. Quien alguna vez vendió un automóvil, se centró en un producto que, una vez vendido, le fue indiferente. Hoy en día, el vendedor ofrece muchos servicios (financieros, seguros, mantenimiento) en un modelo que avanza hacia el arrendamiento y el alquiler. En la economía de los servicios, lo importante no es tanto el automóvil, sino el valor del servicio generado por ese automóvil (transporte, seguridad, conectividad, asistencia a la conducción). En la nueva economía de servicio, lo que importa es la experiencia del servicio, la experiencia que un conductor tiene con su nuevo automóvil y la que se desarrolla en una relación temporal estable con aquellos que brindan el servicio.

El trabajador de servicio tiene éxito en la medida en que es capaz de desarrollar la capacidad de conectarse con otros con quienes está llamado a coproducir. Las habilidades técnicas están relegadas a un nivel que sigue siendo importante, pero no suficiente: las habilidades de comunicación y la empatía son cada vez más importantes. El vendedor venderá más autos, capaces de generar más confianza con el tiempo, habiendo desarrollado ciertos encuentros con clientes potenciales, lo que paradójicamente implica una transición de las ventas como un objetivo directo a un objetivo indirecto diferente: satisfacer el servicio basado en la confianza como un paso necesario para un ciclo de ventas, la experiencia de servicio. Dos autores estadounidenses, Pine y Gilmore⁶, dan vida en 1999 a lo que hoy se conoce como la “economía de la experiencia”, según la cual la economía ha evolucionado de bienes a servicios y de servicios a experiencias. La idea surge de la observación de que en un Starbucks donde un café cuesta 5 dólares, el costo del café puede ser inferior a 1 dólar mientras el cliente paga 4 dólares por la experiencia de tomar café en ese establecimiento.

El valor de la experiencia en la economía no está determinado por los costos, sino por la experiencia que los usuarios de bienes y servicios pueden obtener. Esto tiene que ver con la reputación de la

—
6 Pine, B. J. y Gilmore, J. H. (1999).

marca y la gestión de una franquicia en el caso anterior, o con el valor que pueden generar los trabajadores. La pregunta que un proveedor de servicios debe hacerse no puede ser cuándo o cuánto venderé hoy, sino cuánta experiencia de servicio espero que se realice. Como explicó Jon Sundbo en 2013, el término experiencia debe entenderse como en su significado alemán, *erlebnis*, en relación con el aspecto más común, el hedonista o instintivo, y *erfahrung*, según el cual la actividad es fundamental para el aprendizaje. Este segundo significado es fundamental, porque nos hace comprender que, en la nueva economía de la experiencia, las personas experimentan cosas que se basan en el aprendizaje, sienten que existe la posibilidad de aprender algo de lo que han experimentado, que va más allá del momento de uso y diversión. De esta manera, la experiencia puede adquirir en economía el ejemplo antropológico indicado por Luigi Giussani⁷, quien destacó con insistencia el juicio con respecto a lo que se ha intentado, un juicio clave como un camino de madurez personal en la vida. En este contexto, la nueva economía de la experiencia hace coincidir la construcción económica y social con la construcción de la experiencia individual: el crecimiento económico se genera al alinearse con lo que se ofrece en lo social, en el mercado, en el Estado, en el tercer sector, a lo que las personas pueden experimentar en su sentido más completo. Esto se lleva a cabo en un contexto en el que las tecnologías establecen nuevos equilibrios entre experiencias individuales y experiencias sociales: en el mundo de “gustos/aversiones”, las redes sociales, la conectividad con otros establecen canales, no siempre positivos, con la propia experiencia y los propios deseos y exigencias.

3. Innovación de servicio.

La innovación más positiva hoy es la que ayuda a conectar mejor al individuo con otras personas (como cuando en Waze la conexión con otros conductores influye en la forma de conducir) y la in-

⁷ Giussani, L. (2007).

novación que ofrece el servicio en general. En realidad, se puede decir que hay cuatro formas en que se pueden realizar las innovaciones de servicio:

- conexión con otros
- autoconciencia
- confiar en la relación profesional personal o con los demás
- libertad de elección.

Estas dimensiones son la base de varias experiencias concretas en servicios corporativos, servicios culturales y servicios de ocio. Por ejemplo, un turista que visita un nuevo lugar de vacaciones puede interactuar con personas y comunidades locales (conectividad) y, por lo tanto, disfrutar de un servicio que les permite disfrutar más de sus vacaciones (conocer gente, comer, ser informado sobre la seguridad), teniendo la posibilidad (libertad) de decidir dónde comer, qué visitar, dónde dormir, etc. y de esta manera alcanzar un nivel más alto de autoconciencia. En este contexto, la innovación agrega o cambia las características del servicio en el campo del turismo debido a circunstancias particulares (por ejemplo, un camino inexplorado, una reunión con bailarines y músicos locales, servicios innovadores de hoteles) que conducen a una experiencia diferente o mejorarán el servicio.

En la actualidad, las innovaciones en servicios también actúan como un motor para la innovación en el campo de los bienes industriales, generando un vínculo entre servicios, experiencias e innovación. Tomemos nuevamente el ejemplo de la máquina. Una apariencia nueva o mejorada del automóvil cambia no solo el servicio de transporte que ofrece, sino también la experiencia de conducción en sí misma. Las innovaciones no solo mejoran las funciones de servicio existentes (como la velocidad, el diseño o la seguridad); a veces, las innovaciones en el servicio agregan nuevas características que anteriormente no existían (por ejemplo, la adopción de GPS que permite a los conductores tomar la ruta más corta siguiendo la mejor ruta en tiempo real). Otra forma de mejorar un servicio es incluir otros servicios (como mantenimiento, financiamiento, etc.) en el “paquete de automóvil”. El nuevo paquete com-

binado de servicios relacionados conduce a una nueva experiencia: cuantas más interacciones haya en el servicio, más diferentes serán las experiencias. Finalmente, la innovación en el automóvil está fundamentalmente orientada a generar lo que viene definido por una experiencia de servicio.

Las experiencias de servicio son el resultado de coproducciones de servicios que han dado un resultado determinado o una solución determinada a un problema. (En cierto sentido, un museo que permite a los visitantes ver pinturas es una “solución de servicio” a la necesidad humana de belleza o novedad). La innovación cambia o mejora el servicio, lo que lleva a nuevas experiencias; la experiencia proporciona información para futuros procesos de innovación de servicio. En esta perspectiva, la innovación puede fortalecer el vínculo entre la coproducción y la experiencia de servicio, pero también puede facilitar una nueva visión de coproducción, profundizando las tendencias hacia la innovación abierta que alguna vez fueron propias de los juguetes de Lego (el generador de nuevos diseños) y que hoy pertenecen a muchos servicios como los de Amazon (pero de una manera diferente de cómo era Lego, según mostró Chesbrough en 2011⁸). El papel de los servicios de hoy se ha fortalecido gracias a la innovación que se desarrolla en tres direcciones:

(i) Cambios en la naturaleza de la innovación del servicio.

Los servicios están cambiando, ofreciendo a los usuarios y empresas más y más personalización. Las innovaciones coexisten para producir más servicios (brindando a los clientes más servicios relacionados con la exportación de un activo, por ejemplo, en mantenimiento o trazabilidad; o en turismo con la administración combinada de paquetes turísticos, junto con la novedad de la “regresión” para ofrecer menos servicios, pero a un precio más barato (modelo de servicio de bajo costo).

La naturaleza del servicio también cambia la preferencia entre la tendencia a la personalización y la tendencia a la estandarización.

⁸ Chesbrough, H. (2011).

Existen innovaciones que consisten en servicios personales, como consultoría o un servicio de soporte de exportación adaptado a las necesidades del cliente, pero también hay innovación que persigue exactamente lo contrario, estandarizando un producto que se puede comprar para mostrar su confiabilidad en otros contextos (por ejemplo, adaptar un sistema de administración que está teniendo éxito en otros lugares o empresas competidoras. En servicios de consumo final, como el turismo, también vemos esta doble tendencia: nuevos servicios de personalización en hoteles, así como hoteles con mayor estandarización y menos personalización, por ejemplo, sin recepción o conserje. Las empresas deben decidir qué tipo de servicio desean o si pueden aspirar al máximo, es decir, a las innovaciones que intentan conciliar estas tendencias, personalización/industrialización y extensión/regresión del servicio.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ayudan precisamente a esta reconciliación entre tendencias antagónicas. Por ejemplo, respetar los estándares tecnológicos sobre los cuales ofrecer servicios con personalizaciones específicas (por ejemplo, en la economía solidaria o en la economía social) y también permitir que la tecnología estandarizada establezca una base sobre la cual construir una oferta personalizada para que el cliente pueda disfrutar de lo mejor de ambas tendencias (por ejemplo, la innovación en la gestión del conocimiento de algunos servicios de consultoría y profesionales). Entre las innovaciones generadas por el cambio en la naturaleza de los servicios, también es necesario mencionar el florecimiento de nuevos servicios, como los que se ofrecen gracias a la Inteligencia Artificial y el Big Data, la Industria 4.0, los *blockchains*, etc. Por ejemplo, los servicios financieros que utilizan Big Data para realizar estudios de mercado para clientes que desean iniciar un negocio, incluso cuando se trata de compañías de fabricación tradicionales.

(ii) Cambios en los objetivos de innovación del servicio. Los objetivos de la innovación en el servicio también están cambiando

Hace años, el debate se refería al uso de los servicios para mejorar la calidad (por ejemplo, el control sobre el diseño del producto o

la calidad en vista de la exportación) y/o para reducir los costos (servicios de subcontratación a compañías especializadas para convertir los costos fijos en costos variables). Hoy, el debate también se mueve hacia el ámbito social: si los servicios hacen posible combinar el propósito del beneficio corporativo con un propósito social, que apunta a hacer que el beneficio de la empresa coincida con el beneficio de la sociedad. Existen innovaciones que se centran en mejorar las interfaces e integrar objetivos sociales en el concepto de negocio tradicional. Por otro lado, la innovación no tiene como objetivo ofrecer un servicio simplemente como un producto que se envía cuando se solicita y luego finaliza, sino que, más bien, tiene como objetivo permitir que el usuario o cliente desarrolle una experiencia de servicio positiva y, posiblemente, repetible. El objetivo hoy es generar ese tipo de servicio y construir una relación con los clientes que sea lo más personal y duradera en el tiempo posible.

La tecnología también tiene un papel en relación con los objetivos. Las redes sociales e Internet permiten hoy tener un ciclo rápido en el que la experiencia del servicio se comunica instantáneamente, por lo que a menudo el crecimiento de los objetivos sociales no se basa tanto en un esfuerzo por socializar los beneficios, sino más bien en una estrategia de reducción. Riesgos ante posibles insatisfacciones que surgen en la web antes de que se den a conocer a la comunidad. En cualquier caso, la tecnología ayuda a conciliar los beneficios tradicionales del beneficio con los beneficios sociales.

(iii) Cambios en los medios y agentes con los que se realiza la innovación en el servicio

Los servicios ofrecen nuevas combinaciones de innovaciones tecnológicas y no tecnológicas. Sería inútil innovar tecnológicamente un sistema de control o un sistema de TI, si la tecnología no tuviera en cuenta, por ejemplo, los aspectos intangibles asociados con él y no implicara la capacitación necesaria para explotarlos, las condiciones de la sociedad y el entorno, el sistema, la distribución, consumo y mantenimiento, o la adecuada estrategia de marketing y gestión comercial. Estos aspectos aumentan la complejidad de mu-

chas innovaciones de servicio, pero les permiten maximizar sus beneficios. Por ejemplo, esto es lo que sucede con la innovación abierta, que está cada vez más presente en los servicios. Se trata de co-innovar con el cliente, que ofrece ideas y soluciones, y esto implica cambiar las formas tradicionales de hacer I+D+i. Innovar hoy requiere la participación cada vez más decisiva de varios agentes, sobre todo de los clientes, pero también de toda la sociedad, las administraciones públicas y el tercer sector.

En este último elemento de innovación, las TIC siguen ofreciendo una plataforma de desarrollo. Gracias a las plataformas de colaboración, es posible la innovación abierta y las interacciones en varios niveles con clientes actuales o potenciales con organizaciones y sectores públicos. Las TIC no solo recopilan información de los usuarios y las opiniones, sino que también implementan herramientas para activar su participación en los procesos de innovación. En resumen, los servicios actuales impulsan los procesos de innovación y cambio, a través de su propia transformación, de modo que las nuevas tecnologías, incluidas las disruptivas, están asumiendo un papel cada vez más decisivo. Sin embargo, las personas con sus habilidades, preferencias, objetivos y deseos de experiencias completas serán siempre los protagonistas de la economía de servicios.

4. La persona en el centro de trabajo para una experiencia de servicio real.

El trabajo en servicios está diseñado para aprovechar la conexión más positiva posible entre lo que se puede ofrecer como la posibilidad de experiencia en un servicio determinado y la historia particular de cada uno. Estamos hablando de un desafío apasionado que nos permite ver el trabajo como resultado de una tensión dinámica y enriquecedora entre un “yo” y los otros “yo” que buscan reconocerse a sí mismos en un encuentro dado, destinado a una experiencia de servicio que es el fruto de una necesidad individual. Podría ser pedir un café o una tapa con jamón “pata negra”, conducir un vehículo o poder enviar a sus hijos a una escuela donde puedan ser observados y recibidos con un abrazo que los marcará para siem-

pre, o ir a un hospital donde uno pueda ser tratado con dignidad, más que nunca antes de la enfermedad.

Este es el desafío de la experiencia a la que se llama a los trabajadores de servicios: dejar espacio para algo pequeño o grande que puede ocurrir en términos de experiencia, más allá de sus propios proyectos. El trabajo principal surge en la vida cotidiana; es necesario dejar un espacio para que las relaciones ocurran de acuerdo con lo que indica la realidad. De esa manera la vida personal y profesional crece. Dada esta primacía de la experiencia en la tensión del trabajo, la innovación es una posición natural que resulta de esa tensión. Los servicios ocupan solo una parte del esfuerzo innovador en actividades de investigación y desarrollo (muy importante, por supuesto). La mayor parte de la innovación en los servicios es producida por los esfuerzos de los gerentes y trabajadores hacia ciertas características del servicio, la coproducción con los clientes y usuarios, y la planificación del tipo de experiencias de encuentro humano que desean lograr.

Para innovar, la tecnología no es suficiente: los trabajadores de servicios deben estar dispuestos a mejorar y guiar sus habilidades y preferencias en el trabajo y coproducir la innovación con los clientes, usuarios, colegas, gerentes y representantes de la sociedad civil, todos con sus propias habilidades y preferencias, a menudo, difíciles de conciliar. Necesitamos una cierta “co-creación de valor”. Compartir la vida en el trabajo es una modalidad que facilita esta alineación y favorece la búsqueda de dinámicas innovadoras capaces de concluir nuevas experiencias que generen crecimiento económico, empleo y bienestar social. En el contexto de la economía y la experiencia de los servicios, la persona puede ser realmente el protagonista de su propia historia particular y la del mundo circundante, a través de su trabajo, que se convierte en la fuente de sus propias experiencias y las de los demás y, por lo tanto, la construcción del bien común.

Bibliografía

Chesbrough, Henry (2011), *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, John Wiley & Sons, Nueva York.

Den Hertog, Pim (2010), *Managing Service Innovation. Firm-level Dynamic Capabilities and Policy Options*, Doctoral Thesis, University of Amsterdam, The Netherlands.

Gallouj, Faiz (2002), *Innovation in the Service Economy: the New Wealth of Nations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Giussani, Luigi (2007), *El camino a la verdad es una experiencia*, Ediciones Encuentro, Madrid.

Pine, B. Joseph y Gilmore, James H. (1999), "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, vol. 76, n^o 4, pp. 97-105.

Pole, Eduardo y Ville, Simon (2009), "Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?", *The Journal of Socio-Economics*, vol. 38, pp. 878-885.

Rubalcaba, Luis (2016), "Social Innovations and Relationships with Service and System Innovations", en Toivonen, Marja (ed), *Service Innovation. Novel Ways of Creating Value in Actor Systems*, Springer, Tokyo, pp. 69-93.

Rubalcaba, Luis (2019), "Persona, experiencia e innovación en servicios", *Rivista Atlantide*.

Windrum, Paul y García Goñi, Manuel (2008), "A neo-Schumpeterian Model of Health Services Innovation", *Research Policy*, vol. 37, n^o 4, pp. 649-672.

Innovación social: un nuevo reto para las empresas

Isabel Olloqui

En este artículo se plantea un reto para las empresas: cómo aumentar el impacto social a través de la innovación. Para eso, se analiza el término “innovación social” y el porqué de su especial relevancia hoy en día. Después se examinan los determinantes de la Innovación Social y se destacan algunas soluciones metodológicas propuestas por entidades que trabajan cuestiones de innovación social. A todas luces hay un requisito imprescindible para que esto pueda ocurrir: la cocreación entre los distintos grupos de interés.

Innovar: reto y necesidad

La OCDE define la innovación como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o modelo organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”¹.

Esta definición recoge el marco de lo que es la innovación con nombre propio. El objetivo de la innovación en las empresas es crear valor e impactar en la cuenta de resultados. Para que un negocio sea sostenible en el tiempo, necesita lanzar nuevos productos, organizarse de un modo más eficiente, desarrollar una estrategia comercial que aporte un valor nuevo a la empresa. De hecho, el modo en el que las empresas consiguen desarrollar ventajas competitivas con respecto a otras es a través de la innovación. Esa innovación puede incluir el uso de nuevas tecnologías así como cambios en los procesos, en los modos de realizar y organizar su actividad².

¹ Manual de Oslo, p. 56.

² Porter, M. E. (1990).

Lo que parece a todas luces necesario es que, si una empresa quiere ser competitiva, debe innovar. No siempre es fácil y -con frecuencia- es uno de los grandes retos con los que se enfrentan los Directores Generales de las mismas. La resistencia al cambio es una de las cuestiones más desafiantes para todo equipo directivo. Crear una cultura corporativa de innovación requiere una exigencia en la selección de personas, en la selección de proyectos estratégicos, en el sistema de incentivos y en el relato que se haga del mismo proceso.

En función del tipo de innovación y de cómo se realice, el término innovación ha recibido muchos apellidos. Una de las clasificaciones más comunes para analizar la innovación es la de **innovación radical** o disruptiva e **innovación incremental**. Un ejemplo de la primera es el caso de Samsung, que comenzó trabajando el mercado del pescado seco y ahora es uno de los gigantes tecnológicos. En el segundo tipo se trata solo de mejoras en los productos, en la cadena de montaje. Todos los años, cuando comienza el periodo estival, acostumbramos a ver los nuevos helados que lanzan al mercado las distintas empresas. Muchas veces son variaciones pequeñas con respecto a otros ya conocidos: un sabor nuevo, una forma diferente, un envoltorio distinto. Entonces hablamos de innovaciones incrementales.

Otra clasificación es la que distingue entre **innovación cerrada** y **abierta**. La primera es la que se realiza con recursos internos y dentro de la empresa. La segunda, acuñada por Chesbrough³ se basa en la combinación de fuentes de conocimiento internos y externos para desarrollar las actividades de innovación. En esta, es clave analizar la coordinación con agentes sociales y definir de forma adecuada el diseño e implantación de nuevas prácticas de innovación.

Innovación social: definición y “puntos de referencia”

Entre las etiquetas que han venido a complementar o enfocar la dirección o método para innovar recientemente ha aparecido el de

³ Chesbrough, H. W. (2003)

Innovación Social. Este concepto, surgido en el siglo XIX en el ámbito de la sociología, no ha sido usado científicamente en el ámbito de la gestión empresarial hasta finales del siglo XX. Si bien es cierto que su definición está sujeta a muchas discusiones y controversias, hay algunas luces que pueden iluminarnos para adentrarnos en una de las aventuras más apasionantes y retadoras para el empresario de hoy en día: descubrir cómo combinar de forma conjunta el impacto en cuenta de resultados y el impacto social de su actividad, de modo que valor económico y social vayan unidos.

Nos encontramos ante un término, a día de hoy, ambiguo. Se habla de innovación social de manera muy confusa, utilizando como sinónimos términos que no está tan claro que lo sean. En la conversación sobre innovación social, se asoman otras palabras como sostenibilidad, economía social, emprendimiento social, valor compartido, responsabilidad social.

Para comenzar a adentrarnos en esta nueva tendencia, conviene buscar una definición que ayude a comprender el término “innovación social” para así, posteriormente, poder analizar de forma más detallada. Para este primer objetivo, nos hemos basado, por un lado, en la definición que de la innovación social hacen las instituciones más relevantes en este ámbito, y, por otro lado, en la definición que hemos encontrado en los artículos académicos más citados dentro de la literatura de innovación social.

1. Definición de Innovación social- Instituciones relevantes

Sin duda el término innovación social ha pasado a formar parte del contenido de gran parte de las conversaciones en el ámbito internacional. Han sido varias las instituciones internacionales que han hecho de este término una tendencia y han impulsado su desarrollo.

El **Centro de Innovación Social de Stanford** es uno de los lugares de mayor desarrollo y notoriedad internacional en la investigación de esta disciplina. La definición que dan la firman tres autores; Soule, Malhotra, Clavier y lo hacen de la siguiente manera: “La innovación social es el proceso de desarrollar e implementar solucio-

nes efectivas para problemas sociales y medioambientales desafiantes y, a menudo, sistémicos en apoyo del progreso social. La innovación social no es una prerrogativa o privilegio de cualquier forma organizativa o estructura legal. Las soluciones a menudo requieren la colaboración activa de los representantes gubernamentales en todas las escalas, del mundo de los negocios y del de las organizaciones sin ánimo de lucro”⁴.

Otro centro de referencia es el **Centro de Innovación Social de Cambridge**, que enfoca el concepto de innovación social en las acciones derivadas de la misma: “La innovación social se ocupa del desarrollo de soluciones creativas y prácticas para problemas sociales complejos. Si bien muchos innovadores sociales trabajan en organizaciones sin fines de lucro, se encuentran cada vez más en gobiernos y corporaciones. De hecho, los límites entre los sectores se han vuelto cada vez más confusos, y mucha innovación social tiene lugar en la intersección entre ellos”⁵.

Una tercera organización que puede ser relevante para el estudio de esta cuestión es **The Young Foundation**. Ellos definen la innovación social del siguiente modo “Nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que encuentran, a la vez, necesidades sociales y crean nuevas relaciones de colaboración social. En otras palabras: son innovaciones que son buenas para la sociedad y que además mejoran la capacidad de la sociedad para actuar”⁶.

2. Definición de Innovación social- Literatura académica sobre innovación social

En el ámbito de la investigación científica posiblemente el artículo más referenciado sea el de Pol y Ville⁷. Proponen la siguiente definición: “innovaciones sociales deseadas basadas en la creación

4 <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>

5 <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/social-innovation/about-us/>

6 <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>) Página 3.

7 Pol, E. & Ville, S. (2009), p. 881.

de nuevas ideas que muestran un impacto positivo en la cantidad y / o calidad de vida”.

Rubalcaba tiene varias publicaciones sobre este tema en revistas de organización de empresas⁸. Recientemente desarrolló el concepto de innovación social como nuevas soluciones y servicios que aumentan el bienestar a través de la cocreación de agentes empoderados que genera nuevas o mejoradas relaciones⁹. Esta definición mantiene el espíritu de Pol y Ville y lo enriquece para acabar de perfilarlo con el concepto de cocreación de agentes empoderados.

Desde la óptica de Rubalcaba, las empresas han de gobernar pensando en cómo pueden dar un servicio a la sociedad en la que están, sin descuidar el core de su negocio o -más bien- desde el core de su negocio impulsar proyectos sociales. Para ello deben establecer una serie de indicadores que midan no sólo la facturación y rentabilidad, sino también el impacto social. Estos indicadores podrían tener repercusiones en impuestos, si hubiera deducciones fiscales o ventajas para este tipo de líneas de negocio. A su vez, no hay que perder de vista a la sociedad, las personas a las que se dirige el producto o servicio. Sin su colaboración, sin su intervención en el proceso, nada tendría sentido.

Cajaiba-Santana dan otra definición que trata de ofrecer un marco sobre el concepto. “Las innovaciones sociales –explican– son nuevas prácticas sociales creadas a partir de acciones colectivas, intencionales y orientadas a objetivos, dirigidas a impulsar el cambio social a través de la reconfiguración de cómo se logran los objetivos sociales”¹⁰. No obstante, también señalan que no todo cambio social es innovación social. Este tema es relevante y debe ser tenido en cuenta a la hora de incorporar la innovación social a la empresa¹¹.

8 van der Have y Rubalcaba, L. (2016); Windrum, P.; Schartinger, D.; Rubalcaba, L.; Gallouj, F. y Toivonen, M. (2016).

9 Esta conferencia tuvo lugar en el marco de la II Semana de Actualización que organizó el IEH los días 24, 25 y 26 de octubre de 2018 en Pamplona.

<https://www.unav.edu/documents/6175137/14860438/Semana-de-actualizacion-17Oct18.pdf>

10 Cajaiba-Santana, G. (2014), p. 44.

11 Más adelante veremos algunas metodologías de incorporación de innovación social en el ámbito empresarial donde deberá tenerse en cuenta esto.

Otro artículo relevante es el de Tracey y Scott quienes explican que el término “tiende a definirse de manera bastante genérica como la creación e implementación de nuevas soluciones para los problemas sociales, con los beneficios de estas soluciones compartidas más allá de los límites de los innovadores”¹². Por ello, proponen aproximarse al término desde una tipología y sugieren tres:

- **Emprendimiento Social:** el proceso de creación y crecimiento de una empresa, ya sea con fines de lucro o sin fines de lucro, donde la motivación del emprendedor es abordar los desafíos sociales.

- **Intra-emprendimiento Social:** el proceso de abordar los desafíos sociales desde el interior de una organización establecida.

- **Extraemprendimiento Social:** el proceso de acción interorganizacional que facilita combinaciones alternativas de ideas, personas, lugares y recursos para enfrentar los desafíos sociales.

Como resumen de estas definiciones y observando las palabras clave de cada una de ellas, vemos que hay algunas cuestiones comunes. Todas coinciden en que la innovación tiene como reto solucionar problemas sociales mediante soluciones innovadoras. Si bien las definiciones de los centros de referencia hacen más hincapié en que esto sucede por el trabajo entre varios agentes, en que la empresa privada ha de estar ahí; las definiciones de la academia también hablan de relaciones entre distintos agentes. Y en el caso de la tipología número 3 de Tracy & Scott, el extraemprendimiento social se observa de manera nítida.

Por tanto, podríamos concluir que hay tres cuestiones relevantes para que el proceso de innovación social prospere: **es necesaria una orientación a la solución de problemas sociales, aportar valor económico y hacerlo en compañía de otros (cocreación).**

Ejemplo de innovación social

Quizá ayude a entender las definiciones, desarrollar un ejemplo de innovación social ficticio, que permita adentrarnos en las tres

¹² Tracey, P. & Stott, N. (2017), p. 51.

cuestiones citadas anteriormente: solución de problemas, valor económico y cocreación:

Una entidad bancaria se da cuenta de que la llegada de banca online es una barrera de entrada para sus clientes y potenciales clientes de más de 70. La razón es que muchos de ellos no tienen pericia con la tecnología. Y –tras estudiar la situación– deciden lanzar una aplicación sencilla y asequible para ellos. Se alía con un desarrollador de apps y con una empresa de móviles. Un grupo de ancianos participa en el proyecto dando indicaciones de cómo ellos usan el móvil e identifican qué necesidades básicas y barreras habituales tienen en su día a día relativas a la banca. Se desarrolla la aplicación y se decide lo siguiente: la empresa de móviles comercializa el teléfono con la App ya instalada y una ONG que trabaja en el mundo de los ancianos se dedica a explicar cómo funciona. La ONG recibe un dinero del banco para poder desarrollar un proyecto de alfabetización digital.

En este escenario ficticio en el que no hemos hecho números ni hemos trabajado presupuestos, todos ganarían:

- Los ancianos estarían más seguros y tendrían la oportunidad de no depender de nadie para sus gestiones habituales en el banco.
- El gobierno podría facilitar al banco una deducción fiscal por un trabajo de alfabetización digital que ellos mismos se evitan.
- El banco conseguiría fidelización de sus clientes o nuevos clientes.
- La empresa de móviles y desarrollo de apps genera ventas e impacto positivo en cuenta de resultados.
- La ONG se encuentra con un proyecto financiado para desempeñar uno de sus fines: la ayuda a los ancianos.

Sería un ejemplo de cocreación entre agentes empoderados.

Determinantes de la innovación social

La pregunta que surge –una vez definido y ejemplificado el concepto– es ¿por qué ha surgido este término? ¿Qué precedentes en materia de innovación social hay en el sector privado? o ¿qué facili-

tadores ha habido para que los negocios incorporen lo social a su estrategia de innovación empresarial?

Se podría afirmar que los precedentes son variados. Como refieren Gallouj, Rubalcaba, Toivonen & Windrum¹³ el desarrollo del tercer sector y la aparición de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) han configurado una sensibilidad social que hace que surjan estas cuestiones.

Algunas preocupaciones sociales fueron incorporadas a la estrategia de las empresas, inicialmente a través de políticas de RSC. Sin embargo, no siempre han tenido éxito o han sido sostenibles en el tiempo. Con frecuencia han estado ligadas a cuestiones periféricas y no dirigidas al “core” del negocio, o han residido en departamentos de Comunicación y Marketing y no han formado parte de la estrategia de negocio creada por la dirección de la empresa.

No obstante, si bien durante muchos años la RSC era un mundo de intangibles, de nebulosa, que se dejaba a la libre interpretación de cada empresa, ya no está sucediendo así. Según Andreu¹⁴, en el Código de Buen Gobierno (España) se hace responsable al Consejo de Administración de velar para que exista y se cumpla la RSC. Por tanto, la regulación entra como actor para cambiar el escenario. Regulaciones como esta, hacen pensar que la RSC está en un momento de madurez; las empresas tienen la obligación de asumirla y quieren hacerlo, de modo que les genere un valor compartido con sus grupos de interés. De este tipo de políticas, nacen innovaciones en torno a lo social.

Por tanto, se podría afirmar que la institucionalización de la RSC es uno de los facilitadores de la aparición de la innovación social en el ámbito empresarial.

Por otro lado, junto con las políticas gubernamentales, aparecen cuestiones sociológicas que actúan –a nuestro entender– como determinantes. Según el estudio de Deloitte 2018¹⁵, los Millenials

13 Gallouj, F.; Rubalcaba, L.; Toivonen, M. y Windrum. P. (2018).

14 Andréu-Pinillos, A. (2017).

15 Deloitte (2018).

están muy preocupados por el compromiso social de las empresas. “Su experiencia es que los empleadores dan prioridad a los resultados finales por encima de los trabajadores, la sociedad y el medio ambiente. Esto trae como consecuencia un bajo sentido de lealtad hacia ellos”.

La Generación del Milenio¹⁶, también conocida como la generación Y, incluye a los nacidos entre principios de la década de 1980 y comienzos de la de 2000, con fechas que varían entre países. Nos enfrentamos a una generación que tiene una necesidad de aprendizaje constante, desean emprender, innovar, necesitan *feedback*, necesitan líderes que les escuchen. Para ellos esto es prioritario. Por tanto, entre ellos retener y captar talento no se puede hacer del mismo modo que se hacía hasta ahora. Sus motivaciones y prioridades son distintas a las que tenían las generaciones que les precedieron. Se podría resumir diciendo que ellos tienen dos objetivos importantes en su vida: encontrar en su trabajo una finalidad, un objetivo vital que puedan satisfacer, y lograr y poder tener un equilibrio entre el trabajo y la familia¹⁷. Ellos son el público objetivo de muchos de los productos que hoy se venden. Y también son ellos los que están comenzando a trabajar en las empresas y a provocar cambios en los sistemas de trabajo, ya que las empresas tienen que manejar y gobernar la confluencia entre distintas generaciones¹⁸.

Por consiguiente, y como se explica en las conclusiones del estudio¹⁹, las empresas tienen un desafío: la capacidad de llegar e integrar a esa generación. Es una oportunidad que tienen frente a los millennials y a la generación Z, que es la que les sigue. Los encuestados buscan empresas y directivos que lleven a la sociedad a preguntarse cuáles son los problemas que hay que resolver para que – a través del trabajo- lleguen a generar cambios sociales, a solucionar los problemas que tiene el mundo. Buscan empresas más humanas, preocupadas por sus empleados y por la sociedad que les ro-

¹⁶ Lundin, L. (2013).

¹⁷ Cahill, T. F. y Sedrak, M. (2012).

¹⁸ Stewart, J. S.; Goad Oliver, E.; Cravens, K. S. y Oishi, S. (2017).

¹⁹ Deloitte (2018).

dea. Solo aquellas empresas y aquellos líderes capaces de asumir ese reto serán capaces de atraer y retener talento. Además, no nos olvidemos de algo fundamental: son la generación del milenio y la Z las que se van a convertir (en algunos casos es un número muy significativo) en consumidores y potenciales compradores. De modo que, si no cambian las empresas, la percepción que tengan de ellos puede no ayudarles a la sostenibilidad del negocio.

Por otro lado, la teoría de la configuración de la agenda *Agenda Setting* propone que los medios influyen en la sociedad al decidir qué temas han de considerar las personas como importantes²⁰. Afirma que cuando los medios se centran en temas particulares, la sociedad ve esos temas como los más importantes. Si los medios eligen seguir una historia en lugar de otra, toda la dirección del discurso del país puede cambiar. También establece que cuanto más a menudo se cubre un tema en los medios, más importante es lo que la sociedad crea que ese tema es. Por último, afirma que los medios de comunicación tienen un gran impacto en cómo piensan y sienten los miembros de la sociedad sobre los problemas que afectan sus vidas. En otras palabras, la teoría establece que los medios no necesariamente dicen a las personas lo que deberían pensar, pero sí influyen en lo que las personas piensan.

La cuestión es que muchos de los departamentos de comunicación de las instituciones, organizaciones internacionales o Think Tanks antes mencionados han dedicado gran parte de sus esfuerzos a hablar de Innovación social y -en cierto modo- han podido marcar la agenda. Por tanto: se podría plantear la hipótesis de que las empresas han comenzado a incorporar la Innovación Social a la estrategia empresarial porque se han encontrado con 3 facilitadores o determinantes:

1. Las políticas de RSC impuestas por el gobierno.
2. La aparición de un grupo social consumidor y trabajador que busca innovar, emprender y buscar soluciones para que hay equilibrio en lo personal y profesional, que busca otros valores en su lugar de trabajo.

²⁰ McCombs, M.E. y Shaw, D. L. (1972).

3. La difusión que los medios de comunicación han dado a esos valores.

Todo ello, sin perder de vista que la empresa busca competitividad, sostenibilidad y ganancias. Es imposible permanecer en el escenario empresarial actual si no contamos con este motor.

No queremos acabar este epígrafe sin hacer referencia a uno de los hitos en materia social acontecidos en los últimos años: en septiembre de 2015, más de 150 jefes de Estado y de Gobierno se reunieron en la Cumbre del Desarrollo Sostenible. Fue allí donde salió a la luz la Agenda 2030. Detrás de esta Agenda está las Naciones Unidas que es quien la ha promovido, como heredera de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La actual contiene un total de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de aplicación universal que, desde el 1 de enero de 2016, dirigen los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible en el año 2030.

La agenda 2030 tiene una relación estrecha con la Innovación Social ya que estos objetivos tratan de paliar situaciones complejas para la sociedad y lo han de realizar con la ayuda de muchos agentes: gobiernos, empresa privada, ONGs, empresas públicas y organismos internacionales. En ellas, se reconoce algo importante y que hemos visto en algunas definiciones referidas en el anterior epígrafe: las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección del medio ambiente.

Establecen, por tanto, la necesidad de crear valor, de crear crecimiento económico asociado a la innovación social. Han abierto una puerta para que el sector privado se plantee cómo incorporar estas cuestiones al core de su negocio.

¿Cómo incorporar la Innovación Social al core del negocio?

Para que una empresa asuma con ciertas garantías el reto de lanzarse a la innovación social, es necesario que use una metodolo-

gía y unas herramientas que le ayuden a encontrar el modo de ejecutarlo.

Vamos a mostrar dos ejemplos: uno a nivel internacional, propuesto por Naciones Unidas, más ligada a los ODS, y otro a nivel regional; desarrollado por la Unidad de Innovación Social de Navarra. En ambos casos, no solo nos encontramos con una metodología, sino que ambas han dado paso a casos de éxito. En el primer caso, se dirigen a empresas grandes, a multinacionales. En el segundo caso trabajan con PYMEs. Por eso nos parece relevante mencionar ambos, porque la Innovación Social es posible en escenarios empresariales diversos.

1. Propuesta Metodológica de Naciones Unidas: SDG Compass²¹

Según explicábamos antes, los ODS fueron marcados por gobiernos de todo el mundo para desarrollar una serie objetivos alcanzables por 17 países de todo el mundo. El siguiente reto era conseguir que no solo fueran acciones gubernamentales sino que las empresas los incorporaran al core del negocio. Para eso, Naciones Unidas ha lanzado una Guía de los ODS (SDG Compass) con el fin de que las empresas pongan la sostenibilidad en el centro de su negocio. Cabe destacar que no todo lo derivado de esta metodología será Innovación social, aunque tenga impacto. Lo que sí es seguro es que toda empresa que quiera innovar socialmente podrá seguir esta guía y conseguirá hacerlo.

El trabajo lo ha realizado el Pacto Global de la ONU en colaboración de GRI (Global Reporting Initiative), the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Proponen 5 pasos que describiremos brevemente:

Paso 1. Conocer los ODS. Difícilmente una empresa puede trabajar sobre cuestiones de impacto social si no conoce cuales son aquellas sobre las que se puede trabajar. Por tanto, proponen comenzar por la difusión del conocimiento: que las empresas conoz-

²¹ La guía para la incorporación de los ODS al core del negocio está publicada en la siguiente página web: <https://sdgcompass.org/>

can cuáles son los 17 objetivos y que comprendan que –aunque- fueron diseñados para los gobiernos, no pueden desarrollarse con toda la potencia si no se desarrollan en el sector privado. De ahí que se invite a las empresas a comprenderlos y a encontrar en ellos nuevas oportunidades que generen impacto social y ayuden a la sostenibilidad de su negocio. Es aquí –del conocimiento- de donde pueden nacer iniciativas de innovación social.

Paso 2. Definir cuáles de esos 17 ODS van a ser los prioritarios para la empresa. No todos concurren de igual forma en un negocio. Algunos, por su naturaleza, están más orientados a algunos específicos y otros les pueden resultar más distantes. Una vez identificados, se recomienda estudiarlos en la Cadena de Valor, más allá de la actividad de la empresa, junto con los grupos de interés. Aquí nos encontramos con el germen de una idea que más adelante desarrollaremos: la cadena de suministros y la innovación social.

Paso 3. Establecer metas e indicadores desde el punto de vista empresarial. Definir cuáles son los KPIs que esa empresa ha de alcanzar en materia social alineándolo con la estrategia de crecimiento empresarial. Con el objetivo de alcanzar los ODS, orientarán los planes estratégicos mirando a las necesidades de fuera, no mirándose a ella y a su cadena de valor con propuestas con miras cortas, sino al mundo en el que se desarrolla el negocio. Se trata de una confluencia entre creatividad, sensibilidad social y negocio.

Paso 4. Integrar. Importante es que todo lo ya realizado se integre en el negocio en todos los niveles. No solo se trata de realizar una actividad puntual sino de establecer un compromiso con los ODS en los distintos niveles: ha de existir un compromiso por parte de la dirección general, en cada uno de los empleados, en la dirección de personas, en la relación con los gobiernos, con la cadena de suministro, con los clientes.

Paso 5. Comunicar y reportar. Se anima a las empresas a narrar los resultados de su trabajo en favor de los ODS. Y se insta a que lo hagan con unos informes que contengan métricas descritas por la herramienta. Los ODS ayudan a tener un marco común que permite y hace posible medir y reportar usando un lenguaje común. De modo que empresas grandes o pequeñas, nacionales o multinacionales,

puedan reportar con los mismos esquemas. Esto facilita el trabajo de los departamentos de Comunicación Corporativa y la difusión a los medios y a la sociedad de la bondad de incorporar estas medidas.

2. Propuesta Metodológica de la Unidad de Innovación social de Navarra²²

Esta unidad comenzó a trabajar en Navarra en el año 2017 como una actuación del Plan Integral de Economía Social 2017-2020 del Gobierno de Navarra, elaborado por la Dirección General de Política Económica y Empresarial y Trabajo con la colaboración de CEPES (Confederación Empresarial de Economía Social de Navarra).

Proponen una metodología que consta de 5 pasos:

Paso 1. Identificar.

Para que haya innovación social, se necesita un reto social identificado que se desee solucionar. Reto que pueden identificar y promover los usuarios o los necesitados del mismo. También podría promover ese reto una empresa, para lo cual necesitará de un equipo de dirección implicado, unos empleados motivados y una idea innovadora que esté unida al *core* de su negocio y que genere impacto positivo en cuenta de resultados. Si esto no se produce, la sostenibilidad de esa línea de negocio es dudosa. Por otro lado, la iniciativa podría nacer de un Centro de I+D (bien sea interno o externo a la empresa) que quiera compartir ese conocimiento adquirido e implementarlo, compartir lo que ha descubierto.

En esta fase tiene que haber una triangulación entre la empresa, el reto social y la tecnología. De modo que –ya desde el comienzo– nos encontramos con agentes variados: una empresa, un grupo social, ONG, Fundación y un clúster tecnológico, centro de I+D.

Proponen una herramienta propia (Análisis SIPRESTA), mediante la cual, cualquiera de los agentes puede descubrir si lo que

²² La Guía de la Unidad de Innovación Social de Navarra está publicada en la siguiente web: <https://economiasocialnavarra.com/innovacion-social/metodologia-de-innovacion-social/>

tienen delante es un proyecto de innovación social o –por el contrario- no.

Establecen una puntuación según 8 variables:

S: Solución innovadora. Que la solución sea original, diferente a la convencional y que la mejore por algún factor relevante.

I: Impacto Social. Que el proyecto contribuya al reto de forma significativa, que consiga resultados y cambie la situación.

P: Participación. Que el proyecto esté enraizado en la participación, que se haya gestado y se desarrolle con las personas.

R: Replicabilidad y escalabilidad. Que tenga potencial de crecimiento para aumentar su impacto.

E: Económicamente sostenible. Que tenga capacidad propia de perdurar en el tiempo y seguir generando impacto.

S: Sostenibilidad medioambiental.

T: Transformación social. Capacidad de cambiar las estructuras relacionales, económicas, culturales y sociales, de atacar las causas de los problemas.

A: Abierto. Que el proyecto sea colaborativo, transparente, abierto y accesible.

Paso 2. Explorar. Esta parte está vinculada a la escucha. Tan necesario es identificar un problema, como comprenderlo. Se requiere adquirir una visión 360º del mismo. El objetivo no es solucionar un problema, es fundamental alcanzar una solución adecuada para un mismo problema vivido por diversas personas o grupos sociales y esa cuestión requiere un trabajo de investigación mayor.

Para este paso se plantean herramientas tales como entrevistas en profundidad, *focus groups*, juego de roles.

Paso 3. Cocrear. Se trata de en una de las fases clave. Tradicionalmente, una empresa ha contado con un equipo de personas que innovan, que crean nuevos productos, que creen saber qué necesita un equipo. La realidad es que no siempre es así.

En la Unidad de Innovación de Navarra cuentan con algunos ejemplos que ayudan a comprender la idea de la cocreación. Lacturale y Postres Ultzama son dos PYMEs navarras que elaboran productos lácteos de alta calidad, con un proceso sostenible y un alto compromiso social con su entorno. Se plantean el lanzamiento con-

junto de un nuevo producto que compita en el mercado en calidad y materia prima. Ellos piensan que a los consumidores les puede interesar el arroz con leche, las natillas o el flan de calidad. Al preguntar a los consumidores cercanos a la marca qué producto quieren que lancen, la respuesta es muy distinta a lo que ellos consideraban al principio: quieren yogur bebible.

Al preguntar, al contrastar, descubren que han de modificar su proyecto inicial. Finalmente, lanzarán un yogur bebible para que los chicos y chicas jóvenes puedan tomarlo en los descansos de clase de media mañana y media tarde, de modo que lo que ingieran sea muy saludable y contribuya a mejorar su dieta y potenciar su desarrollo.

Paso 4. Experimentar. En esta fase nos encontramos con otra de las cuestiones claves de la innovación social; el uso de una metodología *agile*.

En esta fase recomiendan lanzar prototipos, testarlos y volver a sacar uno mejorado hasta que se dé con el producto deseado. Para eso, es tan importante comprobar que el producto funciona con las personas a las que se dirige como la parte empresarial: ¿estarán dispuestas a pagar por ello? Ambas son igual de relevantes para el éxito futuro de esa innovación social.

Paso 5. Escalar. Hay una doble misión en todo proyecto de innovación social: conseguir impactar en un número de personas cuanto más alto mejor y conseguir que la empresa tenga resultados positivos derivados de la actividad realizada. De modo que esta fase es muy relevante. Por eso es relevante conocer si lo que se está haciendo es escalable o no. Escalable bien porque se puede copiar en otros lugares (socialmente impactará más veces), escalable porque el modelo de negocio lo es (impactará en la empresa y en lo social).

Finalmente, ellos proponen **la evaluación** como una de las cuestiones a tener en cuenta en cada uno de los cinco pasos señalados hasta aquí. No se trata, por tanto, de decir si un proyecto es o no viable al final del proceso sino, de ir evaluando las opciones en cada uno de las fases.

Conclusión

Una vez analizadas las definiciones y las herramientas de la Innovación Social, nos atrevemos a proponer tres recomendaciones sobre cómo una empresa ha de trabajar en el ámbito de la innovación social. Son ideas extraídas de lo visto hasta ahora.

Cocreación

La innovación social²³ funciona de manera efectiva siempre que se haga con otros agentes, siempre que exista cocreación. Podría hacerlo una empresa en solitario, pero su impacto sería pequeño. Por tanto, no es un proceso que realiza una marca, una compañía sin otros. Requiere del trabajo con grupos de interés. Se trata de desarrollar ideas y acciones coordinadamente con aquellos a los que la innovación social beneficia. Esa es la razón por la que unas líneas antes, apostábamos por la tipología del *extraemprendimiento* de entre las tres que se citaban²⁴. La razón es clara: la potencialidad de la innovación social es mayor conforme sean mayores los agentes que participan. Es social no solo en el contenido sino en la forma que adquiere.

Eso nos lleva a al núcleo de nuestra tesis: existe una estructura habitual en el ámbito empresarial que podría ser el paradigma en la implementación de la innovación social; hablamos de la cadena de suministros. Se trata de un conjunto de empresas entre las que hay un vínculo y una relación a través de distintos procesos y/o actividades por las que se genera un valor. Este valor tiene –en unos casos- forma de producto y –en otros- es un servicio²⁵.

Actualmente es habitual observar que la competencia no se da entre empresas sino entre cadenas de suministros²⁶. De modo que, si una empresa necesita del trabajo con toda su cadena de valor para tener más beneficio económico, también es así en el ámbito del im-

23 Windrum, P.; Schartinger, D.; Rubalcaba, L.; Gallouj, F. y Toivonen, M. (2016).

24 Tracey, P. y Stott, N. (2017).

25 Christopher, M. (1998).

26 Álvarez Gil, M. J. y Montes Sancho, M. J. (2018).

pacto social. Esa es la razón por la que la ONU propone que una empresa examine como implementar alguno de los ODS en toda su cadena de valor, con el fin de que la onda sea más expansiva.

Innovación Abierta

Se trata de una nueva estrategia de innovación desarrollada por Henry W. Chesbrough por la que se propone un modelo de trabajo que va más allá de los límites de la organización. “En el nuevo modelo de innovación abierta, una empresa comercializa tanto sus propias ideas como las innovaciones de otras firmas y busca formas de llevar sus ideas internas al mercado mediante el despliegue de vías fuera de sus negocios actuales”²⁷.

Este concepto de trabajar con otros agentes, de llegar más lejos con otros, se puede asimilar a lo recomendado por la ONU y por la Unidad de Innovación Social de Navarra para la implementación de proyectos de innovación social. Por tanto, la Innovación Social precisa de procesos de Innovación Abierta para su consecución o –al menos- para conseguir mejores resultados.

Competitividad

Tanto en las definiciones como en las herramientas propuestas por la ONU y por la Unidad de Innovación Social de Navarra se habla de la necesidad de alinear los proyectos de innovación social al core del negocio. La razón es clara: sin sostenibilidad económica no pueden perdurar en el tiempo proyectos de impacto social. Si –además- unimos la idea de que la Cadena de Suministro es el perfecto ejemplo en dónde implementar este tipo de acciones, esto aún es más relevante. “El concepto de gestión de la cadena de suministro integra los aspectos ambientales, sociales y económicos que permiten a una organización lograr una viabilidad económica a largo plazo en dicha gestión. También es un factor estratégico para aumentar la efectividad de una empresa y para alcanzar mejor los ob-

²⁷ Chesbrough, H. W. (2003), p. 36.

²⁸ Mentzer, J. T.; Dewitt, W.; Keebler, J. S.; Min, S.; Nix, N.; Smith, C. y Zacharia, Z. (2001).

jetivos organizacionales sostenibles para mejorar la competitividad, lograr un mejor servicio al cliente y aumentar la rentabilidad”²⁸. Por tanto, trabajar en la línea de lo socialmente innovador e implementar alguno de los ODS a la gestión de la Cadena de Suministro puede ayudar a las empresas a ser más sostenibles en el tiempo, además de generar –como veíamos en la sección referida a los millennials- mayor capacidad de atraer y de retener talento.

Todo estudio ayuda a avanzar en alguna dirección. Después del trabajo realizado, concluimos el artículo con un posible camino para trabajos posteriores: lanzar una guía de cómo innovar socialmente en la cadena de suministro coordinadamente con una de las empresas que forman parte del Instituto de Empresa y Humanismo.

Bibliografía

Álvarez Gil, María José y Montes Sancho, María José (2018), “Gestión de la cadena de suministro” en Arias Aranda, Daniel y Minguela Rata, Beatriz (Coords.), *Dirección de la producción y operaciones. Decisiones operativas*, Pirámide, Madrid, pp. 21-55.

Andreú-Pinillos, Alberto (2017), *Revisión crítica de la dimensión “Gobierno corporativo” en los índices de sostenibilidad. Análisis del ejercicio de la responsabilidad del consejo de administración en materia de RSC en las compañías del Ibex 35 español*, Tesis doctoral. Universidad Pontificia Comillas.

Cahill, Terrence F. y Sedrak, Mona (2012), “Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials”, *Frontiers of Health Services Management*, vol. 29, pp. 3-15.

Cajaiba-Santana, Giovany (2014), “Social Innovation: Moving the field forward. A Conceptual Framework”, *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 82, pp. 42-51.

Chesbrough, Henry W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Press, Boston.

Christopher, Martin (1998), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times/Pitman, Londres.

Deloitte (2018), *Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf> (Consulta mayo 2019).

Gallouj, Faiz; Rubalcaba, Luis; Toivonen, Marja y Windrum. Paul (2018), “Understanding Social Innovation in Services Industries”, *Industry and Innovation*, vol. 25, n^o 6, pp. 551-569.

Lundin, Laura (2013), “Visual Literacy”, *Salem Press Encyclopedia Research Starters*.

McCombs, Maxwell E. y Shaw, Donald L. (1972), "The Agenda-Setting Function of Mass Media", *The Public Opinion Quarterly*, vol. 36, n^o 2, pp. 176-187.

Mentzer, John T.; Dewitt, William; Keebler, James S.; Min, So-onhong; Nix, Nancy; Smith, Carlo y Zacharia, Zach (2001), "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n^o 2, pp. 1-21.

Pol, Eduardo y Ville, Simon (2009), "Social innovation: Buzz word or enduring term?", *The Journal of Socio-Economics* vol. 38, pp.878-885.

Porter, M. E. (1990), "The Competitive Advantage of the Nations", *Harvard Business Review*, abril-mayo, pp. 74-91.

Stewart, Jeanine S.; Goad Oliver, Elizabeth; Cravens, Karen S. y Oishi, Shigehiro (2017), "Managing Millennials: Embracing Generational Differences", *Business Horizons*, vol. 60, n^o 1, pp. 45-54.

Tracey, Paul y Stott, Neil (2017), "Social Innovation: A Window on Alternative Ways of Organizing and Innovating", *Innovation Organization & Management*, vol. 19, n^o 1, pp. 51-60.

van der Have, Robert P. y Rubalcaba, Luis (2016), "Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies?", *Research Policy*, vol. 45, n^o 9, pp. 1923-1935.

Windrum, Paul; Schartinger, Doris; Rubalcaba, Luis; Gallouj, Faiz y Toivonen, Marja (2016), "The Co-Creation Of Multi-Agent Social Innovations: A Bridge Between Service And Social Innovation Research", *European Journal of Innovation Management*, vol. 19, n^o 2, pp.150-166.

La economía como nueva ciencia de la política

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría

1. El sentido de la política

No es ahora el momento de recorrer la historia de la filosofía política¹, pero sí de destacar algunos de sus rasgos más notorios. En sus inicios, tal como la planteó Platón, se trataba de un saber destinado a superar la contingencia e inseguridad propia de la acción política: la diversidad de situaciones y opiniones, los conflictos y la pugna por el poder. Platón buscaba establecer un saber arquitectónico que permitiera alcanzar un orden acabado, estático, abarcable por la razón. Solo así sería posible que los mejores pudieran dedicarse plenamente a la serena contemplación de las verdades eternas, lo que juzgaba como lo más digno de una vida humana.

Para Aristóteles, el camino para la vida buena era la política, la participación en la acción común. No era bueno que todos tuviesen la misma opinión, solo a través de la deliberación se puede alcanzar la mejor decisión acerca de la vida buena. En cualquier caso, del mismo modo que Platón, la política carecía de sentido si no tuviera como fin el logro de una vida buena, que esencialmente seguía siendo la dedicada a la teoría, a la contemplación de las ideas eternas; o por lo menos, a algún tipo de praxis, una vida dedicada a acciones que tienen el fin en sí mismas.

Tanto para Platón como para Aristóteles solo unos pocos podían participar en la acción política. El resto de los que vivían en la *polis*, los que se dedicaban a la vida corriente –a la organización del tra-

¹ Unas referencias muy comunes sobre este tema son Sabine, G. (1945), Wolin, S. (1993) y Cruz Prados, A. (2006).

bajo, a la economía, la artesanía y el comercio– quedaban excluidos de la acción política, de la perfección humana –vida buena– que constituía el sentido último de la política. Ser ciudadanos, miembros de la *polis*, partícipes de la acción política, requería liberarse del trabajo, de la economía, de la técnica y del comercio; de todo lo que se consideraba vida imperfecta o privada.

A pesar de estas limitaciones, la filosofía política clásica dejó claro que la acción política era en común, que el acceso a la vida buena solo era posible en una comunidad, donde todos se conociesen y estuvieran comprometidos en el logro de ese bien común. La *polis*, comunidad política por excelencia, tenía que ser reducida para que todos pudieran participar activamente: gobernar y ser gobernados.

La aparición del imperio macedonio, y posteriormente del romano, puso de manifiesto que en apariencia el modelo de la *polis* no era extensible a la comunidad ecuménica. El mismo hecho de la implantación de los imperios, mediante la conquista y la guerra, era un modo de acabar con la acción política. Se suprimía la deliberación pública y la decisión respecto de lo común quedaba al arbitrio de un solo hombre: el emperador. Bajo el imperio, no solo los esclavos, los artesanos y los comerciantes, sino también los pocos ciudadanos de la *polis*, pasaban a ser súbditos de un único ciudadano: el emperador.

2. El cristianismo y la política

La aparición del cristianismo hizo posible una más plena antropología, una visión más plena del hombre. A partir de ella fue posible establecer tres importantes principios que tendrían una influencia grande en la filosofía política. El primero establece la igual dignidad de todos los hombres, destinados a perfeccionarse como personas, lo que requiere dar-se a los otros. Esta práctica del don mutuo en el trabajo no solo perfecciona al que la lleva a cabo, sino a las otras personas, y a las mismas cosas. En consecuencia, nadie debería quedar excluido de la acción política, de la posibilidad de

aportar el propio don a la vida en común². El segundo establece la distinción entre la acción política y la religiosa. De tal modo que, para participar en la acción política, para construir el orden social, basta con la luz de la razón y la vida en común. El tercero señala que la vida buena, la acción política, no agota las posibilidades de perfección de la persona humana, todo hombre está llamado a responder libremente a una perfección –la santidad- que desbordaba las posibilidades de su misma naturaleza. Aunque la santidad es obra de la gracia o don divino, este actúa a partir de las posibilidades de la naturaleza humana. En otras palabras, la gracia no destruye la naturaleza, sino que la perfecciona.

Con independencia de su fe y su condición, toda persona tiene derecho a participar en la acción política, a contribuir con su don personal al servicio mutuo, condición *sine qua non* para llegar a la perfección como hombre, y para su libre apertura al don de la gracia. Ningún hombre tiene aquí ciudad permanente. Solo en la ciudad celestial gozará de una perfección digna del destino otorgado por Dios al hombre.

Esta tensión entre la ciudad terrena y la ciudad celestial, siempre difícil de entender y vivir, provocaría en algunos cristianos una actitud de huida del mundo, de abandono de la vida ordinaria, de desprecio de la acción política, para dedicarse a la vida monástica, una especie de reflejo de la ciudad celestial sobre la tierra. Esta actitud –que por un lado ha sido y es muy importante para el desarrollo de nuestra cultura– fue deformada tanto por influencia del gnosticismo como de un cierto neoplatonismo, creando la falsa opinión de que la dedicación a la vida ordinaria, al trabajo, la economía, el comercio, era un obstáculo para una vida plenamente cristiana. Surgiría así un falso dualismo, verdadera oposición en algunos casos, entre vida contemplativa y vida activa o política.

2 Esto implica que el fin común, lo que hace posible la política, no es algo ajeno a cada persona, sino que está como inscrito en lo más hondo de cada una de ellas. Ciertamente que solo en la acción común práctica, en el dar-se mutuamente, se llega a perfilar el sentido aquí y ahora de ese fin. Como muy bien dijo Aristóteles, todo hombre es naturalmente político, ninguno de ellos queda encerrado en lo privado, en su propio interés, sino que siempre está abierto a lo común, a lo público. No hay posibilidad de lo privado sin lo público, ni al revés. La acción de todo hombre solo es posible en cuanto está abierta a lo común.

En el siglo XIII, Tomás de Aquino, a partir de las reflexiones de los padres de la Iglesia, especialmente de San Agustín, y de la filosofía de Aristóteles, en pugna contra las desviaciones del verdadero monasticismo, realizó una importante aportación al sentido de lo político³. En cuanto persona –creado a imagen y semejanza de Dios– el camino para llegar a la perfección se realiza a través de las acciones recíprocas, donación y aceptación de dones recíprocos. En consecuencia, la libertad de asociación era fundamental para organizar la vida en común. La acción política no podía reducirse ni a la familia ni a la comunidad política como un todo.

La acción humana es apertura a los otros, comunicación de los dones recibidos, lo que no deja de tener una cierta semejanza con Dios. No es posible por tanto una sociedad en la que todos sean aceptantes, la esencia de la sociedad es la comunicación de dones, la participación de unos en los bienes de los otros. La acción política en todos sus niveles –hacer algo en común– supone co-participación de una persona en la vida de otra.

La comunicación de dones esenciales para la política es la de los dones naturales, lo que cada uno ha recibido, los que dan lugar a virtudes fundadas en la naturaleza humana. Una comunicación que por tanto no exige compartir una misma fe, sino una misma naturaleza. Luego, cada uno libremente puede aceptar o rechazar los dones divinos, la gracia, que no destruye las virtudes humanas, sino que las perfecciona. Lo básico para la constitución de la sociedad –acción política– son los dones naturales comunes a todos los hombres.

La sociedad no se reduce a, ni se debe confundir con, las cosas o los medios disponibles, sino que se trata de la acción común, la participación en acto de una multiplicidad de dones, en la que cada uno puede aportar de modo singular e irrepetible. Esa acción común da lugar a nuevos medios, posibilidades de perfección para todos. Dios cuenta con la multiplicidad de dones que concede a cada uno como un medio para alcanzar la perfección de todos.

³ Se puede consultar Hittinger, R. (1999).

Se puede decir por tanto que la ley natural –participación análoga de los hombres en la sabiduría de Dios, camino hacia la perfección humana– surge de la comunicación de dones personales, de la autoridad, don propio, que reside en cada persona⁴. Prohibir asociarse, impedir comunicarse dones es contrario al derecho natural, es negar a los hombres su capacidad de perfección y el bienestar que de esa comunicación se sigue.

No obstante, en el siglo XIV, por influencia de la filosofía nominalista⁵, se desarrollaría una interpretación voluntarista de la ley natural, que junto al menosprecio de la vida ordinaria, llevaría al intento de aplicar a la vida civil, a la acción política, los principios propios de la pobreza franciscana, tomados como ideal de vida cristiana para todos los hombres. Un intento de gobernar solo con virtudes sobrenaturales sin apoyarse en las virtudes naturales que, en no pocos casos, daría lugar a corrupción e hipocresía.

Ante esta situación, algunos laicos cristianos de las repúblicas del norte de Italia –como Petrarca, Bruni, Alberti, y Maquiavelo– escribieron un siglo después, en defensa de las virtudes cívicas⁶. Aunque algunos entendieron esta postura como oposición a las virtudes monásticas, únicamente proponían formar buenos ciudadanos, con independencia de su fe, mediante la participación en los asuntos públicos, es decir, una manera de defender el valor de la vida activa.

3. El protestantismo y la política

Este movimiento de rechazo del mundo y de la vida activa culminaría en la Alemania del siglo XVI, con la postura de Lutero, que no solamente era un monje, sino que había recibido una intensa formación en filosofía nominalista. Su propuesta era una reforma del cristianismo, hacerlo puro, espiritualista, alejado de toda rela-

⁴ La autoridad que se sigue de realizar bien el propio trabajo. En otras palabras, trabajar para el bien común incluido el de la naturaleza de las cosas.

⁵ Se puede consultar Gilson, E. (1965).

⁶ Se puede consultar Llano, A. (1999).

ción, no solo con la política, sino con toda filosofía y derecho; en general de todo lo que pudiera provenir de una naturaleza humana a la que consideraba corrupta por el pecado de origen. Los cristianos tendrían que vivir como almas separadas, relacionándose directamente con Dios, sin ningún tipo de mediación, ya fuese de la naturaleza, de la comunidad, de la costumbre, o de la razón. La Iglesia debería ser una realidad invisible, sin gobierno ni organización, basada en una fe individual y subjetiva, sin mediación de comunidad humana alguna⁷.

Desde este punto de vista, la sociedad y la política pasaron a ser consideradas realidades negativas, consecuencias del pecado original, e inseparables de la corrupción de la naturaleza humana. Una especie de castigo de Dios, un flagelo para evitar el desorden que se seguiría si se dejara a los hombres gobernarse por sus concupiscencias. La política, desgajada de la razón, quedaba reducida a la violencia, a lo despótico, único remedio para contener las tendencias torcidas de la naturaleza humana.

Algunos autores luteranos⁸ han sostenido que no fue Maquiavelo, sino Lutero, el primero que supo valorar la vida ordinaria, el trabajo y la economía, algo que no se corresponde a la realidad. Para Lutero, si ni tan siquiera la vida monástica era vía de perfección cristiana, con mucho más motivo tampoco lo era la participación en la acción común, en la política y la vida ordinaria. Eso le llevaría a abandonar su condición de monje y crear una familia, no por considerar la vida ordinaria camino de santidad o de perfección humana, sino como vía de expiación, un modo de acatar la llamada⁹ a una vida de trabajo y sometimiento a la inexplicable y dura voluntad de Dios.

La deformada antropología cristiana de Lutero daría lugar a la figura del hombre no como persona, sino como individuo. A partir de este modo de entender al hombre algunos autores protestantes del siglo XVII intentarían construir una nueva ciencia de la política,

7 Se pueden consultar Troeltsch, E. (1958), Troeltsch, E. (1992) Pelikan, J. (1950).

8 Véase por ejemplo Troeltsch, E (1958), obra citada.

9 *Beruf* en alemán.

no basada en la comunión de dones sino, en el enfrentamiento de intereses entre individuos egoístas que nada tienen que compartir.

El modelo de hombre pasaba a ser el individuo, corrupto y aislado, sin mediación alguna, ni de la naturaleza, ni de la razón, dotado sin embargo, de una conciencia subjetiva, que le permitía por sí sola determinar lo bueno y lo malo. Un modelo de hombre apolítico, que solo admite el gobierno despótico. El individuo, encerrado en sí mismo, incapaz de perfección humana, no necesita de ninguna comunidad, pues no tiene posibilidad alguna de compartir lo bueno; si se asocia lo hará solo por su propio interés.

Iluminado por la fe interior, ese individuo se convierte en cristiano luterano, que no necesitará de ninguna comunidad, ni de la Iglesia, ni de la sociedad, ni de la ley, siempre hará más de lo que se le pide. Por contraste, el individuo no iluminado por la fe, se mueve solo por las pasiones, fuerzas desordenadas a las que la razón es incapaz de gobernar. Necesita ser domado por el poder político, por la violencia legal, por el miedo al poder.

Aunque luterano, Calvino no era un monje, sino un jurista con formación humanista, lo cual le permitía darse cuenta de que la antropología de Lutero llevaba a una imposibilidad social. Los hombres tienen cuerpo y alma, no pueden vivir solo de la fe, necesitan vivir en el mundo, implicarse en la acción común. La Reforma luterana solo sería viable si era a su vez reformada, dando lugar a lo que conocemos como protestantismo.

Calvino comenzaría por apaciguar la inquietud por la propia salvación –la angustia de la predestinación– típica de los luteranos. Sostuvo que el desempeño ordenado y ascético de las tareas de la vida ordinaria era no solo un síntoma de predestinación, sino un modo de llevar una vida útil y tranquila, sin angustias interiores ni tumultos exteriores. No obstante, siempre mantuvo la idea de que la política, la acción común, no perfeccionaba al hombre. Cumplir con los deberes de la vida ordinaria solo servía para aceptar la voluntad divina, un medio para disciplinar las malas inclinaciones, para dar lugar al reino de Dios sobre la tierra, algo así como la teocracia que él mismo impuso en la ciudad de Ginebra.

Tanto Lutero como Calvino, en contra de sus intenciones, acabaron por volver a identificar la religión con la política: solo el que vivía de la fe, el que creía en la Biblia, podía contribuir al orden social. Esta actitud, junto a la desaparición de la dimensión objetiva de la conciencia, provocaría graves desórdenes civiles, verdaderas guerras de religión, tanto en Alemania como en Inglaterra.

4. La política como ciencia moderna: El nacimiento del Estado

En la Inglaterra del siglo XVII, después de los graves disturbios sociales –verdadera guerra civil– provocados por los confusos principios antropológicos y políticos del protestantismo, en un intento de recuperar una política que no estuviese fundada ni en la ley natural, ni en la Biblia, Thomas Hobbes propuso un nuevo enfoque de la política elaborado sobre principios evidentes por sí mismos.

Siguiendo el método reductivo de Descartes, tomó como punto de partida una hipotética situación inicial de la humanidad, el “estado de naturaleza”, antes de toda acción política, en la que el hombre no sería más que un individuo, del tipo descrito por Lutero. Un ser vacío, sin intimidación, precario y necesitado, que como no puede crecer en virtudes, solo se “realizaría” desarrollando su deseo inagotable de poseer. Un individuo que se comportaría como la peor de las bestias, capaz de robar y matar para seguir deseando. Frente a esa bestia inviable, hacía falta otra bestia mucho más fuerte –el Leviatán– capaz de someterla, un dios artificial, creado de modo contractual¹⁰ por los individuos a imagen y semejanza de ellos mismos. Un poder que por pretenderse absoluto –del mismo modo que los deseos del individuo– no puede dejar de crecer.

Era la maldad radical de la naturaleza humana la que creaba una situación inviable de guerra de todos contra todos, de la que solo se podría salir mediante el sometimiento de todos a una vio-

—
10 Un punto oscuro de este planteamiento, que Hobbes no pudo aclarar muy bien, es cómo unos individuos bestiales, en un instante, se convertían en calculadores de sus ventajas y capaces de respetar los contratos.

lencia irresistible –la del Leviatán, la bestia del poder absoluto– capaz de poner orden mediante el miedo a la muerte.

Hobbes se inspiraba en el modelo de la física de Newton, el paradigma de la nueva ciencia. A partir de una situación inicial, el aparente caos de los movimientos de los astros, con el auxilio del cálculo, y la hipótesis de una fuerza universal –la gravitación– se llegó a establecer la ley de gravitación universal, una posible explicación del orden de movimiento de los astros.

Para el caso del orden de la sociedad, Hobbes tomaría como fuerza universal el miedo a la muerte. Mediante el cálculo, cada individuo llegaría a la conclusión de que bajo el poder absoluto del Estado, la posesión sería mayor, en cantidad y duración, que en la hipotética situación inicial, en la que la vida de los individuos era miserable, insegura y corta.

El supuesto orden social sería resultado de la imposición, por medio de una violencia irresistible de la voluntad del soberano. La política, así entendida, excluía toda participación en lo público, dejaba de fundarse en la pluralidad de autoridades, ni siquiera en la *potestas*, sino en la pura violencia legal¹¹. Solo habría un protagonista, el soberano, el único que establece y dispone de la verdad, que posee en exclusiva la acción política, el único libre e independiente.

Otro personaje, también inglés y protestante, John Locke, intentaría moderar los terribles supuestos de partida del modelo de Hobbes. Con ese fin sostuvo que, en estado de naturaleza, el hombre no era una bestia incontrolable, sino un individuo que se movía por interés individual, capaz de relacionarse con los otros por puro cálculo de utilidad.

Según el enfoque de Locke, el poder absoluto del Estado no era imprescindible para que los individuos no se mataran unos a otros, sino para que los individuos pudieran ser estrictamente apolíticos, perseguir solo su propio interés. No rechazaba el Estado de Hobbes, pero se daba cuenta del peligro de totalitarismo de ese tipo de poder absoluto; su objetivo era ponerle un límite natural, independiente de la voluntad del soberano.

¹¹ Como no podía ser de otro modo, Hobbes confundía la autoridad con la potestad.

En estado de naturaleza, cuando un individuo recolecta frutos –sin dueño– de la naturaleza, la propiedad –según Locke– de lo recolectado se puede explicar como una “compra y venta” con la naturaleza. La naturaleza cede sus frutos a cambio del trabajo de recolectarlos. El dinero es el trabajo, el medio natural de pago del que dispone cada individuo en cuanto propietarios de su cuerpo. Ni la propiedad, ni el trabajo, ni el mercado eran –según Locke– fenómenos sociales, sino pertenecían al plano de la naturaleza, sometidos a leyes naturales, fuera del control de la razón humana.

El derecho de los individuos a la apropiación de los frutos de la naturaleza se fundaba en una tendencia natural a la subsistencia, al mantenimiento de la propia vida. Algo muy similar al miedo a la muerte de Hobbes.

El problema se le planteó a Locke cuando se abandonaba el estado de naturaleza, cuando se entraba en sociedad. En ese caso, dejaba de haber tierras sin propietarios, aparecía el dinero, y el trabajo y la propiedad podían ir más allá de la estricta necesidad individual. A partir de ese momento, cuando la apropiación deja de estar ligada al trabajo del propio cuerpo, el poder absoluto del Estado resultaba imprescindible para hacer respetar la propiedad del que tiene más de lo que necesita, para obligar al cumplimiento de los contratos de trabajo.

Se podría decir que, tanto Hobbes como Locke, pretendían algo así como una nueva creación del hombre: “hagamos al hombre de manera que no dependa ni de la cultura, ni de la historia, ni de Dios”. Se trataba de crear un hombre que viviese en presente, en el mundo de las cosas, que no tuviese otro fin que la posesión de lo inmediato. Rechazaban no solo la metafísica y la fe, sino también la política; solo admitían la física empírica de los cuerpos y las fuerzas.

5. La economía como alternativa a la política

La sociedad, tal como la entendía Locke, pasaba a ser el ámbito de la vida ordinaria de los hombres, cuya única finalidad sería el enriquecimiento individual por medio del comercio. Un ámbito natu-

ral en el que no cabe perfección humana, solo realización hacia fuera: aumento continuado del poder y las riquezas.

La antropología protestante, al haber eliminado la posibilidad de la acción política, había dejado abierto el camino para sustituir la acción política por la operación económica: “ya que no podemos ser santos, ni tan siquiera perfeccionarnos como hombres, por lo menos hagámonos ricos, dediquémonos a la creación de riqueza”.

Los ilustrados escoceses, y de modo muy especial Hume, rechazaron el método de Hobbes y Locke. Consideraba que el estado de naturaleza, ni había existido nunca, ni tenía sentido recurrir a esa hipótesis. En su opinión, ni el Estado ni el mercado eran capaces de establecer la verdad práctica. El orden de la sociedad no era moral, sino un resultado pragmático de simple conveniencia, establecido por parte de quienes tenían los resortes del poder y de los que se hacían ricos con el comercio. Desde el escepticismo de Hume, la política era una extraña simbiosis de poder absoluto con una crematística monetaria desatada, destinada a mejorar siempre la posición de los que controlaban el poder y el dinero.

Influido, tanto por el “lado amargo o pesimista” de Maquiavelo, como por lo que él mismo pudo comprobar que sucedía en el Londres de su tiempo, sostuvo Hume que el Estado, en cuanto poder absoluto, nunca podría dejar de crecer¹². Por ser un poder negativo, no productivo, siempre necesitaría de un flujo creciente de ingresos monetarios. Por su parte, los comerciantes, nunca podrían dejar de aumentar sus ganancias monetarias, siempre estarían interesados en ampliar el ámbito de los mercados, con el continuado incremento del flujo monetario. En otras palabras, Estado y comercio eran aliados naturales, expresión colectiva de la insaciabilidad del individuo moderno.

La política del Estado debía estar orientada a organizar la sociedad con vistas a que no se ininterrumpiera el crecimiento continuado del flujo monetario. De todas maneras, dudaba Hume que

¹² Ya había advertido Hobbes que el Leviatán se alimentaba de sangre, del dinero, de los deseos insaciables de los individuos. Vivimos en la sociedad de la deuda, de la dependencia.

este modo de proceder asegurara para siempre el bienestar de un país. Si la política, la vida en sociedad, era resultado del juego ciego de las pasiones y los intereses, no se podía asegurar que el orden social resultante fuese siempre el mejor posible, incluso podría caminar hacia el peor de los resultados.

Consciente del peligro que representaba esa inevitable alianza entre el Estado y el comercio, su amigo Adam Smith, influenciado tanto por el estoicismo, como por el método de Newton, sostuvo que las actividades de individuos que persiguen su propio interés, pertenecían al ámbito del orden de la naturaleza, y no al de la política, de tal manera que, sin ninguna intervención del Estado, la economía tendía necesariamente a un orden del mayor bienestar posible, condicionado por los recursos disponibles por cada nación.

Esa autorregulación, que reducía el papel del Estado a la función de vigilante de la propiedad y de los contratos, era resultado de una fuerza de la naturaleza, la “mano invisible”, que de manera no accesible a la razón humana, lograba que del desorden de los intereses individuales surgiera el orden de una sociedad que avanzaba hacia una situación de creciente satisfacción para todos.

Para Smith la “mano invisible” –al contrario de lo que pensaba Hume– realizaba la verdad, lo mejor para todos en el plano de los intereses de todos, sin que fuera necesaria la intervención directa del Estado. La economía surgía así como la nueva ciencia de la política, la que podía neutralizar el ansia de poder del Estado.

6. La aparición de la “estado-anomia”

La supresión de la política acabaría por hacer ver, de modo especial desde la época de Keynes, que el Estado y la economía eran las dos caras de una misma moneda: el individuo, o lo que es lo mismo, la supresión de toda acción política.

Desde los años 70 del siglo pasado ha aparecido una nueva dinámica, a la que voy a llamar “estado-anomia”, pues carece de norma conocida, cuyo único objetivo es incrementar el poder del Estado, mediante el adecuado manejo de los mercados financieros, que han pasado a ser el núcleo mismo de la economía.

Ante la incapacidad de mejora personal al individuo solo le cabe “realizarse”, desplegarse en pura *poiesis*, en un aumento incesante de su poder y su tener.

Ya Hegel había señalado que el Estado no era más que el individuo plenamente realizado, trascendido en el “dios mortal” de Hobbes, un poder absoluto al que nadie puede oponerse, capaz incluso de poner orden en sus propios desmanes. Por otra parte, la economía, a la que Hegel llamaba sociedad civil, era el elemento clave para alcanzar dialécticamente la plenitud del Estado, la realización del individuo genérico. Como señala Alvira¹³: “Lo que él llama, entonces, sociedad civil, es un estado potencial e intermedio de la sociedad en cuanto tal, que es idéntica con el Estado”, de modo que para Hegel el Estado viene a ser el Dios objetivo en este mundo.

Tanto el Estado como la economía son dos momentos de un mismo proceso abierto a un infinito malo –en terminología hegeliana–, a un continuo incremento del poder y del tener más¹⁴. Un poder que se pretende absoluto –sin serlo– no puede dejar de crecer, y su única posible justificación es que el bienestar de los individuos aumente sin cesar, o mejor, que se genere un continuo incremento de las riquezas, esencia misma de la economía moderna. La “estado-anomia” se convierte entonces –en términos aristotélicos– en la crematística, la técnica del incremento continuado del dinero.

Desde sus inicios el Estado surgió como un instrumento para dar viabilidad al individuo. En un primer momento, a partir de la revolución inglesa del XVII, esa voluntad se reducía a la de los comerciantes y el Estado protegía la libertad de enriquecerse. En un segundo momento, a partir de la revolución francesa del XVIII, se planteó la llamada cuestión social, la necesidad de que el Estado extendiera su protección a la distribución de la riqueza entre todos los individuos, proclamando el igualitarismo democrático. A pesar de su fracaso inicial, a principios del siglo XX, contribuiría a la demo-

¹³ Ver Alvira, R. (1999), p. 68.

¹⁴ Para Hegel el Estado es el Dios objetivo en este mundo y la economía, lo que él llama economía social, es solo un estado intermedio en el camino hacia la plenitud del Estado. La integración de ambos es el todo social. Tanto para Hegel como para Marx el resultado final es la fusión de ambas, su mutua superación en un supuesto final de la historia. Alvira, R. (1999), p. 66.

cratización de los órganos que controlan el poder absoluto. Surgiría así el llamado Estado Social o redistributivo, con una mayor intervención en el proceso productivo.

Esta nueva configuración del Estado planteaba una disyuntiva: o alcanzar el pleno empleo, con una fuerte socialización y un descenso de la competencia y de la producción, o renunciar al pleno empleo a cambio de “flexibilizar” el empleo y potenciar una mayor competencia o un aumento de la productividad. Esta segunda situación solo sería tolerable mediante la universalización de la “seguridad social”: ampliación de los subsidios de desempleo, extensión generalizada de la jubilación, de la sanidad, de la escolaridad, etc., lo que conllevaría a un incremento incesante de la deuda pública.

La propia dinámica de la estado-anomia impulsaría la aparición de la segunda de las alternativas, al aumento incesante de los flujos monetarios, junto a una mayor dependencia de los individuos respecto del Estado. No se lograba el pleno empleo, pero el desempleo se hacía más tolerable, al tiempo que el manejo del poder y las riquezas quedaba en manos de grupos cada vez más reducidos que se guían por criterios de interés particular.

Desde sus orígenes¹⁵ el Estado había nacido endeudándose, y con el paso del tiempo se había acabado por descubrir que ese endeudamiento no solo no impedía, sino que favorecía su intrínseca tendencia a expandir su control y poder sobre todos los individuos. La única condición para que eso fuera posible era eliminar de raíz la intrínseca dimensión política de las empresas, de la organización del trabajo, algo que veremos en el siguiente apartado.

Sólo mediante ese paso tendría lugar la monetización de la economía, la sustitución de la producción de bienes por la especulación financiera, lo que último término necesita el Estado para seguir creciendo, para controlar e identificarse con lo que Hegel había llamado sociedad civil.

¹⁵ A este respecto resulta muy sugerente leer Carande, R. (1990).

7. La despolitización de la empresa

La siempre insaciable necesidad de financiación del Estado se encontraba con una muralla: la intrínseca naturaleza política de la empresa. En cuanto sociedad o compañía, comunidad de trabajo en común de unas pocas personas, en la que todos gobiernan y son gobernados, la dimensión crematística quedaba en un segundo lugar, sometida a la deliberación política de los socios¹⁶.

Ya Smith se había dado cuenta de ese obstáculo, y había planteado la empresa de un modo no político, cambiando el término organización del trabajo, esencialmente político, por lo que él llamaba “división del trabajo”, una visión individualista de la propiedad y el trabajo –la misma de Locke– con la que pretendía poner la productividad como el fin principal de la empresa. Su pretensión era que el proceso productivo rompiera con la idea de la empresa como comunidad.

Smith nunca presentó la organización del trabajo como tarea de una comunidad, sino como un proceso técnico eficiente de “división de trabajo” que se ajustaba a una supuesta ley natural. No contemplaba ni la amistad, ni el ánimo de servicio, todo se movía por el contrato y el interés individual. La empresa de Smith, de modo parecido al Leviatán de Hobbes, no era más que un artefacto contractual para que en su seno todos pudieran comportarse como individuos.

Quedaba entonces claro que la empresa diseñada por Smith, pieza central de la nueva ciencia de la economía, tenía como eje la productividad: el aumento continuado del número de unidades producidas por individuo. Estaba convencido de que en la medida en que el trabajo se “divide” entre más individuos más crece la productividad. Algo que consideraba una ley natural, expresable en términos cuantitativos.

¹⁶ Hoy día se trata de recuperar algo de ese espíritu mediante la llamada responsabilidad social de la empresa, un movimiento interesante, pero inevitablemente de muy corto recorrido, como luego se podrá comprobar.

En la concepción que tenía Smith de la empresa, la técnica comparecía como caída del cielo, sin relación alguna con el trabajo y la cultura de una sociedad. Tampoco se detenía a explicar cómo se podía lograr la organización del trabajo de modo que todos los socios gobernaran y fueran gobernados. Se podría decir que –para Smith– no solo el mercado, sino también “la división del trabajo” estaban regidos por una “mano invisible” que lograba que los intereses individuales dieran lugar a un interés colectivo¹⁷.

En tiempos de Smith las empresas tradicionales eran “verdaderas comunidades de trabajo integradas por pocas personas”¹⁸ cuya finalidad era un tipo de vida en común, orientadas a prestar un servicio a la comunidad política. Sus fines se ordenaban así: la vida en común, el servicio prestado, la calidad del producto, la viabilidad del modo de llevar adelante el trabajo. Todos los que en ella participaban, ya fuese mediante aportación monetaria o del propio trabajo, tenían la condición de socio, gobernaban y eran gobernados.

Hasta mitad del siglo XIX¹⁹ la casi totalidad de las empresas eran sociedades o compañías, comunidades de trabajo con vistas al mantenimiento de sus familias, el servicio a la comunidad política en la que vivían mediante la creación de riqueza. Desde el punto de vista jurídico estaban libres de la influencia del Estado, se regulaban por sus propios estatutos, normas de gestión, y por el derecho común.

Aunque ya en el siglo XVI los monarcas absolutos habían creado sociedades comerciales con privilegio real, con la intención de emplearlas en sus planes de guerra y conquista²⁰, no sería hasta la mitad del siglo XIX que el Estado se propuso someter todas las empresas al poder del Estado. La ocasión para llevarlo adelante sería los

17 Hay que decir que Smith sí se daba cuenta de la degradación humana que implicaba su modo de entender el trabajo, pero significativamente lo intentaba resolver fuera de la empresa, en las escuelas dominicales. Para Smith, el trabajo era efectivamente un castigo, en ningún caso un camino de perfección humana.

18 Dieguez Cuervo, G. (2016), p. 195.

19 No podemos ahora detenernos a contar la historia de las sociedades anónimas en cada uno de los países. Hacemos por tanto referencias temporales genéricas que pueden variar de un país a otro.

20 Sobre la historia de las sociedades anónimas se puede consultar: Ripert, G. (2001), Nace, T. (2005), Martínez-Echevarría, M. A. (2017), pp. 133-222.

planes de realización de grandes obras públicas: canales y ferrocarriles, que requieren movilizar mucho capital, que no resultaba posible conseguir vía impuestos. A partir de ese momento aparecerían las primeras empresas capitalistas propiamente dichas, orientadas al incremento continuado de la ganancia monetaria. En poco menos de un siglo, la legislación estatal acabaría por abrir el camino del capitalismo a todas las empresas; algo que como veremos se hizo inevitable.

El objetivo que se propuso la legislación estatal fue que las empresas dejaran de ser una comunidad de personas. Se crearon unos artefactos jurídicos, llamados “sociedades anónimas” (S.A.)²¹. Estas falsas sociedades no estaban constituidas por personas físicas, las que participan en un trabajo en común, sino por una “persona jurídica”, que no representaba a personas físicas, sino a “títulos” que daban derecho a ganancias monetarias, en función de las cantidades que cada uno de ellos representaba.

Se recurría a corromper la antigua y venerable figura de persona jurídica, no para representar a una comunidad de personas físicas, sino a una coalición de intereses monetarios –títulos valor– desligados de las personas concretas de los inversores. Las sociedades anónimas no tienen como objeto principal un modo de vida, una comunidad de trabajo, ni tampoco de modo directo prestar un servicio a la comunidad, sino aumentar la ganancia de los titulares anónimos del capital invertido.

No contento con conceder a las empresas S.A. el privilegio de una asociación en contra de la igualdad de derechos, el Estado les concedió además el privilegio de la responsabilidad limitada, el privilegio de la libre compra y venta de los títulos, y el privilegio de nombrar al administrador de la empresa, al que otorgaba además el poder en exclusiva de organizar el trabajo.

Nadie puede sostener que las empresas S.A. son resultado de la libertad de contratación de los individuos, son manifiestamente criaturas del poder absoluto del Estado. Los individuos por sí mis-

²¹ En inglés, *Joint Stock Corporation* (JSC) o simplemente *Business Corporation*.

mos y a través de contratos tenían cerrado el camino a arrogarse los privilegios que les otorgaba el poder absoluto del Estado.

La empresa S.A., constituida en persona jurídica, a la que se le atribuyen los mismos derechos que las personas físicas, puede ser vendida y comprada, como si se tratase de una cosa; lo cual, desde el punto de vista del derecho, significa que a una persona se la trata como a un esclavo, algo hasta entonces inaudito. Queda así manifiesto el carácter instrumental-monetario con el que los legisladores diseñaron esa supuesta “persona”. No menos llamativo es que esa misma persona jurídica pueda a continuación comprar títulos de otra S.A., pero no lo resulta tanto si lo que se pretendía era que efectivamente la empresa S.A. no fuese más que un proceso impersonal, a partir del cual fuese muy sencillo especular con vistas a obtener el mayor beneficio monetario a corto plazo, vendiendo y comprando en el mercado de títulos.

Es evidente que la propiedad de la empresa S.A. le pertenece a la “falseada” persona jurídica, de ningún modo a los que detentan títulos que en el mismo momento en que los compran dejan de ser propietarios de esa aportación. Negar esto sería negar la persona jurídica²².

La creación estatal de la sociedad anónima²³ supuso una inversión de la empresa tradicional. En el nuevo diseño legal los prestamistas pasaban a ser los dueños, y los que en ella trabajan, sus socios, naturales, pasaban a ser asalariados. Hasta entonces la organización del trabajo, y no el dinero de los prestamistas, eran la fuente de la riqueza; a partir de entonces sería lo contrario. Bajo este artefacto jurídico se ocultaba la existencia de un préstamo sin límite sobre la cantidad a devolver: cuanto más se “devuelva” mejor.

Como resultado de esta intervención del Estado en la empresa, se pusieron las bases del enfrentamiento entre capital y trabajo, que

²² La estructura del balance de una S.A. lo deja meridianamente claro. El capital forma parte del pasivo, es una deuda de la empresa. Su contrapartida en los elementos del activo que de ningún modo pertenecen a los llamados accionistas.

²³ Sobre este aspecto se puede consultar: Diéguez Cuervo, G. (1976), Martínez-Echevarría, M. A. y Rodríguez Rosado, B. (2016), pp. 37-56.

desde entonces ha persistido en la empresa capitalista. Hasta entonces, en la empresa tradicional habían existido los naturales roces entre las personas que trabajan en común, pero no estaba legalmente respaldado el enfrentamiento entre los socios que aportan capital y los que aportan trabajo.

Al suprimir la empresa como comunidad de personas, al convertir a los trabajadores en asalariados, que podían ser despedidos, se facilitó la aparición de sindicatos obreros, organizaciones externas a la comunidad de trabajo que es cada empresa. Su objetivo ya no es mejorar la organización del trabajo, sino la pugna contra el ansia de ganancia de los dueños capitalistas. La huelga se convirtió entonces en instrumento de presión. Una situación que favorecería que el Estado se hiciese con el control de esa pugna de intereses mediante la creación de una legislación laboral estatal cada vez más extensa y detallada.

A principios del siglo pasado, F. W. Taylor llevaría esta idea de la empresa como artefacto técnico-legal al paroxismo. Con el nacimiento de las grandes sociedades anónimas se había planteado una dura lucha entre los que tenían una visión personalista y política de la empresa, y los partidarios del nuevo enfoque productivista. Taylor pensaba que la raíz de ese conflicto no era político, sino tecnológico, de modo que una vez “racionalizado” el trabajo todos los conflictos desaparecerían.

No deja de ser llamativo que el Estado, siguiendo el viejo modelo feudal, haya ligado en la empresa S.A. el poder sobre los empleados con la propiedad del capital. Una propiedad más tiránica que la de la tierra, pues la de esta última no exigía rendimientos monetarios crecientes.

Con el paso del tiempo, a las pequeñas empresas no les quedaría más remedio que funcionar como sociedades anónimas, ajustándose a las leyes del Estado, pues de otro modo serían prácticamente inviables.

8. Conclusión

No es posible prever la evolución de esa extraña convergencia del Estado con la economía que he llamado “estado-anomia”, pero sí parece claro²⁴ que sin la acción política que en el marco de la economía se desarrollaba en las empresas, poco a poco desaparece el sentido de la ley y del derecho, y en el vacío así creado se desarrolla el espíritu de una crematística desencadenada. Un paso muy importante para la recuperación de una cierta estabilidad de la economía es que la empresa recupere su intrínseca dimensión política, donde todos gobiernan y son gobernados, único freno efectivo a la tendencia de que la economía acabe por transformarse en simple crematística. Un paso muy difícil de dar, pues lo tendría que dar el creador de ese monstruo sin rostro ni cabeza.

²⁴ No podemos detenernos a exponer las consecuencias que esto ha tenido y tiene en la marcha de las empresas y del Estado. Este tema lo he tratado en otro lugar. Ver Martínez-Echevarría, M. A. (2017).

Bibliografía

Alvira, Rafael (1999) “Lógica y sistemática de la sociedad civil”, en Alvira, Rafael; Grimaldi, Nicolás y Herrero, Montserrat, *Sociedad civil. La democracia y su destino*, Eunsa, Pamplona, pp. 63-82.

Carande, Ramón (1990), *Carlos V y sus banqueros*, Crítica, Barcelona.

Cruz Prados, Alfredo (2016), *Ethos y Polis. Bases para una reconstrucción de la filosofía política*, Eunsa, Pamplona.

Diéguez Cuervo, Gonzalo (2016), “Lo que aprendí de D. Álvaro sobre la empresa”, *Persona y Derecho*, vol. 74, pp. 189-201.

Gilson, Étienne. (1965), *La Filosofía en la Edad Media. Desde los orígenes patrióticos hasta el fin del siglo XIV*, Gredos, Madrid.

Hittinger, Russell (1999), “Razones para la sociedad civil”, en Alvira, Rafael; Grimaldi, Nicolás y Herrero, Montserrat, *Sociedad civil. La democracia y su destino*, Eunsa, Pamplona, pp. 27-42.

Llano, Alejandro (1999), *Humanismo cívico*, Ariel, Barcelona.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (2017) “Crisis económica y empresa capitalista”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, n^o 130, Pamplona.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso y Rodríguez Rosado, Bruno (2016) “Acotaciones a la visión orsiana de los fundamentos jurídico del sistema económico capitalista”, *Persona y Derecho*, vol. 75, pp. 37-56.

Nace, Ted (2005), *Gang of America. The Rise of Corporate Power and the Disabling of Democracy*, Berret Koheler, San Francisco, Cal.

Pelikan, Jaroslav (1950), *From Luther to Kierkegaard*, Concordia Pub. House, Saint Louis Missouri.

Ripert, Georges (2001), *Aspectos jurídicos del capitalismo moderno*, Comares, Granada.

Sabine, George H. (1945), *Historia de la teoría política*, Fondo de Cultura Económica, México.

Troeltsch, Ernst (1958), *Protestantismo y mundo moderno*, Fondo de Cultura Económica, México.

Troeltsch, Ernst (1992), *The Social Teaching of the Christians Churches*, Westminster John Knox Press, Louisville.

Wolin, Sheldon S. (1993) *Política y perspectiva. Continuidad y cambio del pensamiento político occidental*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.

Modelos de empresa y ética¹

Gastón Escudero

Resumen: Este trabajo contiene una descripción y análisis de los modelos de empresa más desarrollados en la literatura: Accionistas, Responsabilidad Social Empresarial, Stakeholders y Bien Común. La tesis central es que los problemas que genera el modelo más difundido, el de accionistas, tienen su causa en la antropología y ética que le subyacen. Su corrección no pasa por una simple reformulación del modelo sino por la formulación de un modelo distinto basado en una antropología y una ética que reconozcan la sociabilidad y la espiritualidad del hombre.

Introducción

¿Qué es un modelo? Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es un “esquema teórico... de un sistema o de una realidad compleja... que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”. Aplicando el concepto al estudio de la empresa, se puede entender como una “teoría” de la misma, por cuanto formula una explicación de su razón de ser y de su objetivo final, y como tal tiene relevancia práctica pues toda teoría, en la medida en que asumida por quienes actúan sobre la realidad, termina también afectándola.

Una teoría de la empresa sirve a varios propósitos: para describir y predecir el comportamiento administrativo; para identificar las relaciones entre la orientación administrativa y el desempeño corporativo y, de este modo, servir como un instrumento para la formulación de prescripciones estratégicas; y para dar fundamento normativo (referencias sobre el deber ser) a la administración². Esto signi-

¹ Este artículo es una versión resumida y actualizada de la investigación publicada con el mismo título en Cuadernos Empresa y Humanismo, n°120 (2013).

² Véase Melé, D. (2002), p. 190.

fica que los directivos actúan inspirados en la teoría o modelo de empresa en el que haya sido formado. En consecuencia, en la medida que un modelo de empresa sea ampliamente adoptado, contribuye a la conformación de un determinado “*ethos* empresarial”, entendiéndolo por “*ethos*” un “conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad”³.

Una característica de las sociedades occidentales modernas es el rol ejemplar o modelador de la empresa sobre el resto de las organizaciones debido a que la presión por usar los recursos con eficiencia las lleva a adoptar sus métodos de dirección y operación, y por esta vía los modelos de empresa contribuyen a la modelación de la sociedad política. De aquí surge la tesis que orienta esta investigación: los modelos de empresa se traducen en un *ethos* empresarial el cual, a su vez, modela el *ethos* cultural de la sociedad.

Este trabajo consiste en la descripción, comentario y análisis de los modelos de empresa más desarrollados en la literatura. El primer capítulo está dedicado al modelo de accionistas, que es el dominante en la teoría y en la práctica, y se describe identificando sus raíces éticas y antropológicas. Los capítulos siguientes abordan los modelos que han surgido a modo de corrección: de responsabilidad social, de *stakeholders* y de bien común.

Mi objetivo es contribuir a la toma de conciencia de la necesidad de superar el modelo de accionistas, explicar las aportaciones e insuficiencias de las propuestas correctivas más difundidas, y mostrar aquella que puede conducir a la superación de los defectos de la teoría de empresa dominante y cuya adopción permitiría corregir el *ethos* economicista que caracteriza hoy a las sociedades occidentales.

³ Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. Si bien éste usa el término “*etos*”, he preferido usar “*ethos*” siguiendo el uso general en el ámbito de la filosofía.

Capítulo 1. Modelo de accionistas

1.1. Descripción

Este modelo constituye la manera en que se entiende y practica la actividad empresarial de acuerdo con el liberalismo económico. Según Alford y Naughton⁴ tiene dos fundamentos: la disciplina de las finanzas y la teoría de la agencia.

La disciplina de las finanzas entiende a la empresa como un conjunto de intercambios contractuales que dan lugar a un conglomerado de activos y obligaciones adquiridas con el fin de aumentar la riqueza de los accionistas. Los textos de administración suelen contener esta noción; por ejemplo: "...la meta predominante de la mayoría de las corporaciones consiste en maximizar el capital del accionista, lo cual implica aumentar los rendimientos obtenidos a largo plazo por los accionistas al poseer acciones en la corporación"⁵. Aquí se refleja la concepción que la ciencia económica tiene de la empresa: capital puesto a trabajar, por lo tanto sus dueños son también dueños de la empresa y, dado que los accionistas son individuos maximizadores de utilidad, se asume que esperan y exigen de la empresa la maximización de sus beneficios.

Sin embargo, la complejidad de la corporación moderna, en la que el capital suele estar diluido entre muchas personas y la gestión es realizada por otras personas, dificulta que las decisiones de dirección se subordinen completamente al interés de los accionistas. Este hecho impone la necesidad de establecer un criterio que rijas las relaciones entre quienes aportan el capital y los encargados de la gestión y asegure que aquel se use en beneficio de aquellos. Este es el rol de la teoría de la agencia, segundo fundamento del modelo⁶. La relación de agencia consiste en que una o más personas (principal) encargan a otra (agente) realizar en su nombre algún servicio, lo que involucra la delegación de la toma de decisiones; al apli-

⁴ Alford, H.J.; Brady, B. y Naughton, M.J. (1995), pp. 227-230; Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2001), pp. 46-49 y (2002), pp. 29-32.

⁵ Hill, C. y Jones, G. [1995 (1996)], pp. 40-41.

⁶ Véase Donaldson, T. y Walsh, J. (2015), p. 184.

carse a las relaciones entre accionistas (principales) y directivos (agentes), se desprende que éstos tienen un deber fiduciario con aquéllos. Friedman, el principal exponente de esta teoría, lo explica en los siguientes términos: “[el ejecutivo corporativo] tiene directa responsabilidad con sus empleadores. Esa responsabilidad es conducir la empresa de acuerdo con sus deseos, el cual generalmente será hacer tanto dinero como sea posible (...) El punto clave es que, en su capacidad como ejecutivo corporativo, el directivo es el agente de los individuos dueños de la corporación... y su primera responsabilidad es con ellos”⁷.

1.2. Comentarios y análisis

En el modelo de accionistas la teoría de la agencia viene a ser un complemento necesario de la regla de la maximización de la riqueza de los dueños. Aunque en la práctica muchas veces ambos fundamentos se vuelven difusos, la teoría económica no deja de sostenerlos y así es como se enseña en la generalidad de las escuelas de negocios y facultades de economía y administración⁸.

Con el fin de maximizar la riqueza de los accionistas, la disciplina de las finanzas desarrolla todos los medios posibles visualizando a las personas que se relacionan con la empresa como factores de producción, como “cosas”: los clientes importan porque generan ingresos por ventas; los proveedores importan porque su eficiencia permite reducir los costos; los directivos y empleados importan porque su productividad permite aumentar la eficiencia, como se refleja en el uso del término “recursos humanos” para referirse a ellos⁹; y todo esto en función de aumentar las utilidades. Evidentemente, la disciplina de las finanzas, en cuanto conjunto de herramientas técnicas, es importante y necesaria para la operación exitosa de una empresa, pero es un saber práctico particular y como tal es incapaz de dar una visión completa de la naturaleza y el propósito de ésta.

⁷ Friedman, M. [1970 (1988)], p. 87.

⁸ Véase Ghoshal, S. (2005), pp. 75-76.

⁹ Pirson, M. (2016), p. 8.

Quizá la consecuencia más grave del modelo es el carácter que infunde tanto en los directivos como en los empleados y, en definitiva, en la organización como un todo: el *ethos* empresarial dominante en la práctica de los negocios. Cuando los actos de la vida empresarial cotidiana –del trabajo– son animados por el afán de obtención y acumulación de ganancias usando para ello a otras personas, se genera un conjunto de hábitos que termina por imprimir este carácter: la persona que actúa habitualmente de manera egoísta termina por hacerse egoísta ella misma. Lo mismo pasa con la organización: “Si los directivos ordenan toda la actividad hacia la maximización de la riqueza de los accionistas, ellos comienzan a formar un carácter organizacional, así como sus propios caracteres individuales, que es manipulador en su esencia”¹⁰.

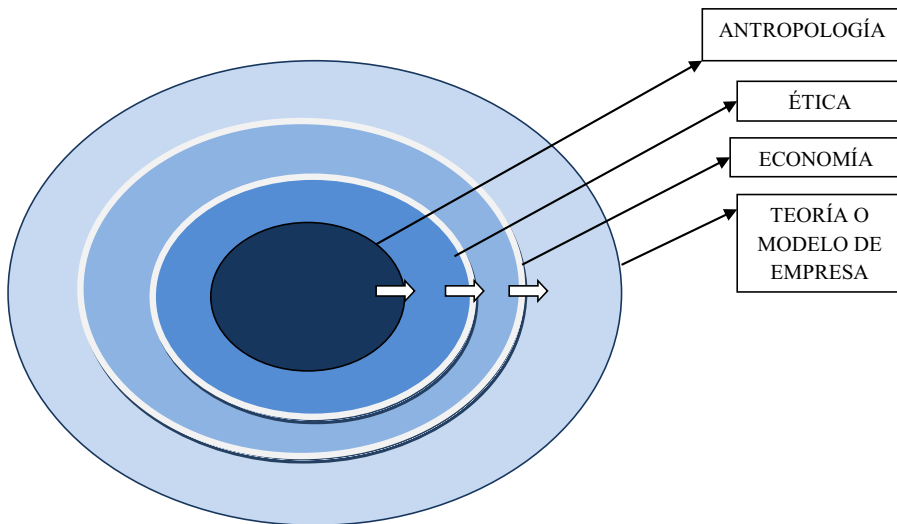
La perversión así obrada en los directivos, empleados y organizaciones se traduce en varios efectos. Uno de ellos es la separación entre lo público y lo privado en el nivel social: si las empresas se ocupan sólo de sus propios intereses, se asume que “lo común” –aquello que afecta a toda la sociedad– es papel exclusivo y excluyente del Estado. Esta noción refuerza la perversión de los directivos y empleados pues si lo común tiene ya su “guardián” o “encargado”, no corresponde que las empresas asuman su cuidado más allá de respetar la legislación vigente y pagar los impuestos con los que los funcionarios estatales cumplen su papel de guardianes de lo público. Por ejemplo, si las políticas crediticias y la publicidad de una entidad financiera contribuyen al consumismo y al sobreendeudamiento de las familias, los directivos no se consideran responsables pues su única responsabilidad consiste en maximizar la riqueza de los accionistas dentro de los límites legales. De esta forma, la separación entre lo público y lo privado se manifiesta en un divorcio entre las empresas y la sociedad: “La empresa es vista menudo como un consumidor de confianza más que como un generador de confianza”¹¹, lo cual se traduce en el desprestigio de la empresa como institución y del sistema capitalista.

¹⁰ Alford, H.J.; Brady, B. y Naughton, M.J. (1995), p. 229.

¹¹ Hollensbe, E. y otros (2014), p. 1227.

El modelo de accionistas genera los problemas aquí descritos, en último término, por la noción de ser humano que le sirve de fundamento: si éste está naturalmente volcado sobre su propio interés y este interés es esencialmente material, la teoría de empresa a que da lugar no puede sino conducir a los directivos a tomar decisiones egoístas (sea que el “ego” lo constituya la empresa o el individuo que toma la decisión) y enfocadas a la obtención sólo de bienes económicos: “... se efectúa una reducción en dos aspectos: la del interés al propio interés y la del propio interés al propio interés económico”¹².

Ello nos lleva a una conclusión fundamental: todo modelo de empresa es consecuencia no sólo de un modelo de economía sino también de una explicación del actuar del hombre una ética, la cual es a su vez consecuencia de una visión de su naturaleza una antropología. Esta idea queda ilustrada con el siguiente esquema:



¹² Fontrodona, J. y Sison, A. (2007), p. 77.

Cuando se estudia un modelo de empresa percibimos, en principio, sus aspectos más superficiales e inmediatos: su explicación de la naturaleza y fin de la empresa y su visión de la economía. Pero para comprenderlo a cabalidad se requiere atender a la ética y a la antropología subyacentes, niveles más profundos y por tanto menos visibles, aunque no por ello menos condicionantes de la conducta de los directivos. Precisamente en esos niveles radica la causa de los defectos del modelo de accionistas: una antropología reduccionista liberal y una ética errónea utilitarista. En las líneas que siguen describiremos precisamente la antropología, la ética y la economía a que da lugar.

1.2.1. La antropología liberal

El liberalismo surge en los siglos XVII y XVIII como una reacción a las instituciones del Antiguo Régimen, primero en Inglaterra y luego en Francia, para después extenderse por todo el mundo occidental.

Hasta entonces, la libertad era entendida como la capacidad para hacer lo correcto según enseñaba la antropología clásica cristiana. Los filósofos liberales ahora conciben al hombre sobre la base de la libertad entendida como ausencia de obstáculos para hacer lo que el individuo desea¹³ o facultad para disponer de sus propiedades y de su persona como mejor le parezca¹⁴ con el solo límite de la auto conservación¹⁵. Con estas propuestas los padres del liberalismo pretendían “liberar” a los hombres de cualquier autoridad política y, especialmente, moral y religiosa, no sólo en el ámbito externo sino –y especialmente– en el ámbito interno al sujeto, con lo cual lo bueno y lo verdadero pasan a ser asuntos privados y nadie debe proponer su visión a los demás.

Al cambiar el concepto de hombre, cambia inevitablemente el concepto de sociedad y de gobierno. Según lo liberales, antes de que

¹³ Véase Hobbes, T. (1965), pp. 179-180.

¹⁴ Véase Locke, J. (1983), p. 2.

¹⁵ Véase Locke, J. (1983), p. 26.

surja la sociedad política los hombres viven en su “estado natural”, que consiste en una situación de plena libertad, pero dado que son egoístas por naturaleza la convivencia da lugar a conflictos. Para evitar y solucionar los conflictos surge el Estado, que los individuos crean mediante un pacto que denominado “contrato social” en virtud del cual renuncian a un cierto grado de libertad en favor de la autoridad a cambio de la seguridad que ésta les pueda otorgar¹⁶. De esta forma el liberalismo pone el fin de la sociedad y del gobierno en la satisfacción de necesidades individuales.

La visión liberal de hombre es radicalmente distinta de aquella que había animado la reflexión política en el pensamiento occidental. Cambia la concepción clásica cristiana de “persona”, con dos dimensiones esenciales, individualidad y sociabilidad, por la de “individuo”, que excluye, o al menos atenúa, la importancia de la segunda. El perfeccionamiento humano ya no consiste en el despliegue de las potencias propiamente humanas razón y voluntad gracias a la vida en comunidad, sino en el despliegue espontáneo de las posibilidades de la naturaleza individual, y ello exige la ausencia de cualquier tipo de coacción y limitación externa. La convivencia social pasa a ser una circunstancia accidental aunque peligrosa pues encierra la posibilidad de que fuerzas exógenas al individuo constriñan su libertad, planteando la necesidad de mecanismos que limiten los poderes públicos y aseguren que éstos se ejerzan con pleno respeto a las libertades individuales.

1.2.2. La ética utilitarista

Al cambiar la concepción de la naturaleza humana cambia también la concepción del fin de los actos humanos, por lo que el liberalismo acarrea el surgimiento de nuevas corrientes éticas. Una de ellas, la más difundida, es el utilitarismo, originada a fines del siglo XVIII con Jeremy Bentham y John Stuart Mill. Se trata de una teoría consecuencialista, es decir, postula que el valor moral de las acciones es determinado solamente por sus consecuencias. En cuanto a

¹⁶ Véase Hobbes, T. (1965), p. 163; Locke, J. (1983), p. 69; Rousseau, J.J. (1988) p. 23.

su contenido, se resume en el “principio utilitarista”, que define las mejores consecuencias como la mayor felicidad para el mayor número de personas¹⁷, aunque sus exponentes no se ponen de acuerdo en cuanto a qué debe entenderse por “felicidad”.

Beauchamp y Bowie describen las siguientes características esenciales del utilitarismo¹⁸:

a) Compromiso con la maximización del bien y la minimización del mal o daño. Con sus acciones el individuo debe producir el mayor saldo posible de valor positivo o el menor saldo de daño para todas las personas afectadas. El medio para lograrlo es la eficiencia, concepto que hace al utilitarismo muy atractivo para la economía pues su aplicación a los negocios es conducente a la maximización de las ganancias.

b) La teoría del valor intrínseco. Los utilitaristas sostienen que lo que se debe buscar en la vida son ciertas experiencias y condiciones que son buenas sin referencia a sus efectos posteriores, y que todos los valores son medidos en función de éstas, pero no se ponen de acuerdo en cuáles son estos.

c) Medición y comparación de bienes. Bentham asume que cada individuo es capaz de realizar un cálculo racional de la “felicidad” que se sigue de cada posible acción próxima expresable numéricamente –una función de utilidad– para luego elegir la que genera la mayor cantidad de satisfacción neta (placer menos dolor). Bentham no pretende que el individuo haga siempre un cálculo exacto pero sí una estimación acerca de las probables consecuencias placenteras o dolorosas con el fin de poder elegir el curso de acción que maximice la cantidad de felicidad.

No son pocas las incoherencias contenidas en la doctrina utilitarista. La más evidente es la falta de consenso entre sus exponentes acerca del contenido del concepto de “felicidad” o del valor intrínseco. Bentham sostuvo que es el placer entendido de manera sensible¹⁹. Mill también sostuvo que es el placer, pero expandió el

¹⁷ Carrasco, A. (1999), p. 12.

¹⁸ Beauchamp, T. y Bowie N. [1979 (1988)], pp. 26-28.

¹⁹ Véase Bentham, J. (1970), p. 42; (1871), pp. 21 y ss.

concepto para dar cabida a satisfacciones más espirituales²⁰. Autores posteriores han propuesto otros valores además del placer, como la amistad. Y están quienes sostienen el enfoque de las “preferencias individuales”: para maximizar la utilidad se debe entregar al individuo lo que ha elegido o elegiría entre distintas opciones. Pero más allá de las diferencias, el ideal utilitarista es siempre el hombre “satisfecho”, lejos del ideal del hombre perfeccionado por la posesión del bien de la ética clásica cristiana.

Otro problema se refiere a la relación entre el bien individual y el bien colectivo. El utilitarismo no es una teoría ética individual sino social: “lo que es correcto en una conducta no es la propia felicidad del agente, sino la de todos los afectados”²¹. Pero, ¿cómo se pasa del primero al segundo? Mill explica que las leyes, la educación y la opinión pública deben conducir a que cada individuo armonice sus intereses con los del conjunto²², explicación que no termina de resultar convincente, pero ningún planteamiento posterior ha logrado desvincular el utilitarismo del egoísmo.

Finalmente, aunque ninguno de los utilitaristas posteriores acogió la propuesta de Bentham sobre el cálculo de placeres y dolores tal como la presentó, dotó al utilitarismo de una forma de razonamiento consistente en el equilibrio entre buenas y malas consecuencias, otorgando al raciocinio ético utilitarista de una cierta legitimidad científica. Razonar éticamente dejó de consistir en la aplicación de principios generales a situaciones particulares, como ocurre en la ética clásica cristiana, sino en anticipar y valorar consecuencias, lo que plantea a su vez varias preguntas, por ejemplo: ¿puede un individuo anticipar todas las consecuencias de sus actos?; si no, ¿cómo determinar hasta dónde podría haberlo hecho?; ¿qué responsabilidad le cabe sobre aquellas consecuencias que no pudo prever?

20 Véase Mill, J.S. [1984 (2002)], p. 52.

21 Mill, J.S. [1984 (2002)], p. 66.

22 Véase Mill, J.S. [1984 (2002)], p. 67.

1.2.3. El liberalismo económico

La mentalidad moderna, nacida con la Ilustración, condujo a que las nociones liberales antropológicas y éticas se aplicaran al estudio de la economía, dando origen al “liberalismo económico” o “economía clásica”. Éste, además de constituir una teoría, se reviste de un elemento nuevo: la ideología, entendiendo por tal “un sistema cerrado de ideas que se constituye, para el hombre que se identifica con él, en fuente de toda verdad, de toda rectitud práctica o moral”²³. En la tradición del pensamiento occidental la actividad especulativa consistía en un esfuerzo de la razón humana por conocer y comprender la realidad para que el hombre pudiera adecuarse a ella. La ideología, en cambio, desconoce la realidad como medida de las acciones humanas y sus adherentes asumen una actitud que suele caracterizarse por la soberbia y la negación a considerar nuevos datos.

Al desaparecer de la realidad, la nueva ciencia económica asume que el fin de la economía pasa a ser la acumulación de bienes, no su adquisición para la satisfacción de las necesidades de los miembros de la “casa”, como propugna el pensamiento aristotélico. La vida social se entiende conformada básicamente por relaciones de producción e intercambio entre individuos cuya principal motivación es obtener y acumular riquezas. La economía tiene sus propias leyes a semejanza de la naturaleza física, cuyo descubrimiento es rol del economista y que actúan solas convirtiendo en beneficio común los efectos de las conductas individuales motivadas por el interés propio. Esto último se traduce en una legitimación moral del egoísmo: la búsqueda del interés propio no sólo define cómo es el hombre sino también cómo debe ser, viniendo a confluir aquí liberalismo económico con utilitarismo. Fontrodona hace el siguiente paralelo entre ambos²⁴:

a) La noción de que la maximización del interés privado redundaba en la maximización del interés público está presente tam-

²³ Widow, J.A. [1984 (2001)], pp. 225-226.

²⁴ Véase Fontrodona, J. (1987), pp. 7-13.

bién en Smith con el postulado de que la competencia en un mercado libre hace posible la maximización de la utilidad social, pues actúa como una “mano invisible” que guía a los oferentes a producir aquello que los demandantes necesitan asegurando el uso eficiente de los recursos.

b) El rol que en la ética utilitarista juega la felicidad como motor de los actos humanos lo juega el interés propio en la teoría económica de Smith, como queda reflejado en el aquel famoso pasaje de *La Riqueza de las Naciones*: “No es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero la que nos procura el alimento, sino la consideración de su propio interés. No invocamos sus sentimientos humanos sino su egoísmo”.

c) Así como en el utilitarismo la búsqueda de placer es el fin espontáneo de los actos humanos, para el liberalismo económico el fin de los actos económicos es el beneficio monetario.

En este paralelo se aprecia que el liberalismo económico se queda con la versión más estrecha del utilitarismo: la obtención de placer sensible mediante bienes económicos (desentendiéndose de bienes de otra naturaleza) y en función del individuo (desentendiéndose de la búsqueda directa de la utilidad social).

En el siglo XX no sólo la economía sino las ciencias sociales en general se desarrollaron bajo la influencia de la ideología liberal asumiendo que el comportamiento humano es condicionado por la búsqueda racional del interés propio²⁵

1.2.4. La teoría administrativa neo clásica

En 1937 Coase publicó *The Nature of the Firm*, trabajo en que recurre a la teoría neo-clásica para dar una explicación del origen y razón de ser de la empresa. Su impacto fue tal que dio origen a una gran cantidad de literatura dentro de la naciente teoría administrativa²⁶, en la cual quien toma las decisiones no es el individuo aislado sino el directivo de empresa, actuando en representación de los ac-

²⁵ Véase Ghoshal, S. (2005), pp. 82-83.

²⁶ Véase Donaldson, T. y Walsh, J. (2015), p. 185.

cionistas y que pasa a desenvolverse como disciplina independiente aunque vinculada con la economía.

El planteamiento de Coase resultó muy atractivo para el mundo corporativo porque sirve muy bien, no sólo a los dueños sino también a los directivos, al señalarles un objetivo claro, preciso y medible. También resultó atractivo a los teóricos de la administración en una época en que luchaban por legitimar la teoría administrativa como disciplina académica, ya que las premisas utilitaristas neo clásicas le aportaron precisamente un raciocinio matemático que la revistió de legitimidad científica, permitiendo a las escuelas de negocios competir en status con otras unidades académicas universitarias²⁷.

Sin embargo, el modelo científico adoptado por la teoría administrativa elimina la intencionalidad humana del análisis y hace lo mismo con la ética, dado que ambas son inseparables²⁸. Esto se une a los supuestos pesimistas sobre la naturaleza humana de la ideología liberal y al hecho de que en las ciencias sociales las teorías tienden a auto cumplirse. El resultado ha sido lamentable: "... al propagar teorías amorales inspiradas ideológicamente, las escuelas de negocios han liberado activamente a sus estudiantes de cualquier sensibilidad moral"²⁹. No es de extrañarse entonces que el *ethos* empresarial dominante en la actualidad se caracterice por la ausencia de sentido moral y que la empresa sea vista con desconfianza: "hoy muchos le tienen miedo a la empresa. Hemos sido testigos de lo que sólo se puede llamar comportamiento terrible en las últimas tres décadas. La legitimidad empresarial, y la confianza social que le sirve de fundamento, han sido dañadas"³⁰.

En síntesis, la teoría neo-clásica de la empresa sienta los siguientes fundamentos del modelo de accionistas: (1) Los accionistas son propietarios de la empresa. (2) Los accionistas actúan de

—
27 Véase Ghoshal, S. (2005), pp. 77-82; Pirson, M. (2016), pp. 6-9.

28 Véase Ghoshal, S. (2005), pp. 75-76.

29 Ghoshal, S., (2005), p. 76.

30 Donaldson, T. y Walsh, J. (2015), p. 182. A continuación de esta afirmación los autores hacen referencia a varios escándalos empresariales del último tiempo: Enron, Tyco, WorldCom, la crisis subprime de 2008.

acuerdo con el criterio de maximización de la utilidad. (3) La empresa es un nexo de relaciones contractuales. (4) El propósito de la empresa es maximizar el valor para el accionista³¹. Después de los escándalos de principios de los años 2000 y de la crisis sub prime de 2008, hay un consenso muy extendido en cuanto a la estrechez de este enfoque, especialmente su visión del hombre: “La persona humana es mucho más compleja que la simplificación adoptada aquí, que no es otra que del *homo economicus*, que reduce al hombre a un ser de intereses (económicos) y preferencias”³².

Ya desde mediados del siglo XX no pocos autores habían venido advirtiendo sobre las fallas del modelo de accionistas³³ y el intento por corregirlo se ha traducido en propuestas que van desde su reformulación a su reemplazo. Dado que las fallas del modelo se encuentran en sus raíces antropológica y ética, para calificar la eficacia con que las propuestas alternativas logran corregirlo hay que analizar en qué medida cambian esas raíces. Es la tarea que emprendo en los capítulos siguientes.

Capítulo 2. Modelo de responsabilidad social empresarial (RSE)

2.1. Descripción

La primera reacción al modelo de accionistas es el modelo de RSE o RSC (responsabilidad social corporativa). En la mayor parte de la literatura este término se usa para designar cualquier propuesta que asigne a las empresas responsabilidades que van más allá de la sola maximización de la riqueza de los dueños. Aunque reconozco la validez de tal perspectiva, en mi opinión acarrea el inconveniente de que la RSE termina por aplicarse a conceptos muy distintos entre sí y sin parentesco doctrinario alguno. Por esta razón, distinguiré y trataré por separado las propuestas que buscan ampliar la responsabilidad de la empresa.

³¹ Véase Fontrodona, J. y Sison, A. (2007), p. 71.

³² Melé, D. (2007), p. 58.

³³ Donaldson, T. y Walsh, J. (2015), pp. 185-186.

Desde mi perspectiva, el modelo de RSE coincide con lo que Melé llama “actuación social de la empresa”, y consiste en que la búsqueda de la riqueza de los accionistas debe ir acompañada de conductas que produzcan menos daño y más beneficios para la sociedad³⁴. Varios autores reconocen el origen de esta corriente en un trabajo de Howard Bowen publicado en 1953 y titulado *Social Responsibilities of the Businessman*, en donde se define la RSE como “la obligación que tienen los directivos empresariales de establecer políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables de acuerdo con los objetivos y valores de nuestra sociedad”³⁵.

Trabajos posteriores de otros autores fueron profundizando esta propuesta en el sentido de explicitar cómo el funcionamiento de la empresa afecta a la sociedad más allá de lo estrictamente económico. Siguiendo a Melé³⁶ mencionaré dos conceptos que enriquecen el modelo. El primero es el de “Sensibilidad Empresarial” (*Corporate Responsiveness*), propuesto por Ackerman y Bauer en 1976. Este concepto entraña una crítica a la noción de “responsabilidad”: la de describir una especie de obligación que la empresa asume, y que por tanto “no es suficientemente dinámica para describir plenamente la voluntad de las empresas –más allá de una obligación– de responder a las demandas sociales”³⁷. En contraste, el término “sensibilidad” destaca la necesidad de que las empresas sean proactivas visualizando demandas sociales específicas de manera anticipada para adaptarse a ellas antes de que se conviertan en una obligación.

El segundo concepto es la “Actuación Social de la Empresa” (*Corporate Social Performance* o *Social Performance Model*). Fue propuesto por Carroll en 1979 y consiste en tres aspectos que los directivos de una compañía deben articular e interrelacionar³⁸:

—
34 Véase Melé, D. (2007), p. 52.

35 Citado por Melé, D. (2007), p. 52.

36 Véase Melé, D. (2007), pp. 52-53.

37 Carroll, A.B. y Buchholtz, A.K. (2000), p. 41.

38 Carroll, A.B. (1979), pp. 499-500.

a) La definición de responsabilidad social. La RSE se concreta en las siguientes responsabilidades: (a) económica: producción de bienes y servicios para venderlos con una ganancia, (b) legal: que la empresa cumpla su deber económico respetando el marco legal fijado por la sociedad; (c) ética: las empresas deben comportarse de acuerdo con las normas éticas que la sociedad espera de ellas, que van más allá de las exigencias legales; (d) filantrópicas: funciones que las empresas asumen voluntariamente y con respecto a las cuales la sociedad no señala una expectativa clara como en el caso de las expectativas éticas³⁹.

b) Una enumeración de las áreas sociales por las cuales existe una responsabilidad social; por ejemplo: seguridad del producto, seguridad y salud laboral, ética de los negocios, preocupación por el medio ambiente, consumismo, discriminación laboral.

c) Una determinación de la sensibilidad o responsabilidad que las empresas asumen frente a los asuntos sociales y que puede ser “no hacer nada”, “reacción”, “defensa”, “acomodación”, y “hacer mucho”, en un continuo de menor a mayor responsabilidad. Cabe precisar que estas sensibilidades no tienen una connotación moral sino que se refieren sólo a los procesos administrativos de respuestas.

La combinación de estos tres aspectos se traduce en una matriz tridimensional en la que cada celda representa el tipo de respuesta o sensibilidad de la empresa para cada asunto social identificado por ella dentro de cada tipo de responsabilidad. El propósito del modelo de Carroll no es ayudar a los directivos a encontrar la respuesta acerca de cuán lejos puede ir la compañía en un asunto determinado, sino simplemente ayudarlos a manejar su programa de desempeño social identificando las categorías dentro de las cuales la organización se puede situar.

Una interesante profundización del modelo de Carroll fue propuesta en 1985 por Wartick y Cochran, quienes propusieron que las

³⁹ Véase Carroll, A.B. (1979), pp. 499-500; Carroll, A.B. (1999), pp. 283-284; Carroll, A.B y Buchholtz, A.K. (2000), pp. 33-38.

responsabilidades sociales corporativas fueran pensadas como “principios”, que reflejan una orientación filosófica; los asuntos sociales como “políticas”, que reflejan una orientación organizacional; y las sensibilidades sociales como “procesos”, que reflejan una orientación institucional⁴⁰.

De acuerdo con Melé, el período en que aparecen propuestas que profundizan el modelo de RSE se extiende hasta comienzos de la década de los años 90⁴¹. Con posterioridad, la literatura sobre el tema no expande el concepto sino que refuerza la tendencia –iniciada en los 70– a operacionalizarlo, a la vez que surgen otros temas que, tomando como punto de partida la RSE, constituyen más bien enfoques alternativos⁴².

2.2. Comentarios y análisis

El mérito más inmediato de la RSE es que constituye una primera reacción en contra del ensimismamiento en que el modelo de accionistas sume a la empresa, pues postula que los directivos deben considerar los efectos que sus actuaciones provocan en el entorno. Aparece aquí una primera “sensibilidad social” o llamado de atención a los directivos para evitar o, al menos, atenuar externalidades negativas.

Desde la perspectiva estratégica, el modelo tiene la virtud de ampliar la mirada de los directivos para visualizar a su empresa inmersa en un contexto, de modo que la toma de decisiones resulte más informada y ello favorezca su legitimidad social.

Desde la perspectiva ética, la RSE extiende el concepto de responsabilidad de los directivos del modelo de accionistas. En éste la responsabilidad es sólo con los dueños y se concreta en bienes económicos, en cambio, la RSE considera a quienes puedan ser perjudicados por las decisiones de los directivos, aunque sólo hasta cierto punto porque no contiene una metodología que permita

⁴⁰ Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985), pp. 767-768.

⁴¹ Véase Melé, D. (2007), p. 55.

⁴² Véase Carroll, A.B. (1999), p. 292.

identificarlos a ellos ni a sus intereses. En cuanto a la naturaleza de los bienes en que se concreta la responsabilidad, sigue siendo económica por lo que en este aspecto no hay diferencia con el modelo de accionistas.

Esta debilidad es consecuencia de la limitación del modelo en la dimensión ética pues carece de racionalidad ética, esto es, no incorpora “la intencionalidad de actuar bien, que es lo propio de la ética, sino exclusivamente evitar riesgos y procurar buena reputación. La perspectiva adoptada es, pues, completamente utilitarista”⁴³. Si nos preguntamos por los fundamentos de la responsabilidad de los directivos no encontramos uno solo que haga alusión a un concepto objetivo de “bien”, como por ejemplo, la justicia entendida en sentido clásico (“dar a cada uno lo que le corresponde”).

La insuficiencia ética del modelo es, a su vez, consecuencia de su raíz antropológica, puesto que no es posible fundamentar una actuación motivada por la búsqueda del bien de los demás (cualquiera sea la noción de “bien”) si quienes toman las decisiones son individuos volcados en su propio interés (que por efecto de la aplicación de la teoría de la agencia es el interés de los accionistas). Más allá del afán sincero de los teóricos de la RSE de superar la estrechez del modelo de accionistas, se han quedado en el nivel más superficial de la formulación del modelo de empresa, proponiendo ajustes, pero sin descender a los niveles antropológico y ético.

No debe extrañar entonces observar que algunas iniciativas sociales empresariales se realizan con el único objeto de obtener alguna acreditación que pueda exhibirse, y que por tanto pueden ser reconocidas como “socialmente responsable” y al mismo tiempo, por ejemplo, mantener deficientes condiciones laborales. En otras palabras, pongamos la teoría de la RSE en manos de directivos formados en el modelo de accionistas y lo que obtendremos será una forma más sofisticada y elegante de aumentar las utilidades de la empresa.

—
43 Méle, D. (2007), p. 55.

Un ejemplo dramático es el caso Volkswagen. Durante varios años esta compañía desarrolló el programa “Think Blue” que consistía en contrarrestar la contaminación de sus automóviles a través de tres tipos de acciones: reducción de emisiones mediante la innovación tecnológica en sus motores, plantación de árboles para compensar las emisiones, y concienciación de las nuevas generaciones de la consecución de un mundo más sostenible⁴⁴. Gracias a esto Volkswagen construyó una reputación que le permitió ubicarse entre los 8 primeros lugares del ranking Global Rep Trak del Reputation Institute⁴⁵ en 2013 y 2014.

Pero en septiembre de 2015 una denuncia de la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos puso al descubierto que la compañía instalaba en sus vehículos un software capaz de detectar cuándo se encuentra en un banco de pruebas, y que falseaba las emisiones contaminantes mostrando valores inferiores a los reales, vulnerando la normativa. La compañía reconoció la instalación del mecanismo en vehículos fabricados entre 2009 y 2015 de las marcas Volkswagen, Audi, Seat y Skoda. Sólo en Estados Unidos se vendieron 482.000 de estos y el total en el mundo podía llegar a los 11 millones⁴⁶.

El engaño causó impacto no sólo por el daño provocado a la sociedad, sino especialmente por tratarse de una compañía de gran reputación. Un comentarista afirmó: “El caso Volkswagen representa, a todos los efectos, el fracaso absoluto de la Responsabilidad Social Corporativa”⁴⁷. Lo positivo del caso es que nos enseña que una empresa puede ser socialmente responsable y al mismo tiempo no ser ética.

En conclusión, el modelo de RSE carece de poder para corregir el *ethos* empresarial del modelo de accionistas porque sus planteamientos no corrigen la causa del problema.

44 <http://www.autofacil.es/volkswagen/2015/10/17/funciona-think-blue-volkswagen/28300.html>

45 <https://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~%5Cmedia%5Cmedia%5Cdocuments%5C2015-global-csr-reprtrak>

46 Véase Carrasco, A.; García, L. (2016), p. 2.

47 <https://www.enriquedans.com/2015/09/el-caso-volkswagen-y-el-fracaso-de-la-responsabilidad-social-corporativa.html>

Capítulo 3. Modelo de *stakeholders*

3.1. Descripción

Un *stakeholder* es “cualquier grupo o individuo que pueda afectar, o ser afectado por, el logro de los propósitos de una corporación”⁴⁸. La literatura ha hecho, entre otras, la distinción entre *stakeholders* primarios y secundarios. *Stakeholders* primarios son aquellos que tienen un interés en la empresa y son indispensables para su supervivencia y éxito, pues de ellos obtiene los recursos que necesita: clientes, empleados, accionistas, proveedores y comunidades locales. Son *stakeholders* secundarios aquellos con quienes la compañía no entra en interrelación directa, pero que influyen el comportamiento de los *stakeholders* primarios: asociaciones de consumidores, competidores, medios de comunicación, etc.⁴⁹.

El punto de inicio del modelo de *stakeholders* es el trabajo de Edward Freeman *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, publicado en 1984. A partir de entonces surge una amplia literatura sobre el tema en los ámbitos de la administración estratégica, de la ética de negocios y de la RSE. La abundancia y variedad de planteamientos en torno a este enfoque plantea la necesidad de determinar un concepto unificador y representativo. Según Alford, Naughton y Brady ese concepto es el enfoque multifiduciario, que pone a los *stakeholders* en el nivel de “cuasi-accionistas”⁵⁰, lo que significa que “son tratados por la administración considerando que sus intereses son igualmente importantes, mereciendo ‘maximización’ conjunta”⁵¹, afirmación que se entiende sólo respecto de los *stakeholders* primarios, en torno a quienes fue pensado originalmente el modelo. Es como una ampliación de la teoría de la agencia a las relaciones de los directivos con clientes, empleados, proveedores y comunidades locales.

48 Freeman, E. (1984), p. 25.

49 Véase, por ejemplo, MacMillan, K.; Money, K.; Downing, S.; Hillenbrand, C. (2004), pp. 19-20; Carroll, A.B. y Buchholtz, A.K.G (2000), pp. 66-69.

50 Véase Alford, H.J.; Brady, B. y Naughton, M.J. (1995), p. 230; Evan, W. y Freeman, E. (1988), p. 97.

51 Goodpaster, K. (1991), p. 62.

En un principio Freeman imprimió al modelo una orientación estratégica que permitiera a los directivos moverse en medio de las turbulencias de un entorno crecientemente complejo, de modo que la estrategia fuese expresión de una mirada “hacia fuera” por parte de los directivos⁵². Pero el propio Freeman, a poco andar, se da cuenta de que tal enfoque resulta ser incompleto ya que la perspectiva de fondo no ha cambiado respecto de los modelos anteriores –los intereses de los dueños siguen siendo el fin y los *stakeholders* un medio– por lo que debe ir acompañado de una concepción más amplia de la empresa. Intentó solucionar este problema sosteniendo, en trabajos posteriores, que la empresa es un medio al servicio de los *stakeholders* y que la estrategia queda subordinada a consideraciones éticas⁵³, pero no quedó conforme y siguió proponiendo fundamentos normativos, al igual que otros teóricos del modelo, lo que alimentó la literatura sobre el tema durante los años 90 y 2000.

Sin embargo, ninguna de las propuestas presentadas ha logrado un consenso amplio y por ello una de las debilidades del modelo es la falta de fundamentos éticos satisfactorios⁵⁴. Freeman pretendió cerrar el círculo afirmando que el modelo admite pluralidad de narrativas acerca de cómo hacer empresa, pudiendo proceder de distintas visiones filosóficas e incluso religiosas⁵⁵, pero en definitiva concluyó que ese pluralismo tiene límites que están dados por el carácter libertario –o liberal– de la teoría, en el sentido de que cualquier fundamento normativo debe basarse en la libertad de los *stakeholders* para establecer acuerdos⁵⁶.

3.2. Comentarios y análisis

Muchos autores consideran el enfoque de *stakeholders* un aspecto de la RSE, pero el propio Freeman puesto ha afirmado que es

—
52 Véase Freeman, E. (1984), p. 44.

53 Freeman, E. y Gilbert, D. (1988a); Evan, W. y Freeman, E. (1988b).

54 Véase Argandoña, A. (1998), pp. 7-8; Phillips, R. (1997), p. 52.

55 Véase Freeman, E. (1994).

56 Véase Freeman, E. y Phillips, R. (2002).

necesario superar el concepto de RSE y esto se lograría con el enfoque de *stakeholders*⁵⁷, pues si éstos son parte de la empresa desaparece la responsabilidad social: “Dado que la responsabilidad social depende de los efectos externos sobre aquellos que no son parte de la corporación, hemos hecho simplemente desaparecer el asunto”⁵⁸. Agrega que esto es más que una cuestión semántica, puesto que su enfoque visualiza a las corporaciones como conjuntos conectados o redes de *stakeholders*. La empresa es un sistema que a su vez es parte de otro sistema más amplio de modo tal que no cabe dividirlo en distintas partes, una de ellas de carácter económico –la empresa– y otra de carácter social –*sus stakeholders*.

Más adelante Freeman profundizó en la separación entre ambos modelos a partir de dos críticas que cabe formular a la RSE. La primera es que ésta supone que negocios y responsabilidad social son cosas separadas, noción que denomina “tesis de la separación”⁵⁹; en cambio la teoría de los *stakeholders* asume que no se pueden separar y prueba de ello es que la experiencia demuestra las empresas han permitido mejorar la vida de mucha gente y que la incorporación de la ética en la estrategia conduce a un mejor desempeño económico. La segunda crítica dice que la RSE suele asumir que el deber de colaboración social se relaciona con el tamaño de las empresas, en cambio el enfoque de *stakeholders* asume que cualquier forma de emprendimiento económico –sea grande o pequeña– asume una responsabilidad con los demás que consiste en crear valor para los *stakeholders*⁶⁰.

En otras palabras, un directivo que actúe inspirado en la RSE tratará de minimizar los efectos sociales negativos de las operaciones de su empresa y se involucrará en actividades de beneficio social con el solo fin de hacer sustentable el éxito económico de ella. En cambio, un directivo que actúe inspirado por el modelo de *stakeholders* tratará de satisfacer a los “otros” porque “en eso consiste

57 Freeman, E. y Liedtka, J. (1991), p. 92.

58 Freeman, E. y Liedtka, J. (1991), pp. 96-97.

59 Véase Freeman, E. y Velamury, R. (2006), pp. 9-10.

60 Véase Freeman, E. y Velamury, R. (2006), p. 11.

el negocio”, ya que los *stakeholders* son un fin en sí mismo y son tan parte de la empresa como los accionistas.

En consecuencia, el modelo de *stakeholders* expande la noción de propósito organizacional de modelos de accionistas y RSE. Con respecto al primero, amplía el número de actores destinatarios de la responsabilidad. En comparación con el segundo, además aporta una metodología que permite identificarlos concretamente con sus demandas y expectativas. Por lo mismo, reconoce algunos aspectos de desarrollo humano, como la necesidad de pagar sueldos justos, de satisfacer las expectativas de los empleados de participar en la toma de decisiones, un trato igualitario a los proveedores, expectativas de los clientes que van más allá de la relación precio-calidad del producto o servicio ofrecido, etc.

En el lado opuesto, el modelo de *stakeholders* presenta las siguientes falencias:

a) A pesar de que reconoce la importancia de algunos bienes de desarrollo humano, su definición del propósito organizacional –la maximización de la riqueza de los *stakeholders*– deja de ser entendida principalmente en términos económicos. Esto dificulta el “equilibrio de intereses” que debe realizar el directivo debido a que por, su naturaleza, los bienes económicos no son fácilmente compartibles ni distribuibles.

b) Visión individualista, al igual que los modelos anteriores⁶¹. En sus relaciones con la empresa los individuos son “maximizadores de intereses”, del mismo modo que los dueños en el modelo de accionistas. La empresa se entiende como un instrumento “puesto al servicio de los intereses rivales o divergentes. Los diferentes *stakeholders* simplemente usan la empresa para favorecer sus propios intereses exclusivos”⁶².

c) Aunque este modelo atenúa el utilitarismo de los modelos anteriores, no logra superarlo del todo. Si cada *stakeholder* busca maximizar la satisfacción de su propio interés de una manera que también promueva los intereses de los demás, el rol de los directivos

⁶¹ Melé, D. (2002), p. 192.

⁶² Fontrodona, J. y Sison, A. (2009), pp. 230-231.

consiste entonces en satisfacer equilibradamente el interés de todos los *stakeholders*, para lo cual deben hacer un cálculo estratégico en orden a maximizar la suma total de bienes particulares. Además la empresa se justifica porque maximiza el bienestar del mayor número de individuos y organizaciones, y al hacerlo aumenta la “cantidad de bienestar” en la sociedad.

d) Igualitarismo de los derechos de los *stakeholders*. El enfoque multi-fiduciario concibe a los *stakeholders* como iguales y el rol de la administración es satisfacer sus derechos de manera equilibrada. Pero sin un fin común es difícil para un directivo resolver un conflicto entre demandas de *stakeholders* de igual valor, puesto que carece de criterios que permitan ordenar los intereses particulares, y tampoco hay un factor motivador para que cada miembro ponga, cuando sea necesario, su bien particular. Esto contrasta con la realidad, la cual muestra que la excelencia empresarial se construye sobre una suma de sacrificios que no se explican por consideraciones de interés individual

En conclusión, el modelo de *stakeholders* logra superar la noción de responsabilidad del modelo de RSE porque no sólo reformula el modelo de empresa sino que profundiza en el nivel ético, llegando a reconocer la importancia de los vínculos y las relaciones humanas de la actividad empresarial. Sin embargo, no logra corregir todas las falencias de la RSE y del modelo de accionistas porque su corrección no llega al nivel antropológico.

Capítulo 4. Modelo de bien común

4.1. Descripción

La doctrina del bien común que sirve de sustento al modelo está contenida en la tradición del derecho natural, más específicamente en Aristóteles, Tomás de Aquino⁶³ y la Doctrina Social de la Iglesia Católica. Sostiene que el fin de la sociedad no es la mera suma de

⁶³ Tomás de Aquino (1956), 1-2 c. 90 a.2; 2-2 c. 47 a.10.11; y 2-2 c.58 a.5.6. En el caso de Aristóteles, éste no desarrolla explícitamente un concepto de bien común, pero puede colegirse de pasajes de la *Ética Nicomáquea*, I, 2, y de la *Política* I, I y III, IV.

los bienes de los individuos que la componen, sino el “conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección”⁶⁴. De aquí se desprenden dos aspectos del bien común: (1) todos los miembros de la sociedad deben encontrar en ésta los bienes que necesitan; (2) esos bienes son de naturaleza tanto material como espiritual, pero éstos priman sobre aquellos. Cabe especificar que lo importante no es que los bienes efectivamente se obtengan, sino que la convivencia social genere las posibilidades para acceder a ellos y luego cada persona determinará libremente cuáles de esos bienes quiere obtener y en qué medida.

El modelo de bien común se apoya en esta doctrina para ofrecer una explicación acerca de la naturaleza y fin de la empresa. Puede considerarse aún en desarrollo y ha sido propuesto por varios autores⁶⁵ y podemos encontrar elementos en los planteamientos de otros⁶⁶. En líneas siguientes intentaré describirlo pasando revista a los aspectos que me parecen fundamentales.

a) El hombre como persona. Los otros modelos de empresa consideran a los seres humanos sólo en su dimensión individual. Este modelo los concibe como “personas”, una noción mucho más amplia pues implica: (1) que cada hombre necesita de la interacción con otros para desplegar sus potencialidades, por lo que su dimensión social le es tan esencial como su individualidad; (2) a cada hombre le es propia una dimensión material y una dimensión espiritual a la vez, siendo la primera subordinada a la segunda. Cada persona que se relaciona con la empresa tiene dignidad, es “alguien” y no “algo”, por lo que los directivos tienen el deber de respetarla integrándola en el trabajo, evitando la separación entre su vida personal y su vida laboral, y promoviendo su realización⁶⁷.

—
64 PCJP (2006), punto 164.

65 Alford, H.J. y Naughton, M.J. (1995, 2001, 2002); Fontrodona, J. y Sison, A. (2007, 2009, 2012, 2013); Melé, D. (2002, 2009); Argandoña, A. (1998, 2009).

66 Hollensbe, E. y otros (2014); Donaldson, T. y Walsh, J. (2015); Pirson, M. (2016).

67 Véase Hollensbe, Elaine y otros (2014), p. 1230; Pirson, M. (2016), p. 10.

b) La empresa como una comunidad de personas. En su dimensión más simple la empresa es una expresión de la sociabilidad humana porque se origina en la asociación de personas para realizar un trabajo común. Para que la empresa cumpla este rol debe promover (1) la pluralidad, en el sentido de que cada persona sea valorada con sus peculiaridades a la vez que las relaciones interpersonales favorezcan el enriquecimiento mutuo, y (2) la subsidiariedad, que significa fomentar la responsabilidad en todos los niveles sobre la base de la capacidad de tomar las decisiones correctas en vez de recurrir a la dependencia de la jerarquía⁶⁸.

c) El fin de la empresa es su bien común o bien común organizacional, el cual consiste en la generación de las condiciones que favorezcan la realización humana integral de sus miembros. Pero no consiste en los bienes y servicios que la empresa produce sino en la actividad que los genera, es decir, el trabajo en común, porque es a través de éste que la gente se perfecciona y logra la excelencia⁶⁹.

d) Integración de la empresa en la sociedad política. La empresa es sólo “una” manifestación de la sociabilidad humana, no la única ni siquiera la más importante; por lo mismo, no es suficiente para que sus miembros logren su realización personal. Esto tiene al menos dos implicaciones: (1) la empresa es una sociedad intermedia que forma parte de la sociedad política a cuyo fin se subordina, por lo que su propósito es lograr el bien común tanto de ella misma como de la sociedad⁷⁰; (2) dentro de la sociedad política la empresa coexiste con otras sociedades intermedias cuyos fines son al menos tan legítimos como el de ella y con las que se debe relacionar con intención de (i) solidaridad, comprometiéndose con las necesidades de las comunidades locales; (ii) reciprocidad, buscando beneficiar a todos sus *stakeholders*; y (iii) sustentabilidad, haciéndose responsable por sus impactos sobre la gente, valores, recursos y medio ambiente⁷¹, tanto en el presente como en el futuro⁷².

68 Véase Hollensbe, Elaine y otros (2014), pp. 1230-1231.

69 Véase Fontrodona, J. y Sison, A. (2012), p. 225; Argandoña, A. (2009), p. 15.

70 Véase Melé, D. (2009), p. 165.

71 Véase Hollensbe, Elaine y otros (2014), pp. 1230-1232.2.

72 Donaldson, T.; Walsh, J. (2015), p. 196.

e) Necesidad de la sabiduría práctica o prudencia para dirigir la empresa. En los modelos anteriores la dirección de empresas se circunscribe al manejo de variables económicas. Como consecuencia de la complejidad que se despliega con la visión de empresa según el modelo de bien común, su dirección se hace más rica y compleja puesto que exige, además del manejo de criterios técnicos, actuar con prudencia para especificar los contenidos del bien común en cada situación y velar por los intereses de todos los *stakeholders*⁷³.

Alford y Naughton sostienen que, para lograr el bien común empresarial, la empresa debe generar una adecuada integración y jerarquización de tres niveles: fundamental (prefiero llamarlo “de supervivencia”), de excelencia (prefiero llamarlo “de desarrollo humano”) y de integración y ordenación de bienes⁷⁴.

El primero corresponde a la satisfacción de las necesidades materiales más básicas mediante bienes económicos, para lo cual las empresas deben crear las condiciones o bienes organizacionales de rentabilidad, eficiencia y productividad que permitan atraer capital y usarlo eficiente para sobrevivir y crecer. Estas condiciones se logran mediante técnicas administrativas: finanzas otorga las habilidades para obtener capital, producción otorga las habilidades para operar eficientemente, etc. Este es el plano en que se mueve la economía neoclásica y el modelo de accionistas.

El segundo nivel corresponde a la satisfacción de necesidades propiamente humanas o espirituales mediante la adquisición de cualidades que fomentan el crecimiento personal –virtudes como justicia, prudencia, coraje, solidaridad– que se obtienen a través de la convivencia en comunidad. Para ello la empresa debe crear bienes organizacionales que lo permitan, como una amplia participación, una adecuada distribución de cargas y beneficios, un clima que favorezca el servicio a la comunidad, etc.

El tercer nivel corresponde al logro del bien común organizacional y consiste en la ordenación de los niveles de supervivencia y

⁷³ Véase Melé, D. (2009), p. 17.

⁷⁴ Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2001), p. 45; Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2002), p. 38; y en conjunto con Brady: Alford, H.J.; Brady, B. y Naughton, M.J. (1995).

de desarrollo humano de manera que ambos puedan lograrse. Los bienes económicos son necesarios para que la organización exista, por lo que no sería una buena administración aquella que los descuidase, pero su búsqueda debe subordinarse a los requerimientos de la vida en comunidad. Esto se logra mediante la virtud de la prudencia, por la que el directivo se adecúa a las circunstancias dando diferentes énfasis a los deseos y bienes en cada momento y comprendiendo que la legítima atención sobre la rentabilidad está ordenada a fines más altos.

Otro aspecto de la prudencia en la dirección de empresas es la “organización del trabajo”, concepto que Alford y Naughton sugieren en reemplazo de la “división el trabajo”⁷⁵. Toda acción que constituye “trabajo” tiene dos tipos de efectos: uno en la persona que lo realiza y otro que constituye el resultado del mismo. La dignidad de la persona plantea la primacía de la primera sobre el segundo, es decir, es más importante el trabajador que lo que éste produce. Por lo tanto, el proceso de trabajo debe ser organizado cumpliendo con tres características: (1) favorecer el desarrollo del trabajador, esto es, respetar y favorecer su libertad y creatividad, de lo contrario el trabajador estará siendo usado como un instrumento y no se aprovechará su potencial para hacer más eficiente el proceso; (2) aplicar el principio organizacional de la “subsidiariedad”: que la responsabilidad sobre el control de la tarea descansa en la persona que realiza la labor y los niveles más altos la apoyen apoyarla cuando lo requiera, permitiendo así que ella se haga cargo de su propio trabajo y actúe por propia iniciativa; (3) considerar la relacionalidad propia del trabajador, lo cual significa promover la solidaridad entre los empleados y el servicio a la sociedad con los bienes y servicios que resultan del proceso de trabajo, de modo que pueda apreciar que es parte de un equipo y que sirve a la comunidad.

75 Véase Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2001), p. 90. La expresión que usan es *job design*, que puede traducirse también como “diseño del puesto de trabajo” o “diseño del trabajo”.

4.2. Comentarios

Donaldson y Walsh afirman “No podemos esquivar una consideración del valor humano de la actividad empresarial en la búsqueda de su comprensión”⁷⁶. El modelo de bien común asume este desafío corrigiendo los defectos de las otras concepciones de empresa gracias a –y este es el cambio fundamental– una antropología cuyo fundamento es una concepción de hombre como ser corpóreo y espiritual y con una dimensión individual y otra social a la vez.

La dimensión social del hombre contenida en la antropología clásica cristiana permite superar el individualismo. Si cada hombre está llamado por su propia naturaleza a buscar su propio bien en conjunto con el bien de los demás, el egoísmo no es visto como una realidad incorregible, sino como un defecto que cabe –y se debe– superar. A la vez, el reconocimiento de la dimensión espiritual permite superar la noción de interés referida a bienes exclusivamente materiales por la noción de “bien” constituida por bienes materiales y además espirituales o de desarrollo humano, con primacía de éstos.

En consecuencia opera un cambio en el nivel ético: el actuar correcto involucra necesariamente la búsqueda del bien de los demás además del propio pues la felicidad personal está asociada al bien de todos. Con este enfoque ético el modelo de bien común corrige el carácter egoísta que el utilitarismo del modelo de accionistas imprime a la organización y a sus miembros. Esto se traduce en que tanto directivos como empleados deben buscar el beneficio entendido como la semántica del término indica: *bene-facere*, hacer el bien a todos a quienes alcanzan los efectos de sus actos: subordinados, compañeros de trabajo, clientes, proveedores, accionistas, en fin, a los *stakeholders*, quienes ya no son considerados como contrapartes contractuales sino como semejantes cuyo bien “me importa y me compromete”. Se da lugar así a un ciclo virtuoso de comportamiento animado por la justicia –entendida como “respetar” el bien del otro– que prepara el terreno para la caridad –“querer” el bien del otro.

⁷⁶ Donaldson, T. y Walsh, J. (2015), p. 187.

En el nivel económico, si bien las propuestas del modelo de bien común no explicitan un modelo económico alternativo al liberal, supone unas premisas que se le oponen:

La noción utilitarista de eficiencia que en el análisis económico conduce a considerar a la acción más eficiente como la “mejor acción”, es superada por la subordinación de la dimensión material a la espiritual, por lo que si una acción maximiza los beneficios a costa del bien espiritual, ya sea de quien toma la decisión como de quienes reciben sus efectos, no es buena.

La noción de que el objetivo final de la actividad económica es la maximización del beneficio monetario de los dueños, queda superada por la subordinación de las necesidades económicas a las de desarrollo humano y por la subordinación de la empresa a la sociedad política.

El concepto de función de utilidad es reemplazado por la felicidad entendida como el mayor despliegue posible de las potencialidades de la naturaleza humana, a la cual se subordina la producción de bienes materiales.

La noción de que la maximización del interés privado redundaría en la maximización del interés público (la “mano invisible”) es superada por la noción de subordinación del bien de empresa al bien de la sociedad política, y por la idea de que el perfeccionamiento humano requiere supone la búsqueda del bien de los demás como algo positivamente querido.

En una concepción o modelo de economía compatible con la doctrina del bien común ella queda subordinada al desarrollo humano de los miembros de la empresa y ésta queda subordinada a la sociedad política, por lo que la economía vuelve a quedar subordinada a la ética y ambas al bien común político, como postuló Aristóteles.

Con organizaciones, directivos y empleados revestidos de un carácter como el descrito se supera la separación entre lo público y lo privado obrada por el modelo de accionistas. Entender que el bien de la empresa se subordina al de la sociedad política anima a los directivos a evitar externalidades negativas y a compatibilizar el éxito organizacional con la generación de bienes útiles para toda la so-

ciudad, de modo que lo público deja de ser ajeno a la empresa. Esto permite la práctica de la subsidiariedad y la reducción del rol regulador y fiscalizador del Estado, facilitándole el cumplimiento de las tareas que le corresponden en propiedad. Con este comportamiento suficientemente extendido en la sociedad las empresas se prestigian ante los ciudadanos y el sistema capitalista gana legitimidad social.

Conclusión

Los defectos del modelo de accionistas, el *ethos* empresarial que genera y sus perniciosas consecuencias para la vida social tienen su raíz en la antropología y en la ética que subyacen en él, por lo tanto su corrección no pasa por una mera reformulación del modelo de empresa, sino por la formulación de un modelo distinto animado por otra antropología y otra ética. La RSE y el enfoque de *stakeholders*, aunque suponen aportes, no logran corregir completamente los defectos del modelo de accionistas porque sus propuestas se quedan en el nivel de formulación del modelo (caso de la RSE), o abordan algunas premisas éticas (caso del enfoque de *stakeholders*), pero no llegan al nivel más profundo, el antropológico. Sólo el modelo de bien común asume exitosamente tal desafío formulando una teoría de empresa inspirada en una antropología y una ética que recogen la sociabilidad y la espiritualidad del hombre.

Para ilustrar esta idea se pueden situar los modelos mencionados en un continuo que va desde un extremo de menor responsabilidad a un extremo de mayor responsabilidad en cuanto a personas destinatarias y bienes. El modelo de accionistas postula que las empresas y sus directivos son responsables sólo ante los accionistas y que esa responsabilidad se concreta en bienes económicos. La RSE expande el alcance de la responsabilidad a los empleados y otros actores sociales, pero de manera secundaria en relación con los accionistas y siempre acotada a bienes económicos. El enfoque de *stakeholders* incorpora como destinatarios de la responsabilidad a todos los grupos e individuos que puedan afectar a la empresa o ser afectados por ella, y entiende que los intereses de los *stakeholders*

son no sólo de tipo económico, sino también a veces supra material. Finalmente, el modelo de bien común extiende el alcance de la responsabilidad a todos los miembros de la empresa y de la sociedad y asume que sus intereses y necesidades son de tipo económico y –principalmente– espiritual, por lo que su puesta en práctica puede traducirse en un *ethos* empresarial centrado en el servicio a los demás y su realización humana.

Sin embargo, la aceptación del modelo de bien común no está exenta de dificultades, tanto en la literatura como en la práctica. No debemos olvidar que la finalidad específica de la empresa es económica y que la teoría de la administración se ha desarrollado teniendo como contexto la economía liberal, por lo que para lograr el cambio que el modelo propone se hace necesaria una teoría económica inspirada en los mismos fundamentos, cuya formulación es una tarea pendiente.

Otro factor que dificulta la divulgación del modelo de bien común es el cambio que supone en la forma de concebir y practicar la actividad empresarial y la circunstancia de que el lenguaje con que ha sido desarrollado suele resultar muy abstracto para personas formadas intelectualmente en un pensamiento concreto y particular como es la teoría administrativa. Ghoshal argumenta que la razón por la cual no se ha repensado los fundamentos de la teoría empresarial a pesar de que la evidencia empírica muestra que las empresas prosperan cuando ponen atención simultánea a los intereses de clientes, empleados, accionistas y comunidades, es que esta perspectiva no puede ser modelada con elegancia puesto que en ella no caben las matemáticas, al revés de la teoría de la agencia que, a pesar de su escaso valor predictivo, permite realizar proposiciones exactas dotando a la teoría de carácter científico⁷⁷

A esto se agrega la todavía insuficiente literatura en que se explique cómo llevar los conceptos a la práctica. Este desafío debe ser abordado por los teóricos del modelo con un lenguaje que logre equilibrar precisión conceptual con facilidad de comprensión. Para

⁷⁷ Véase Ghoshal, S. (2005), pp. 80-81.

ello se requiere el apoyo de quienes dirigen los centros académicos puesto que, como afirma Ghoshal, tienen el poder y la legitimidad para desafiar el dogma imperante⁷⁸.

“El siglo dieciocho nos dejó el precepto de Jeremy Bentham: moralidad es aquello que brinda placer al mayor número de personas; el hombre jamás podrá desear otra cosa que no sea aquello que favorece la conservación de su propio existencia. ¡Y la avidez con la que el mundo civilizado adoptó un consejo tan conveniente y precioso fue asombrosa!”⁷⁹. Así comienza Solzhenitsyn una explicación acerca de los problemas del mundo de fin del siglo XX. Y hacia el final de su reflexión afirma: “Únicamente puede haber un verdadero Progreso: la suma total del progreso espiritual de cada individuo, del grado de auto-perfección en el curso de su vida”⁸⁰. Desterrar el utilitarismo de nuestra concepción de la vida en general y de la actividad empresarial en particular es un desafío ineludible para humanizar la convivencia social. Introducir una concepción del ser humano que atienda a su naturaleza espiritual y social es la otra cara de la medalla de ese desafío. Reemplazar el modelo de accionistas por el modelo de bien común es la manera de lograrlo.

⁷⁸ Véase Ghoshal, S. (2005), p. 89.

⁷⁹ Solzhenitsyn, A. (1996), p. 6.

⁸⁰ Solzhenitsyn, A. (1996), p. 15.

Bibliografía

Ackerman, Robert W.; Bauer, Raymond A. (1976); *Corporate Social Responsiveness*, Reston, Reston VA.

Alford, Helen J.; Brady, Bernard; Naughton, Michael J. (1995); “The Common Good and the Purpose of the Firm: A Critique of the Shareholder and Stakeholder Models from the Catholic Social Tradition”, *Journal of Human Values*, vol. 1, n^o 2, pp. 221-237.

Alford, Helen J.; Naughton, Michael J. (2001); *Managing as if Faith Mattered*, University of Notre Dame Press, Indiana.

Alford, Helen J.; Naughton, Michael J. (2002); “Beyond the Shareholder Model of the Firm”, en S.A. Cortright y Naughton, Michael (eds.), *Rethinking the Purpose of Business: Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, University of Notre Dame, Press, Indiana, pp. 27-47.

Aquino, Tomás de (1990), *Suma de Teología*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.

Argandoña, Antonio (1998), “La Teoría de los *Stakeholders* y el Bien Común”, IESE Business School Documento de Investigación n^o35, Universidad de Navarra.

Argandoña, Antonio (2009), “The Common Good of the Company and the Theory of Organization”, IESE Business School Working Paper n^o 777, Universidad de Navarra.

Aristóteles [1967 (2010)a], *Ética Nicomaquea*, Porrúa, México.

Aristóteles [1967 (2010)b], *Política*, Porrúa, México.

Beauchamp, Tom; Bowie, Norman (eds.) [1979 (1988)]; *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Bentham, Jeremy, *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, en *The Collected Works of Jeremy Bentham* (1970), Burns, J.H. y Hart, L.A. (eds.), Oxford University Press, New York.

Bentham, Jeremy, *Theory of Legislation* (1871), Trübner & Co., Londres.

Bowen, Howard R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, Nueva York.

Carrasco, Alejandra (1999), *Consecuencialismo. Por qué no*, EUNSA, Pamplona.

Carrasco, Ángel; García, Lourdes (2016), “Batalla legal contra Volkswagen: el desmedido interés de los afectados en obtener un beneficio económico del escándalo dieselgate”; Revista CESCO de Derecho de Consumo, n° 18, Universidad de Castilla-La Mancha.

Carroll, Archie B. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, n° 4, pp. 497-505.

Carroll, Archie B. (1999), “Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.

Carroll, Archie B.; Buchholtz, Ann K. (2000, 4ª edición); *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati.

Donaldson, Thomas; Walsh, James P. (2015); “Toward a Theory of Business”, *Research in Organizational Behavior* 35, pp. 181-207.

Evan, William; Freeman, Edward (1988); “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism”, en Beauchamp, Tom L. y Bowie, Norman E. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, New Jersey, pp. 97-106.

Fontrodona, Joan (1987), “El utilitarismo en la Ética Empresarial”, *Cuadernos del Instituto Empresa y Humanismo*, n° 12, Universidad de Navarra.

Fontrodona, Joan y Sison, Alejo (2007); “Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común”, *Revista Empresa y Humanismo*, vol. X, n° 2, pp. 65-92.

Fontrodona, Joan y Sison, Alejo (2009); “El bien común de la empresa en la tradición aristotélico-tomista”, *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XII, n° 1, pp. 207-248.

Fontrodona, Joan y Sison, Alejo (2012); “The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Tomistic Tradition”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, n° 2, pp. 211-246.

Fontrodona, Joan y Sison, Alejo (2013); “Participating in the Common Good of the Firm”, *Journal of Business Ethics*, vol. 113, n° 4, pp. 611-625.

Freeman, Edward (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Massachusetts.

Freeman, Edward y Gilbert, Daniel R. (1988a), *Corporate Strategy and the Search of Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Freeman, Edward (1994), “The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n° 4, pp. 409-421.

Freeman, Edward y Liedtka, Jeanne (1991); “Corporate Social Responsibility: A Critical Approach”, *Business Horizons*, vol. 34, n° 4, pp. 92-98.

Freeman, Edward y Phillips, Robert (2002); “Stakeholder Theory: a Libertarian Defense”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 3, pp. 331-349.

Freeman, Edward y Velamuri, Ramakrishna (2006); “A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility”, en Kaka-badse, Andrew y Morsing, Mette (eds.), *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Macmillan, pp. 9-23

Friedman, Milton (1970), “The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits”, en Beauchamp, Tom L. y Bowie, Norman E. (eds.) [1979 (1988)], *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 87-91.

Ghoshal, Sumatra (2005), “Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices”, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, n° 1, pp. 75-91.

Goodpaster, Kenneth (1991), “Business and Stakeholder Analysis”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n° 1, pp. 53-77.

Hill, Charles y Jones, Gareth [1995 (1996)]; *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.

Hobbes, Tomas (1965), *Leviatan*, Tecnos, Madrid.

Hollensbe, Elaine; Wookey, Charles; Hickey, Loughlin; George, Gerard y Nichols, Vincent Cardinal (2014); “From the editors. Organizations with Purpose”, *Academy of Management Journal*, vol. 57, n° 5, 1227-1233.

Locke, John (1983), *Ensayo sobre el gobierno civil*, Orbis, Barcelona.

MacMillan, Keith; Money, Kevin; Downing, Steve; Hillenbrand, Carola (2004); “Giving your Organisation SPIRIT: An Overview and Call to Action for Directors on Issues of Corporate Governance, Corporate Reputation and Corporate Responsibility”, *Journal of General Management*, vol. 30, n° 2, pp. 15-42.

Melé, Domènec (2002), “Not Only Stakeholder Interest: The Firm Oriented toward the Common Good”, en Cortright, S.A. y Naughton, Michael (eds.), *Rethinking the Purpose of Business: Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, University of Notre Dame Press, Indiana, pp. 190-214.

Melé, Domènec (2007), “Responsabilidad Social de la Empresa: una Revisión Crítica a la Principales Teorías”, *Ekonomiaz*, n° 65, 2º cuatrimestre, pp. 50-67.

Melé, Domènec (2009), *Business Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations*, Palgrave Macmillan, Londres.

Mill, John Stuart [1984 (2002)], *El Utilitarismo*, Alianza, Madrid.

Phillips, Robert (1997), “Stakeholder Theory and a Principle of Fairness”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, n° 1, pp. 51-66.

Pirson, Michael (2016), “Two Narratives for Business” (Chapter 1), “Humanistic Management—Foundations and Applications”, Humanistic Management Network, Research Paper Series n° 35/16.

Pontificio Consejo Justicia y Paz (PCJP) (2006), *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, Editorial San Pablo, Santiago de Chile.

Rousseau, Jean-Jacques (1988), *El Contrato Social*, Ercilla, Santiago de Chile.

Solzhenitsyn, Alexander (1996), “Reflexiones en la víspera del siglo veintiuno”, en Gardels, Nathan P. (ed.) *Fin de siglo*, McGraw-Hill, Mexico D.F., pp. 4-15.

Wartick, Steven L.; Cochran, Philip L. (1985); "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, vol. 10, n^o 4, pp. 758-769.

Widow, Juan Antonio [1984 (2001)], *El Hombre, Animal Político*, Nueva Hispanidad, Mendoza.

La empresa como sujeto activo de la responsabilidad social

Cristina León

Introducción

La responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE) se ha considerado como un estilo de llevar la gestión empresarial, que en parte reconoce e incorpora la relación de permanente interdependencia que existe entre la empresa y sus interlocutores, cuyos intereses comunes se asumen para el mutuo beneficio. Para tal fin, la empresa, sea una organización del tamaño o magnitud que se trate, o bien de una dimensión sólo familiar, debe estar armonizada en su actividad de producir, comercializar o vender en el escenario de la rentabilidad económica, de la estabilidad financiera sustentable, con estricta observancia a los derechos humanos; entre ellos, los derechos de los consumidores, lo que signifique un apoyo al progreso de una economía circular, en aras al bienestar social, la garantía integral del desarrollo y la protección ambiental.

Con esta visión y de manera conjunta con la sociedad civil y el Estado, la empresa no solo aporta, sino que se involucra como sujeto activo en el desarrollo económico de una sociedad que busca ser sustentable y sostenible, por lo que asume un rol fundamental en el transcurso denominado “responsabilidad social”, entendida desde la producción hasta la reutilización de los recursos y dentro de este círculo virtuoso coadyuva a relaciones comerciales equitativas y más justas.

Idealmente, la empresa que se involucra en el tema de la RSE o que actúa bajo esas premisas, daría origen a una cadena virtuosa, que conecta y genera una dinámica simétrica de acción orientada por estos principios y valores, con un sinnúmero de actores sociales, partiendo por sus trabajadores y llegando a la comunidad que consume sus bienes o servicios, que intervienen en su proceso so-

cial, productivo, económico y comercial, lo que en la actualidad inclusive se conoce como el cambio de la economía lineal (tomar, hacer y desechar) por la economía circular, en la que se observa que los bienes no son ilimitados y generan unos residuos imposibles de gestionar, la economía circular pretende conseguir que los productos, componentes y recursos en general mantengan su utilidad y valor en todo momento o lo que es lo mismo residuos cero, donde todos los sujetos de la sociedad actúan de manera responsable, iniciando por una producción sostenible que tenga el menor impacto en el ambiente e iniciando nuevamente el ciclo con la participación del consumidor con una buena gestión de los residuos; al clasificar desechos y el rehúso de los mismos, por ejemplo.

Si visualizamos a la empresa como un sujeto activo que participa, aporta, gestiona, educa e inclusive protege, estamos frente a una empresa en ejercicio de su responsabilidad social; si bien, las obligaciones de protección de las garantías sociales siempre recaerán en el Estado, la empresa constituye un elemento importante para el desarrollo por lo que tiene la obligación de implementar en su gestión mecanismos a través de los cuales ejerza la responsabilidad social.

Desarrollo

Las empresas tienen un potencial fundamental que es el de generar desarrollo, empleo, crecimiento económico y con ello colaboran a reducir la pobreza y la exclusión asegurando la igualdad de oportunidades y la no discriminación; sin embargo, se suscitan problemas o lagunas en los mercados por los que las empresas no siempre estén dispuestas a respetar las buenas prácticas empresariales ni los derechos humanos. Así se refleja, al producirse despidos masivos, falta de registro de sus empleados en la seguridad social, salarios inferiores a los legales, atentados contra la libertad sindical, discriminación de grupos vulnerables etc., lo cual constituye; sin duda alguna, el ejercicio al libre funcionamiento de los mercados.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha cobrado ingente vigencia para las empresas de todos los sectores en el mundo.

Este concepto y las prácticas que de él se derivan han llevado al empresario a un cambio de paradigma en el enfoque de sus negocios, integrando en sus estrategias, *miradas sociales, culturales y ambientales* en la búsqueda por generar valor social en todos sus grupos de interés a través de una actuación en la sociedad que la comunidad considere positiva y de aporte significativo.

Dentro de las buenas prácticas de responsabilidad social se encuentra la observancia los derechos humanos. Se considera como su parte intrínseca de las organizaciones y están vinculados con todos los grupos de interés: con el gobierno organizacional, con los socios, con los trabajadores, con los consumidores, con la competencia, con la comunidad y con la sociedad.

La comunidad espera que exista un diálogo con la organización y un compromiso con sus necesidades, que no contaminen o destruyan el medio ambiente y su entorno, que se respeten las costumbres de las comunidades, que se entiendan sus carencias y se puedan aliviar, que se respete la dignidad de los miembros de la comunidad, que se les dé oportunidades de empleo y de desarrollo y que se respeten sus derechos sociales, culturales y económicos.

Como sociedad, todos esperamos que se respeten los derechos civiles y políticos, que no nos degraden desde ningún punto de vista, ni ambiental, ni económica ni socialmente, que no nos discriminen o maltraten y sobre todo que las organizaciones, al igual que nosotros como consumidores responsables, contribuyan al desarrollo humano sostenible de nuestro planeta de manera que se pueda erradicar la falsa creencia de que el capital está sobre el ser humano.

La RSE es un comportamiento que individualmente van adoptando las empresas en forma voluntaria por considerar, fundamentalmente que en el largo plazo terminará redundando en su propio beneficio; y que, a su vez está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible que implica que las empresas se ven obligadas a integrar a sus propias estrategias de innovación, operación y mercado las consecuencias económicas, sociales y medioambientales que ellas mismas van produciendo.

La implementación de la figura de una economía circular en los mercados generaría impacto en la creación de empleo, competitividad económica, ahorro de recursos y prevención de residuos.

Hoy, la RSE no se limita al estricto cumplimiento del ordenamiento jurídico que regula la actividad empresarial; los consumidores cada vez más exigen que las empresas trasciendan lo legal y se preocupen por cuestiones éticas, de justicia social y protección medioambiental. Una exigencia que ha obligado a repensar el tradicional concepto de RSE y a adoptar, por parte de empresas y corporaciones, **políticas y medidas socialmente responsables**, más allá de las obligaciones que les impongan las leyes en vigor se debe al empoderamiento de los consumidores que somos todos los habitantes del planeta. En pocas palabras, la Responsabilidad Social Empresarial ha pasado de ser una cuestión optativa, en manos de la buena voluntad de directivos y empresarios, a ser un asunto de obligado cumplimiento para gozar de una buena imagen corporativa. Una obligación que no deja de representar, al mismo tiempo, **una gran oportunidad de crecimiento y expansión**, y una de las vías más seguras y efectivas para tomar ventaja frente a la competencia, sino también (y principalmente) cuestiones vinculadas a la ética y la responsabilidad social.

Se establece, de este modo, un marco conceptual que debe tomar en consideración los argumentos, las necesidades y las demandas o exigencias de las tres partes que en él intervienen de un modo más claro y evidente: **empresas, instituciones públicas y consumidores**.

Conclusión

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y las prácticas que de ella se derivan han llevado al empresario a un cambio de paradigma en el enfoque de sus negocios, integrando en sus estrategias de innovación con profundas miradas sociales, culturales y ambientales en la búsqueda por generar valor público en todos sus grupos de interés a través de una actuación en la sociedad que la comunidad considere positiva. La principal función de una

empresa debe ser crear, velar y generar beneficios propios y para los suyos, pero también debe contribuir al bienestar de la sociedad con respeto al medio ambiente.

Se entiende que la RSE no sea concebida por la empresa con sentido económico o como una forma de retribuir a los trabajadores y sociedad por las ganancias que obtuvo, sino con una actitud de “insertarse” en la sociedad, de ser parte de ella desde el “compromiso”, aplicando, por ejemplo, la Ética, Valores y Principios de los Negocios. Para ello, el primer paso que debe tomar una empresa para desarrollar una estrategia de responsabilidad social es definir con precisión los valores que rigen sus negocios, la importancia que cobra la RSE, la ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional en el mero cumplimiento de las exigencias legales, hacia la adopción de un código ético basado en los valores, entre esos valores éticos se destacan la honestidad, la confianza, el respeto, la transparencia y la apertura.

Gestionar la sostenibilidad de las organizaciones como un modo de practicar la responsabilidad social

Raquel F. Sastre

Resumen

Este trabajo tiene por objetivo indagar, desde una perspectiva semiótica, lo que los empresarios y directivos de organizaciones públicas y privadas entienden por sostenibilidad. Para ello se seleccionó una muestra piloto no estadística de 176 personas de Argentina, Brasil, Colombia, Perú y Uruguay.

El armado del cuestionario siguió la metodología triádica de la semiótica de Peirce (1931 [1893]), de modo que se indagaron tres aspectos del fenómeno: 1) los saberes (previos) a la sostenibilidad; 2) los comportamientos actuales para el logro de la sostenibilidad (presente) y 3) el valor social que orienta hacia la sostenibilidad (futuro). En esta última parte sobre el valor social, se profundiza en la valoración estética de los discursos sobre sostenibilidad, en la valoración ética de las acciones de los directivos dirigidas a gestionar de un modo sostenible y en la valoración lógica o propósitos de los empresarios y directivos como principio ordenador de su accionar.

Palabras Clave: Sostenibilidad Éxito Organizacional Semiótica Interculturalidad

I. Introducción

El tema elegido para tratar durante el encuentro organizado por el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, en ocasión de la II Semana Internacional de Actualización, es: “Empresa, política e innovación social”. Se parte de la premisa de que la implicación social de las organizaciones empresariales deberá ser cada vez más profunda y efectiva y se reconoce la exigencia que recae en ellas en el sentido de realizar esfuerzos para contribuir con la mejora del entorno en el que se desenvuelven.

Indudablemente las exigencias que recaen sobre las organizaciones, empresariales o no, ponen de manifiesto la relevancia del rol de sus gobernantes ya que, en definitiva, son ellos los que im-

pulsan las acciones rumbo al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. La disciplina de la Administración o *Management* se ha esforzado –al menos en los últimos 80 años– en producir teorías y modelos que contribuyan a orientar a los empresarios y directivos, es decir a los gobernantes de las organizaciones, para alcanzar sus propósitos.

Una de las principales tareas de los gobernantes de organizaciones es tomar decisiones. En el contexto actual, globalizado y competitivo, se espera que las decisiones que se tomen, además de ser eficientes sean creativas, Shalley, C. y Gilson, L. (2004). Considerando que la creatividad emerge de la interacción entre los individuos, Csikszentmihalyi, M. (1996), la creatividad en la toma de decisiones estaría conectada con la capacidad de enunciar el mayor número de respuestas posibles (hipótesis) a las preguntas que se plantean en el problema que demanda tomar una decisión.

Así, la creatividad para encontrar soluciones innovadoras para atender problemas conservadores se manifiesta como un ingrediente para lograr el éxito. Al menos así consensuan, en mayor o menor medida, las teorías en Administración. Sin embargo ¿qué se entiende por éxito en la gestión de las organizaciones?

En un contexto en el que abundan las crisis económicas y financieras, las políticas públicas son inestables y donde impera la desconfianza, los gobernantes de las organizaciones tienen como responsabilidad colocar toda su capacidad creativa al servicio de acciones que logren su sostenimiento y, de preferencia, su crecimiento. Igualmente, sus acciones deberían encaminarse a lograr que las organizaciones que gobiernan sean sostenibles¹ en el tiempo, sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes. Así, el concepto de sostenibilidad podría ser equiparado con el concepto de éxito de la gestión y, consecuentemente, significar un aporte a la sociedad.

¹ La definición de la Real Academia Española de sostenible es: “Dicho de un proceso: que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”, (RAE, 2015).

Esta comunicación tiene por objetivo indagar, desde una perspectiva semiótica, lo que los empresarios y directivos de organizaciones públicas y privadas entienden por sostenibilidad. Para ello se seleccionó una muestra piloto no estadística de 291 personas de Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay.

¿Por qué utilizar una perspectiva semiótica? En Administración, en general, es habitual pensar linealmente, en relaciones del tipo causa-efecto. Esta forma de pensar determinista es poco creativa por dejar cerrada otras posibilidades de respuesta. El pensamiento del filósofo norteamericano Charles Sanders Peirce, considerado el fundador de la semiótica, ofrece un valioso marco epistemológico y metodológico para enriquecer las investigaciones en Administración o *Management*. Las tres categorías peirceanas de *primeridad*, *segundidad* y *terceridad* permiten descomponer un concepto o signo ampliando la posibilidad de análisis de significados. De ese modo se enriquece el diagnóstico de posibilidades que, con un análisis racional lineal, no serían evidentes.

En las secciones siguientes se describe el método utilizado para indagar sobre el significado del concepto de sostenibilidad y luego se exponen los resultados. Finalmente se presentan las conclusiones y el aporte de la investigación a la reflexión sobre el rol de los gobernantes en la construcción de la ciudadanía.

II. Una aproximación semiótica al concepto de sostenibilidad

1. La semiótica como lógica para fundamentar un método

La teoría de los signos (semiótica) para Peirce es equiparable a la lógica, como también la consideraban en la filosofía clásica Aristóteles, los epicúreos y los escépticos. La semiótica, entonces, tiene por objeto de estudio la semiosis, definida como la inferencia a partir de los signos. La originalidad del pensamiento peirceano consiste en la concepción triádica del signo, como una relación de tres términos que refieren a categorías ontológicas.

Peirce sostenía que no es posible, mediante el razonamiento, alcanzar la certeza absoluta: “ninguna cognición es absolutamente

precisa”². Entonces, ¿cómo conoce el sujeto? La respuesta de Peirce es: “el único pensamiento, entonces, que es posible ser conocido es pensado en signos”³, y define:

Un signo o Representamen es un Primero que está en una relación triádica genuina tal con un Segundo, llamado su Objeto, que es capaz de hacer que un Tercero, llamado su Interpretante, asuma la misma relación triádica con su Objeto que aquella en la que está él mismo respecto al mismo Objeto. La relación triádica es genuina, esto es, sus tres miembros están vinculados por ella de una forma que no consiste en ningún complejo de relaciones diádicas, (CP 2274) traducido por Barrera (2005).

De este modo, un signo da lugar a otro en un proceso ilimitado que Peirce denominó *semiosis* y que envuelve siempre tres elementos: signo, objeto e interpretante.

A su vez, puede tener tres aspectos: 1) es un ícono (*primeridad*), tiene semejanza con la forma efectiva de ser, representa el universo de posibilidades, 2) es un índice (*segundidad*), en la medida que indica un objeto en particular, representa el universo de lo real de lo existente y 3) es un símbolo (*terceridad*) una generalidad que forma parte de un sistema que se asume como convención. Todo signo para que adquiera significado tiene que tener un contexto significativo, un sistema previo que le confiera sentido a la interpretación.

Para indagar sobre el concepto de sostenibilidad, se utilizó un método denominado MAIA⁴ destinado a analizar fenómenos en el ámbito de las organizaciones, apoyado en la filosofía pragmática y en la semiótica. Se entiende que por ser el pragmatismo una filosofía de la acción, puede proveer a la disciplina de la Administración la base epistemológica para desarrollar un método que contribuya con el pensar la problemática cotidiana, de un modo más creativo.

² Houser, N. y Kloesel, C. (2012), p.77.

³ *The only thought, then, which can possibly be cognized, is thought in signs*, Peirce, C. S.(1893).

⁴ Acrónimo de: Método para el Análisis de Investigaciones en Administración.

2. El método MAIA

Siguiendo la lógica triádica de la semiótica, para indagar sobre el fenómeno de la sostenibilidad de las organizaciones se elaboró un cuestionario dividido en tres partes.

En la primera parte se indaga sobre los saberes, las condiciones que posibilitan la sostenibilidad de las organizaciones, en términos de teorías, informes concretos, leyes y cultura. La segunda parte se focaliza en los comportamientos hacia la sostenibilidad, los programas y las decisiones que se toman, así como su efecto pragmático. En la tercera parte se indaga sobre los valores de los encuestados con respecto a la sostenibilidad. Se profundiza en la valoración estética de los discursos sobre sostenibilidad, en la valoración ética de las acciones de los directivos dirigidas a gestionar de un modo sostenible y en la valoración lógica o propósitos de los empresarios y directivos como principio ordenador de su accionar.

En todos los casos se presentan proposiciones a las que se pide que se les otorgue un puntaje de 1 a 10, de menor a mayor importancia. Con las respuestas de los entrevistados se armó una matriz con nueve casilleros lógicos en los que se expresan los diferentes énfasis que los encuestados otorgan a las proposiciones sobre los saberes, los comportamientos y la valoración de la sostenibilidad.

En el **Cuadro 1** se presentan las tres partes de la fundamentación teórica para el análisis del signo sostenibilidad. En los casilleros se colocaron algunos ejemplos posibles de lo que podría ser su contenido y queda abierto a la posibilidad de encontrar otras conceptualizaciones.

La estructura del cuestionario se compone de tres partes con tres secciones cada una, es decir, nueve grupos de preguntas en las que se identificaron las categorías peirceanas. Así, por ejemplo, la primera sección de la primera parte del cuestionario busca identificar los conocimientos que el encuestado considera más importantes. Se coloca como opción saberes correspondientes a la categoría de *primeridad*, como las ciencias y tecnologías; *segundidad*, como los saberes relacionados con la economía, la contabilidad y el marketing, y los correspondientes a la *terceridad*, como la filosofía y

la política. De ese modo, los nueve casilleros enunciados se convierten en 27 casilleros que componen el signo sostenibilidad.

Cuadro 1. Matriz para el análisis del signo sostenibilidad

	SABERES (Pasado)	COMPORTAMIENTOS (Presente)	VALOR SOCIAL (Futuro)
PRÁCTICA TEÓRICA	1 Teorías	2 Programas	3 Estética (Estrategias imitables)
ACCIONES PRÁCTICAS	4 Informes	5 Acciones	6 Ética (Valoración de acciones)
PRÁCTICA POLÍTICA	7 Leyes, cultura	8 Efecto pragmático	9 Lógica (Fines que guían el accionar)

Fuente: elaboración propia sobre la base del Nonágono Semiótico de Guerri, C. *et al.* (2016).

A continuación se detallan los contenidos de cada casillero.

1. La práctica teórica

Esta sección incluye los aspectos formales (Casillero 1); es decir, las conceptualizaciones posibles de la sostenibilidad reunidas en diversas teorías. Reúne todos los saberes necesarios y disponibles para concebir la idea de sostenibilidad. Estos conocimientos pueden ser encontrados en diversas disciplinas, además de la administración, como la antropología, la psicología y la política, entre otras disciplinas.

Los aspectos formales se materializan en programas, diseños, discursos y narrativas concretas sobre la sostenibilidad (Casillero 2). Pueden ser expresados en forma de planes de negocios, en proyectos para la gestión o modelos de organizaciones sostenibles.

Estas conceptualizaciones teóricas expresadas en los programas, diseños y modelos tienen un valor para el contexto en el que

se aplican (Casillero 3). Corresponde a la valoración social del concepto de sostenibilidad, la cuestión estética y las estrategias innovadoras para lograrla.

2. Las acciones prácticas

Esta sección refiere a la materialización de la sostenibilidad que puede observarse, por ejemplo, en informes, contables, financieros, evaluaciones del mercado o certificaciones en normas de protección ambiental (Casillero 4).

La práctica económica refiere a las acciones concretas que se toman para tornar sostenibles a las organizaciones. Aquí se encuentran las decisiones de inversión, las acciones de compra, venta, control del medio ambiente, entre otras acciones (Casillero 5).

A toda acción le corresponde una valoración (Casillero 6). Son los aspectos éticos, la valoración de las acciones que se expresa por medio de narrativas de aprobación o desaprobación de los actos.

3. La práctica política

Esta sección corresponde a la práctica política de la sostenibilidad. En lo simbólico (Casillero 7) refiere a las posibilidades históricas contextuales; es decir, a los aspectos culturales y legales, entre otros, que posibilitan la práctica de acciones tendientes a la sostenibilidad de las organizaciones.

La práctica política resulta en el efecto pragmático de las acciones concretas, que pueden estar relacionados con los distintos *stakeholders*, internos y externos a la organización (Casillero 8).

Toda práctica conlleva una lógica (Casillero 9). Esta lógica se expresa por los propósitos de los dueños o directivos que guían su accionar y que constituyen la diferenciación entre una organización y otra.

III. Resultados

Como se mencionó en la sección anterior, para cada uno de los nueve casilleros lógicos se elaboraron proposiciones y se solicitó a

los encuestados que las valoren entre 1 y 10, siendo “1” las que consideran menos importantes y “10” las más importantes o valiosas.

Una vez procesados los datos de las encuestas, en cada casillero de la matriz semiótica, se obtienen valores numéricos. Estos valores pueden ser analizados cualitativamente o también pueden ser sometidos a análisis cuantitativos, como los modelos de ecuaciones estructurales, Cupani, M. (2012). Así, pueden realizarse análisis por columnas o filas, es decir, tricotomías o correlatos, como los denominó Peirce (CP 2.235-2243). Las tricotomías se refieren a un modo conceptual de entender el signo; los correlatos se refieren a su forma de manifestación. También es posible conectar las respuestas de los diversos casilleros y formular hipótesis a partir de las observaciones empíricas, siguiendo el método de abducción⁵. Para Peirce una buena hipótesis explicativa obtenida por abducción debe explicar los hechos y ser susceptible de verificación experimental⁶.

En esta comunicación, por una cuestión de extensión, se analizan una tricotomía o columna, la tercera que refiere al Valor social y un correlato, también el tercero que refiere a la Práctica política.

1. El valor social (tercera columna o tricotomía)

Casillero 3

En este casillero se propusieron una serie de estrategias que contribuyen con la sostenibilidad de las organizaciones. Al segmentar por la nacionalidad de los encuestados se verificó que la “**Gestión de las finanzas**” fue la más valorada por los encuestados de: Argentina (AR), Brasil (BR), Perú (PE) y Uruguay (UY), es decir por la mayor parte de la muestra.

Los encuestados de Colombia (CO) valoraron más la “**Gestión de recursos humanos**” y los de Ecuador (EC) la “**Gestión del conocimiento**”. Esta última estrategia para lograr la sostenibilidad también fue la más valorada por las personas que trabajan en la gestión

⁵ La abducción es un silogismo cuya premisa mayor es evidente y la menor menos evidente o sólo probable.

⁶ Houser, N. y Kloesel, C. (2012), p. 303.

pública y las personas mayores de 50 años. La segmentación por género no mostró diferencias significativas en ningún análisis.

Casillero 6

En este casillero se propuso a los encuestados que identificaran y valoraran a qué o a quiénes las empresas aportan o agregan mayor valor, es decir, la bondad de su existencia. Para los encuestados de PE y UY, las empresas agregan más valor a **“Los accionistas agregando valor económico”** para ellos.

Los encuestados de: AR, BR, CO y EC consideran que las empresas son más benéficas para **“Los clientes, satisfaciéndolos con excelencia”**. Todos los encuestados, menos los que trabajan en la gestión pública coincidieron con esta valoración. Los funcionarios públicos consideran que las empresas agregan más valor a **“La sociedad ofreciendo productos y servicios para su bienestar”**.

Casillero 9

Este casillero busca identificar la lógica, expresada en los propósitos que guían el accionar de los encuestados. En el cuestionario se propuso lo siguiente: “Si usted es (o si fuera) empresario ¿cuáles serían sus propósitos a largo plazo?”.

Los encuestados de: AR, CO, EC y PE respondieron en primer lugar **“Generar bienestar en el entorno de mi organización”**. Ya los de BR y UY valoraron más la propuesta de **“Desarrollar mis capacidades y habilidades”**. Esta última valoración coincide en las respuestas de todas las personas que trabajan en relación de dependencia, tanto en el sector público y como en el privado. Los empresarios valoraron en primer lugar la propuesta de **“Generar bienestar en el entorno de mi organización”**. Lo menos valorado como propósito a largo plazo fue **“Construir y mantener una empresa para mi familia”** que ni siquiera los empresarios puntuaron con valores altos. En el **Cuadro 2**. Se exponen las valoraciones sobre el valor social de la sostenibilidad, segmentadas por países.

Cuadro 2. Proposiciones más valoradas sobre el valor social de la sostenibilidad segmentadas por países

	SABERES (Pasado)	COMPORTAMIENTOS (Presente)	VALOR SOCIAL (Futuro)
PRÁCTICA TEÓRICA	1 Teorías	2 Programas	3 Lo bello: estrategias imitables · Gestión de las Finanzas (AR+BR+PE+UY) · Gestión de recursos humanos (CO) · Gestión del conocimiento (EC)
ACCIONES PRÁCTICAS	4 Informes	5 Decisiones	6 Lo bueno: a quiénes o a qué las empresas aportan o agregan mayor valor · A los accionistas agregando valor económico (UY+PE) · A los clientes, satisfaciéndolos con excelencia (AR+BR+CO+EC)
PRÁCTICA POLÍTICA	7 Leyes, cultura	8 Efecto pragmático	9 La lógica: fines que guían el accionar · Generar bienestar en el entorno de mi organización (AR+EC+PE+CO) · Desarrollar mis capacidades y habilidades (BR+UY)

Fuente: elaboración propia

2. La práctica política (tercera fila o correlato)

En esta sección se presentan las conexiones lógico – semióticas de las proposiciones más valoradas en promedio por el total de la muestra, es decir, no se analizan segmentaciones.

Teniendo en cuenta que en el Casillero 9, que expresa los propósitos que guían el accionar de los encuestados, la proposición más valorada fue: **“Generar bienestar en el entorno de mi organización”**, en el Casillero 8 lo más lógico es valorar el efecto pragmático de las decisiones **“Relacionadas con la ética y la responsabilidad so-**

cial". Se entiende que, si el efecto de las decisiones que se toman en la empresa no se relaciona con la ética y la responsabilidad social, estaríamos ante un silencio moral, por parte de sus gobernantes. En la muestra encuestada, lo más valorado como efecto pragmático, fueron las **"Relacionadas con las decisiones financieras"** y lo menos valorado fueron las **"Relacionadas con los partícipes externos"** o *stakeholders*.

De mismo modo si, **"Generar bienestar en el entorno de mi organización"** fue el propósito más valorado en el Casillero 9, en el Casillero 7, que apunta a las condiciones posibilitantes de la sostenibilidad, relacionado con el contexto, las leyes y la cultura, la proposición **"Contar con estabilidad en el contexto macroeconómico"**, debería ser la más valorada. Sin esta condición previa del contexto, toda la gestión y la gobernanza de las organizaciones se compromete, como está más que demostrado empíricamente.

Sin embargo, no fue la más valorada. La más valorada fue: **"Contar con el compromiso del personal"**. Esta valoración no guarda relación ni lógica ni semiótica con los resultados de los Casilleros 8 y 9. Si se pretende generar bienestar en el entorno de la organización, es evidente que preocuparse por las decisiones relacionadas con las finanzas, no va a ser suficiente para alcanzar este propósito a futuro y, contar con el compromiso del personal como una condición previa o posibilitante, tampoco sería lógico de esperar si lo que se focalizan son las finanzas y no las personas. En el **Cuadro 3** se exponen las proposiciones más valoradas en la práctica política por el promedio de la muestra.

Cuadro 3. Proposiciones más valoradas por el promedio de la muestra sobre la práctica política

	SABERES (Pasado)	COMPORTAMIENTOS (Presente)	VALOR SOCIAL (Futuro)
PRÁCTICA TEÓRICA	1 Teorías	2 Programas	3 Estética (Estrategias imitables)
ACCIONES PRÁCTICAS	4 Informes	5 Decisiones	6 Ética (Valoración de acciones)
PRÁCTICA POLÍTICA	7 Leyes, cultura Contar con el compromiso del personal	8 Efecto pragmático Relacionado con las finanzas	9 Lógica (Generar bienestar en el entorno de mi organización Fines que guían el accionar)

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Contribuir con la mejora del entorno en el que vivimos es una tarea que compete a todos como ciudadanos. A las empresas en particular, por su función social además de económica, se les demanda un accionar en esa dirección. Es allí donde las decisiones de los directivos que las gobiernan se tornan relevantes.

Cuando el gobernante de una organización debe tomar una decisión *a priori* pone en funcionamiento su capacidad evaluativa para manejar sus motivos y sus impulsos hacia una determinada acción y diseña un escenario de los resultados posibles para cada alternativa de acción. Del mismo modo ocurre *a posteriori* cuando evalúa los resultados de la acción que eligió, es decir, las consecuencias de la decisión que tomó. Así, es posible construir un modelo de práctica impulsada por el cambio institucional a partir de las prácticas cotidianas de los integrantes de la organización⁷. Este proceso, que

⁷ Smets, M.; Morris, T. y Greengood, R. (2012).

puede continuar indefinidamente, supone una intención o propósito que motiva la acción y esta intención es la que dota a la acción humana de su carácter racional y deliberado.

Si la responsabilidad social de los directivos de organizaciones, sean ellas empresariales o no, reside en dirigir su intencionalidad o propósito hacia el logro de la sostenibilidad de las organizaciones que dirigen, entonces es relevante indagar sobre qué entienden por sostenibilidad.

Este trabajo buscó iluminar el entendimiento de este concepto desde una perspectiva semiótica, que se presenta más rica en profundidad y resultados, que los métodos usuales de investigación que siguen, en general, perspectivas lineales con relaciones tipo causa – efecto.

Los resultados más valorados en la lógica del concepto de sostenibilidad, que se obtuvieron en la investigación que se presenta en esta comunicación, apuntan en la dirección cierta. “Generar bienestar en el entorno de mi organización” fue la alternativa más valorada por los encuestados. Opciones económicas, como “Aumentar mi patrimonio personal” o “Lograr independencia económica”, como propósitos del gobernante fueron superadas por una alternativa más inclusiva y social.

Sin embargo, una deconstrucción del concepto apuntado como el más valioso en la lógica de la sostenibilidad, indica que ni los efectos pragmáticos ni las condiciones posibilitantes valoradas previamente, conducirían a “Generar bienestar en el entorno de mi organización”, como fue indicado.

En el descubrimiento de estas incoherencias es donde aparece una clave importante para conectar el pensamiento de Peirce con la acción directiva y es la noción de autocontrol de la conducta hacia un fin o propósito determinado. Así, las investigaciones en administración pueden enriquecerse indagando sobre los fines que las personas están dispuestas a adoptar deliberadamente. Al menos desde la perspectiva de lo que expresan en sus narrativas, Tsoukas, H. y Chia, R. (2002).

Las narrativas de emprendedores y directivos al respecto de las variables que identifican como factores necesarios y suficientes

para lograr el éxito de sus organizaciones, coloca en evidencia las conjeturas o inferencias, conscientes o no, de cada encuestado. Es decir, reproducen patrones de significado, Weick, K. (2009).

¿Qué hacer con estas reproducciones de significado? Como se mencionó anteriormente el método MAIA, permite conectar las respuestas y diagnosticar, al menos los indicios, de los significados atribuidos a conceptos complejos. Poner en evidencia estas relaciones sería un paso inicial en el camino hacia el logro del “Bienestar en el entorno de la organización”. Esto puede ser hecho de un modo individual, dando una retroalimentación a las personas que participaron de la encuesta, o de un modo colectivo. Las escuelas de negocios y las entidades que se dedican al *coaching* empresarial pueden ser medios eficaces para la última opción.

Las escuelas de educación en general, y las de negocios en particular, tienden a proporcionar las herramientas para tomar buenas (o a veces apropiadas) decisiones. Estos conceptos son incorporados por los estudiantes, (que en algunos casos son empresarios o directivos de empresas), como un conocimiento técnico. Cuando se hace referencia a los conocimientos técnicos se sigue el concepto aristotélico de *techné*, un tipo de conocimiento que es lógicamente construido, disponible para el aprendizaje y que integra la sabiduría teórica o *sophia*. Aristóteles distingue *sophia* de *phronesis*, que no es simplemente el conocimiento o sabiduría, sino que es la prudencia o capacidad de reflexionar y determinar los buenos fines compatibles con el objetivo de poner en práctica una vida buena. En otras palabras, buscando el “Bienestar en el entorno de la organización.

¿Qué queda en abierto para continuar reflexionado? En las investigaciones sobre la acción directiva, en general, se elaboran preguntas de respuesta estructurada o semiestructurada de las que se deducen conclusiones sobre su significado. Así, se concluye sobre determinados estilos de gestión, de liderazgo o motivación para el trabajo, entre otros aspectos investigados por la disciplina. La propuesta es continuar observando la práctica o la realidad del accionar de los directivos, utilizando un método de observación más rico.

El método *abductivo* de generar hipótesis y el pensamiento triádico abierto de Peirce proporciona nuevas posibilidades a la inves-

tigación y al estudio de la práctica de la gestión de las organizaciones. En resumen, entendemos que la concepción triádica de Peirce en cuanto a las categorías de los fenómenos que se presentan en la realidad puede resultar un instrumento para la investigación en el ámbito de las organizaciones, especialmente si se considera que es importante articular la teoría con la vida práctica.

Bibliografía

Barrena, Sara (2005), “Iconos e Hipoiconos”, en *El ícono, el símbolo y el signo. Charles S. Peirce (c. 1893-1903)*. <http://www.unav.es/gep/IconoIndiceSimbolo.html>

Csikszentmihalyi, Mihaly (1996), *Creativity*, HarperCollins, New York.

Cupani, Marcos (2012), “Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación”, *Revista Tesis*, vol. 1, pp. 186-199.

Guerri, Claudio y Acebal Martín (eds.) (2016), *Nonágono semiótico. Un modelo operativo para la investigación cualitativa*, Eudeba, Buenos Aires.

Houser, Nathan y Kloesel, Christian (2012), *Obra filosófica reunida. Charles Sanders Peirce*, Fondo de Cultura Económica, México.

Peirce, Charles S. [1931 (1893)], *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Vols. V-VI. Hartshorne, D. y Weiss, P. (eds.), Harvard University Press, Cambridge.

Sastre, Raquel (2016), “Método para el Análisis de Investigaciones en Administración (MAIA). El caso de la sostenibilidad de las organizaciones”, *Ciencias Administrativas*, Año 4, n° 8, pp. 1-14.

Sastre, Raquel (2018), “The Meaning of Work. A Semiotic Perspective for a Cross Cultural Analysis”, *Journal of Intercultural Management*, vol. 10, n° 1, pp. 83-100.

Shalley, Christina y Gilson, Lucy (2004), “What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity”, *The Leadership Quarterly*, vol. 15, n° 1, pp. 33-53.

Smets, Michael; Morris, Tim y Greengood, Royston (2012), “From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change”, *Academy of Management Journal*, vol. 5, n° 4, pp. 877-904.

Tsoukas, Haridimos y Chia, Robert (2002), "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change", *Organization Science* vol. 13, n° 5, pp. 567-582.

Weick, Karl (2009), *Making Sense of the Organization. Volume II*, Wiley, West Sussex.

El papel de la innovación social en la gestión de las emociones y su contribución en el posconflicto en Colombia

Jesús David Girado-Sierra

Resumen: El objetivo principal de este texto es mostrar cómo la innovación social empresarial puede contribuir a los procesos de aprendizaje social en el posconflicto en Colombia, a partir de una reflexión crítica de las estrategias empleadas para la gestión de las emociones entre los grupos de interés. Se propondrá una herramienta de innovación social para las empresas, con la cual pueden lograr una identificación, tipificación y modificación de *habitus* crueles o excluyentes, mediante el tratamiento de los esquemas de creencias y, por ende, de las emociones que generen un impacto social negativo al impedir la formación de la inteligencia emocional y la consolidación de una “cultura de paz”.

Palabras clave: Innovación Social Empresarial, Emociones, Habitus, Inclusión Social

I. Innovación Social

La “innovación social” es un proceso complejo de reinención de ideas, estrategias y metodologías aplicadas a la resolución de problemas sociales con miras al mejoramiento del bienestar¹. En otras palabras, la innovación social se da cuando una empresa organiza y promueve iniciativas o programas para modificar de forma significativa las prácticas discursivas y sociales², o las bases representacionales de los grupos humanos, con el fin de que: se amplíe la agencia de los individuos, se mejore la inclusión, la solidaridad, el acceso a los bienes espirituales (educación, identidad, el amor de la familia o la amistad), el fortalecimiento de las distintas dimensiones del capital humano como condición del capital social (el respeto a la norma, la confianza entre las personas y la creación de redes de

¹ Dawson, P. M. y Daniel, L. (2010).

² Cahill, G. (2010).

apoyo), se susciten cambios en las relaciones sociales aumentando la participación y el empoderamiento ciudadano³ y, como corolario, se construya una cultura de paz.

Ahora bien, evidentemente las empresas no podrán lograr estar inmersas o liderar procesos de “innovación social” si no han buscado previamente ser innovadoras en sus procesos; sin embargo, es preciso ver la incursión en la innovación social como una gran oportunidad para aprender de las realidades sociales externas y luego implementar tal experiencia en las dinámicas sociales que se dan en el interior de la organización, o viceversa. Todo esto obliga a pensar en la necesidad de que las empresas, dentro de sus programas de responsabilidad social, incluyan proyectos de investigación social, donde, además de responder por el impacto ambiental, se especialicen en los temas y problemas propios del vivir en sociedad, de tal forma que no desperdicien tiempo y recursos tratando de solucionar problemas vislumbrados desde los escritorios, sino que logren, desde el cúmulo de conocimientos y experiencias ya dadas, crear nuevos conceptos, enfoques y medidas para dar respuestas ingeniosas a las problemáticas de grupos sociales afectados⁴. Las empresas que se involucren o lideren proyectos de innovación social deberán convertirse en centros donde converja el análisis filosófico, antropológico y sociológico con la acción social concreta para solucionar de forma revolucionaria los problemas identificados⁵.

En definitiva, la innovación social liderada o acompañada por las empresas se diferencia de otro tipo de procesos de innovación en que, la primera, se refiere a la generación y aplicación de novedosas ideas para comprender y transformar las relaciones sociales y, por ende, la organización social⁶. En tal sentido, es necesario precisar que no siempre la innovación social se originará desde las empresas, toda vez que pueden ser otros actores sociales los responsables de asumir el protagonismo⁷ en la modificación de las prácticas

3 Conejero, E. y Redondo Lebrero, J. C. (2016).

4 Hochgermer, J. (2011).

5 Kesselring, A. y Leitner, M. (2008).

6 Mumford, M. (2002).

que estén impidiendo el desarrollo de capacidades, el progreso económico y la cultura de paz; en este caso, la empresa debe jugar también un rol relevante en el acompañamiento y el enriquecimiento de los procesos, en virtud del capital humano y la experiencia organizativa que posee. Lo ideal entonces es que la empresa se involucre con los distintos grupos humanos, aprenda de ellos al tiempo que les orienta, de tal forma que se logre dar “un proceso de creación colectiva en el que los miembros de una determinada unidad colectiva aprenden, inventan y diseñan nuevas reglas para el juego social de colaboración y conflicto o, en una palabra, una nueva práctica social, y en este proceso adquieren las necesarias habilidades cognitivas, racionales y de organización”⁸. Así entonces, la “innovación social” no persigue meramente un objetivo económico –aunque para tranquilidad de los economicistas la mejora social ha de llevar al desarrollo económico⁹–. Se basa más bien en un deseo de ver y hacer las cosas de modo distinto. Por tanto, requiere de parte de la empresa una genuina disposición a aprender, en el entendido de que, hoy día las empresas ya no son sólo lugar de trabajo (como sinónimo de tortura), sino espacios, por excelencia, de aprendizaje social¹⁰.

II. Aplicación de una Herramienta de Innovación Social para la Gestión de las Emociones y su Contribución en el Posconflicto en Colombia

Se puede hablar de una genuina innovación social cuando las personas involucradas resultan empoderadas y se logra un fenómeno de emancipación¹¹, en tanto se dan modificaciones en el *habitus*¹² de los miembros de una sociedad, esto es: en el sistema de

—
7 CRISES (2007).

8 Crozier, M. y Friedberg, E. (1993).

9 Heiskala, R. (2007).

10 Andrew, C. y Klein, J. L. (2010).

11 Heiskala, R. (2007).

12 Bourdieu, P. (1992), p. 109.

esquemas lógicos o estructuras cognitivas, en las disposiciones morales, las costumbres, las atmósferas emocionales y las disposiciones estéticas. En otros términos, la “innovación social” es aquella que, apareciendo entre la investigación de los problemas sociales y la intervención, se enfoca en la transformación de las dimensiones antropológicas (lo cognitivo, lo axiológico, lo estético, lo afectivo y lo político, por ejemplo). Así entonces, el *habitus* debe ser el objetivo de la innovación social, debido a que en él se hallan las representaciones, los constructos simbólicos y las dinámicas identitarias que están incorporadas en los individuos, casi de forma inconsciente o insospechada, de tal forma que termina siendo la estructura-estructurante: “lo primero porque implica el proceso mediante el cual los sujetos interiorizan lo social; lo segundo, porque funciona como principio generador y estructurador de prácticas culturales y representaciones”¹³; en tal sentido, un proyecto de innovación social que no tenga como propósito el mejoramiento de la estructura-estructurante de un grupo de individuos y que, por tanto, no transforme su cultura o modo de vida, se quedará en el plano de la superficialidad.

Ahora bien, no es fácil asimilar una interpelación de este tipo, debido a que por años en los ambientes empresariales se ha confundido la “innovación social” con el impacto social que genera la innovación tecnológica, con la intervención social esporádica y sin seguimiento a largo plazo, o con caridad momentánea para sobrellevar la carga de la RSC. No obstante, es preciso insistir: la “innovación social” está estrechamente conectada con el aprendizaje social y su realización debe hacerse evidente en la transformación de esos aspectos dañinos presentes en el *habitus* de las sociedades. Por tal razón, sus consecuencias más coherentes son la inclusión social y la resiliencia socio-ecológica, con un especial énfasis hacia la población vulnerable¹⁴. Sin embargo, esto no es posible conseguirlo perpetuando una suerte de invisibilización de las emociones, las cuales juegan un papel fundamental como reveladoras de las bases

—
713 Rizo, M. (2012), p. 55.

14 Westley, F. y Antadze, N. (2010).

representacionales o discursos dominantes, y como detonadoras de conductas. La dimensión emocional en el ser humano resulta ser un aglutinante de lo social y lo individual, y, por tanto, atenderla es imperativo a la hora de proyectar respuestas a la exclusión, la falta de resiliencia o la fractura social.

Esto se hace necesario debido a nuestra cultura *falogocéntrica*¹⁵, donde todo lo que suena a emociones es rechazado por parecer débil, femenino o poco fiable, por carecer de esa seriedad y robustez de lo racional –asociado comúnmente al poder masculino del padre–; es menester poner en el centro de las investigaciones sociales la realidad emocional de los seres humanos. El olvido del “yo siento” es evidente en muchas organizaciones, donde se ha intentado cercenar la emocionalidad de las personas, viéndolas como autómatas a las que se les pueden programar órdenes; dicho olvido, tal vez como consecuencia de la mentalidad *falogocéntrica*, ha causado un descuido o un trato torpe a un tema tan delicado como la gestión de las emociones. Dicho problema se hace notable al interior de las organizaciones para con los grupos de interés más próximos, por ende, al momento de hacer “innovación social” es lógico que no se tomen en cuenta las razones por las cuales las personas sienten lo que sienten por sí mismas y por los otros, lo cual es el detonante de conductas incluyentes o excluyentes, nobles o crueles.

Por esta razón, la innovación social debe vérselas con investigaciones en torno a las emociones, ahondando en preguntas sobre cómo estas son detonadas, hacia quiénes responden, cuáles de ellas representan un obstáculo para la inclusión social y si es posible hacer algo para modificarlas. En este sentido, sin que el objetivo sea una gestión hegemónica de las emociones –dado que sería un acto autoritario hacer que las personas sientan lo que a otros les place–, el llamado a atender la emocionalidad humana desde la innovación social apunta no sólo a una revaloración de la prudencia como sabiduría práctica que busca el equilibrio, sino también a que las sociedades logren modificar su *habitus*, en el entendido en que este

¹⁵ Rorty, R. (1998), p. 183.

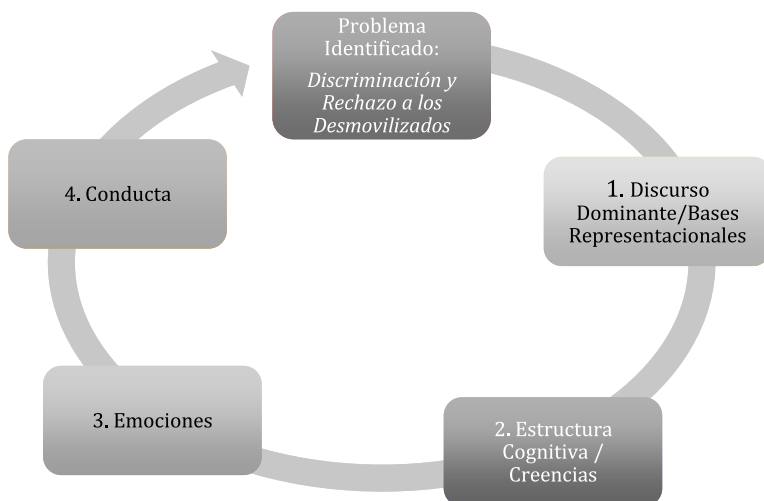
está configurado por los discursos dominantes, las creencias compartidas, la estructura cognitiva de los individuos, las emociones suscitadas y las conductas detonadas.

Por otra parte, es menester recordar que la innovación social está integrada en la cultura, por lo que existen sociedades donde algunos discursos dominantes, sistemas de creencias, narrativas y etiquetas han generado fracturas tan grandes que las personas terminan involucradas en fenómenos de exclusión donde las emociones juegan un rol determinante. Tal es el caso de la sociedad colombiana, victimaria y víctima de un conflicto que supera los cincuenta años, y donde emociones como el miedo, la humillación, la vergüenza, la rabia, el orgullo, la compasión y el arrepentimiento han sido protagonistas, incluso luego de procesos masivos de desmovilización de actores armados. Dicha sociedad debe enfrentarse a problemas tales como la reconstrucción del tejido social, para pasar de la *makingpeace* a la *buildingpeace*, es decir, de una paz de papel a una construcción cotidiana de cultura de paz. Por tal motivo, desde muchos ámbitos, distintos actores sociales están apostando por propuestas de “innovación social” que logren dar respuesta a graves problemas como son la discriminación, la exclusión y la expulsión a la que están siendo sometidos los llamados “desmovilizados” de los grupos armados al margen de la ley, también conocidos como “reinsertados” a la vida civil. Una de las propuestas que ha sido llevada a cabo por algunas empresas en Colombia ha sido precisamente la de la gestión de las emociones para lograr una cultura de paz. A continuación, se describen algunos de los proyectos de innovación social que han pretendido mejorar el *habitus* de la sociedad, a partir de una comprensión antropológica que, partiendo del enfoque cognitivista de Nussbaum¹⁶, toma en consideración la siguiente estructura cuádruple: discursos dominantes, estructura cognitiva, emociones y conducta.

Las propuestas que serán descritas a continuación son algunas de las aplicaciones que se le dieron a la siguiente herramienta:

¹⁶ Nussbaum, M. C. (2006).

EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN SOCIAL EN LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES Y SU
CONTRIBUCIÓN EN EL POSCONFLICTO EN COLOMBIA



Fuente: Elaboración propia.

Método empleado:	Entrevistas estructuradas y semiestructuradas. Encuestas. Etnografía. Análisis de emociones (enfoque cognitivo). Análisis del discurso. Interpretación crítica de fuentes secundarias: noticias de prensa, radio, televisión e internet.
Criterios para tabulación y análisis:	A. Detección de términos despectivos usados comúnmente. B. Identificación de relatos sobre las personas desmovilizadas y las víctimas de la guerra. C. Identificación de emociones más comunes sentidas frente a las personas desmovilizadas y las víctimas de la guerra. D. Identificación de niveles de estigmatización y conciencia de dinámicas de exclusión.
Esquemas teóricos a los que se recurrió:	Antropología social (urbana), sociología, psicología moral, filosofía y biopolítica.

Fuente: elaboración propia

Propuesta 1. *De la Responsabilidad a la Solidaridad.* Esta propuesta ha sido llevada a cabo en algunas empresas, siendo el público objetivo inicial los trabajadores, para conseguir que luego, a través de procesos de aprendizaje social, se difunda hacia otros sectores de la sociedad. Consiste en iniciar una reflexión auto-crítica en torno a los límites de la responsabilidad y los desafíos de la solidaridad, con el objetivo de realizar diagnósticos sobre las acciones que se están emprendiendo de cara a los escenarios del posconflicto en Colombia. La interpelación de la responsabilidad se da debido a que muchas empresas se han quedado inmóviles frente al fenómeno de reinserción a la vida civil de muchas personas que en el pasado formaron parte de grupos armados ilegales. Por tal motivo, el reto es lograr que quienes pertenecen a estas empresas, y que son los encargados de brindar oportunidades a los desmovilizados, logren tomar consciencia de que deben abrir su “círculo del nosotros” para incluir a esos que cotidianamente son estigmatizados y segregados¹⁷.

La intervención en las empresas se ha hecho teniendo en cuenta que son centros de difusión de prácticas sociales y discursivas, y de modelos de conductas para el resto de la sociedad. En tal sentido, se construyó una propuesta que lograra modificar el sistema de creencias de los miembros de dichas empresas, con el fin de prepararlos para que como miembros activos de la sociedad o a través de servicios de voluntariado corporativo, logran convertirse en protagonistas en la reconstrucción del tejido social. Así entonces, una vez que se realizó una investigación en torno al problema social a tratar, a saber, la exclusión de los desmovilizados y, por ende, la obstaculización de su reinserción a la vida civil, se procedió a buscar las causas directas de dicho problema social, sus consecuencias, las formas como podía ser enfrentado y el método para hacerlo.

En coherencia con lo anterior, se construyó un paquete de herramientas para la intervención:

¹⁷ Rorty, R. (2001), p. 214.

Conversatorios: se creó un espacio de conversación dirigido por un interlocutor especializado en temas éticos y antropológicos, tales como: la solidaridad, la libertad, el miedo, la salud ética, las emociones, las virtudes, la corrupción y los dilemas éticos; en dicho espacio de interlocución los trabajadores de todos los rangos, y algunos directivos de empresas proveedoras, eran involucrados en un diálogo que generalmente iniciaba con el análisis de una caricatura o un corto video que daba una radiografía sobre el fenómeno de exclusión en la sociedad, o sobre la carencia de prácticas de solidaridad por parte de los ciudadanos del común, pero, sobre todo de los líderes. Esta conversación tenía lugar una vez al mes y se fue constituyendo en un espacio necesario al interior de las empresas, pues las personas no sólo se enriquecían intelectualmente, sino que también lograban enfrentarse a preguntas sobre la condición humana o las prácticas discursivas y sociales dominantes, ganando mayor sensibilidad frente a los problemas sociales. Los métodos empleados durante estas sesiones eran la mayéutica, la dialéctica, la hermenéutica y los laboratorios de democracia.

Cafés filosóficos: se modificó el espacio de la “escuela de formación ciudadana” existente en algunas empresas, donde las personas iban a recibir cátedras sobre temas socio-políticos; se propuso un “café filosófico”, donde los participantes veían la oportunidad para ser interlocutores válidos y atreverse pensar por sí mismos. Los cuatro pilares sobre los que se sostenía este espacio eran: 1) el *koinon*, esto es, un espacio común, un lugar donde se puedan encontrar los seres humanos en una dinámica dialéctica marcada por la horizontalidad; 2) la *phronesis* propiciada, es decir, la capacidad de ponerse en la posición del otro, con el propósito de ganar la mayor perspectiva posible sobre el mundo de la vida, y no para ganarle o aplastar al otro pretendiendo poseer la verdad; 3) la *isegoría* e *isonomía*, que no es más que libertad e igualdad para decir, condiciones necesarias para una adecuada democratización del pensamiento, donde aquel que mejores argumentos tenga no es más que un interlocutor mejor informado, pero, nunca quien tenga la última palabra; 4) el *thaumazein* (un admirarse profundamente), afiliado a una fenomenología ético-política, referida a que el “café filosófico”

es por excelencia el espacio donde los interlocutores logran volver a sorprenderse y “darse cuenta” de la majestuosa complejidad del mundo de la vida y que en momentos nos resulta cotidiano, normal y lineal. Para lograr que estos cuatro pilares cobraran sentido, se invitaba para cada sesión a una persona de la sociedad que abriera el tema, narrando desde investigaciones o experiencias propias su parecer y su sentir frente a las fracturas sociales; el contacto con investigadores sociales y con víctimas de la discriminación y la segregación social, tales como desmovilizados, mujeres violadas durante la guerra, representantes de niños reclutados por grupos ilegales, desplazados por la violencia y miembros de minorías étnicas victimizadas, logró que los trabajadores de estas empresas desarrollaran auténtica empatía, simpatía y compasión por personas frente a las cuales antes sentían miedo, rabia, repugnancia o indiferencia.

Talleres de identificación de falacias y de análisis crítico del discurso: se hicieron talleres donde las personas aprendían que detrás de lo que dicen y piensan existen discursos dominantes que se difunden a través de los medios de comunicación, o por medio de figuras de autoridad que intentan simplificar la realidad y dividir a la sociedad entre “corderos” y “lobos”. Los participantes descubrieron que una vez que se enfrentaban y se hacían conscientes de lo que decían o reproducían cotidianamente, sentían en muchos casos vergüenza por perpetuar prácticas discursivas que empeoraban los fenómenos de exclusión social. Por otra parte, reconocieron que estos talleres les ayudaron a desarrollar un pensamiento crítico frente a la información que se difunde cotidianamente y que ha terminado por crear más graves divisiones sociales. Para lograr esto, primero se les enseñaron métodos de identificación de falacias, pero también se les entrenó para analizar críticamente los discursos dominantes en torno a las personas excluidas, detectando en ellos etiquetas, narrativas, prejuicios e intenciones ocultas a simple vista. Esta estrategia se fortaleció con la creación de un **foro virtual** en el que se proponía mensualmente un tema en torno a “lo que se dice de...”, con el objetivo de que las personas confrontaran sus puntos de vista y se persuadieran entre ellas a cambiar de opinión, de ser

necesario, al tiempo que mejoraban su capacidad para respetar la diferencia y valorar otras perspectivas más sensatas.

Objetivo: una vez se había definido que se intervendría la estructura cuádruple en la que se mueven los seres humanos, a saber, los *discursos dominantes*, la *estructura cognitiva*, las *emociones* y la *conducta* resultante, las estrategias apuntaron precisamente a lograr: 1) que las personas identificaran las ideologías o bases representacionales desde las cuales estructuraban su sistema de creencias, el cual, en muchos casos era parasitario de esos discursos dominantes, por lo cual muchos de los participantes descubrieron que existía cierta inautenticidad en la forma como describían a los desmovilizados, a las mujeres violadas durante la guerra o a los desplazados por la violencia. 2) Que se hicieran conscientes de que han asumido una actitud a-crítica, pasiva y cómplice frente al desafío de reconstruir el tejido social y ampliar la solidaridad hacia aquellos que han sido ignorados o excluidos. 3) Que las personas, al modificar las creencias sobre estos grupos humanos victimizados, gestionaran sus emociones, es decir, que fueran capaces de sentir compasión y no odio, rabia o indiferencia. Como consecuencia, el 88% de las personas que participaron de estas estrategias de intervención reconocieron que estos espacios les habían ayudado en la identificación, tipificación y reflexión crítica de sus creencias y emociones, contribuyendo significativamente a modificar las conductas inadecuadas y los actos crueles.

Propuesta 2. *Voluntariado corporativo: manos a la obra.* Una vez que se formó con la primera estrategia a los trabajadores y proveedores de las empresas, se dio paso a estructurar mejor los objetivos del voluntariado corporativo. En tal sentido, se definieron líneas de acción claras para intervenir a: niñas madres víctimas de violación en el marco de la guerra, desmovilizados en proceso de formación para conseguir un trabajo o continuar con sus estudios, líderes comunitarios encargados del acompañamiento a familias y líderes de pequeñas y medianas empresas. El propósito era no sólo difundir lo aprendido durante más de un año, sino aplicar la herramienta de intervención social que consistía en atender la estructura cuádruple: asumir críticamente los discursos dominantes, modificar las

creencias para detonar otro tipo de emociones y, por ende, obtener cambios en la conducta de los individuos. El fin último era contribuir a la reconstrucción del tejido social, a la reconciliación, la ampliación de la solidaridad y la construcción de una cultura de paz.

En coherencia con lo anterior, se construyó un paquete de herramientas para la intervención:

Actividades de formación del voluntariado: se le dio formación especializada y práctica a los grupos de voluntariado corporativo para que pudieran producir cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la exclusión social, generando nuevas estrategias para modificar el *habitus* de los grupos humanos y promoviendo nuevos modelos de colaboración. Una vez que estos voluntarios estuvieron preparados, se les envió a intervenir de la siguiente forma:

· *Niñas madres víctimas de violación en el marco de la guerra:* se identificaron tres principales problemas, a saber, 1) abandono por parte de sus propias familias y por el resto de la sociedad, frente a lo cual se ayudó a crear una campaña de sensibilización para acabar con la indiferencia y despertar la compasión, logrando crear estrategias de financiación a través del apadrinamiento de los niños y de la vinculación de benefactores para las fundaciones que atienden la situación de estas niñas. 2) Baja autoestima, para lo cual se implementaron talleres para que estas niñas lograran ganar seguridad y empoderamiento. 3) Falta de competencias laborales, para lo cual se establecieron conexiones con instituciones públicas que pudieran encargarse de preparar a estas personas para el mundo laboral.

· *Líderes comunitarios y del sector empresarial:* los voluntarios aplicaron métodos de representación participativa y desestructuración cognitiva, para conseguir que el público intervenido lograra modificar sus creencias sobre los desmovilizados y pudieran permitirles la inclusión en las comunidades y en el sector laboral. Uno de los problemas que se identificó, como consecuencia de la discriminación, el *fastidium*¹⁸ y la segregación de las personas que esta-

¹⁸ Nussbaum, M. C. (2006), p. 119.

ban en proceso de reinserción a la vida civil, fue que se sentían humilladas, avergonzadas y que, por ende, habían desarrollado una especie de conciencia de inadecuación o identidad manchada¹⁹. Por tal razón, una de las estrategias que se aplicó consistía en modificar las creencias que suscitaban emociones como la rabia, el miedo y el orgullo, por creencias que motivaran la compasión como detonante de la solidaridad. No era un tema de justicia, en tanto que la ley no puede obligar a que las empresas empleen específicamente a personas desmovilizadas. Se trataba entonces de educar los sentimientos, acercar a los empleadores a las historias de vida de estas personas, para que no llenen su trazo biográfico con etiquetas o relatos que terminan por ampliar los espaciamientos sociales. Así, lo que los voluntarios hicieron fue darles herramientas a los líderes, para que lograsen modificar el miedo y la rabia por compasión y solidaridad, de tal forma que desarrollaran simpatía por personas excluidas como los desmovilizados, los cuales, en muchos casos, fueron víctima de reclutamiento forzado. La idea de re-describir las conductas, identificar creencias y gestionar las emociones, se hizo atendiendo los requisitos cognitivos para despertar simpatía y compasión hacia personas como los desmovilizados; en tal sentido, las conmovedoras historias de vida de estas personas llevaron a que los líderes reconocieran: 1) que era grave el rechazo social, la vergüenza y la humillación a que estaban siendo sometidos ellos y sus familias, debido a que les imposibilitaba comenzar una nueva vida y los condenaba a un círculo de pobreza; 2) que habían sido víctimas de reclutamiento forzado o habían terminado en la guerra por una situación de abandono y miseria, es decir, que no eran del todo merecedores de esa situación. Además, que sus deseos de iniciar una vida lejos de la guerra se veían frenados por el estigma y la exclusión; 3) que la situación de estas personas obstaculizaba el logro de la justicia y la felicidad de los miembros de la sociedad que pueden hacer algo para solucionar su situación.

—
19 Goffman, E. (2006).

Bibliografía

Andrew, Caroline y Klein, Juan Luis (2010), "Social Innovation: What is it and why is it Important to Understand it better", *Ontario Ministry of Research and Innovation*, Toronto, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Collection Etudes theoriques, n° ET10003.

Bourdieu, Pierre (1992), *Réponses*, Seuil, París.

Cahill, Geraldine (2010), "Primer on Social Innovation: A Compendium of Definitions Developed by Organisations around the World", *The Philanthropist*, vol. 23, n°3, pp. 259-271.

Conejero, Enrique y Redondo Lebrero, Juan Carlos (2016), "La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nueva Época, n° 15, pp. 23-42.

CRISES (2007), Centro de Investigaciones sobre Innovaciones Sociales. En línea: <http://www.cri-ses.uqam.ca/publications/etude-de-cas-dentreprise.html> (Consulta 11-09-2018).

Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1995), "Organizations and Collective Action: our Contribution to Organizational Analysis", en Bacharach, Samuel B.; Gagliardi, Pasquale y Mundell, Bryan (eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, vol. XIII, Special Issue on European Perspectives of Organizational Theory, JAI Press, Greenwich, pp. 71-92.

Dawson, Patrick M. y Daniel, Lisa (2010), "Understanding social innovation: a provisional framework", *International Journal of Technology Management*, vol. 51, n° 1, pp. 9-12.

Goffman, Erving (2006), *Estigma: la identidad deteriorada*, Amorrortu, Buenos Aires.

Heiskala, Risto (2007), "Social Innovations: Structural and Power Perspectives", en Hamalainen, Timo J. y Heiskala, Ristra (eds.), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*. Ma-

king Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies, SITRA, Institute for Advanced Social Research, IASR, University of Tampere, Finland, Capítulo 3.

Hochgerner, Joseph (2011), "The Analysis of Social Innovations as Social Practice". <http://www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/04/The-Analysis-of-Social-Innovations-as-Social-Practice.pdf> (Consulta 11-09-2018).

Kesselring, Alexander y Leitner, Michaela (2008), *Soziale Innovationen in Unternehmen, Study Compiled by Order of the Unruhe Stiftung Social Innovation*, ZSI, Vienna.

Mumford, Michael (2002), "Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin", *Creativity Research Journal*, vol. 14, n° 2, pp. 253-266.

Nussbaum, Martha C. (2006), *El ocultamiento de lo humano*, Katz, Buenos Aires.

Rizo, Marta (2012), "Conceptos para pensar lo urbano. El abordaje de la ciudad desde la identidad, el *habitus* y las representaciones sociales", en Valladares, Luis (ed.), *La ciudad, antecedentes y nuevas perspectivas*, USAC, Guatemala, pp. 24-53.

Rorty, Richard (1998), *Truth and Progress*, Cambridge University Press, Cambridge.

Rorty, Richard (2001), *Contingencia, ironía y solidaridad*, Paidós, Barcelona.

Westley, Frances y Antadze, Nino (2010), "Making a Difference Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, vol. 15, n°2, pp. 1-19.

Aproximación ética al fenómeno de la corrupción

Juan José Gilli

Introducción

Una rápida revisión de la bibliografía en el ámbito de las ciencias sociales permite apreciar que la corrupción es un dato de la realidad, aunque no constituya un fenómeno exclusivo de nuestra época. El efecto corruptor del dinero y del poder se ha mostrado a través de la historia de la humanidad, y parece ser inherente a la condición humana. Puede decirse que el problema social de la corrupción depende de su extensión y, entre sus causas puede encontrarse la disfuncionalidad institucional, la deficiencia del marco normativo por permisividad o exceso de regulaciones o bien por tolerancia social en momentos de crisis o de rápida bonanza económica.

La corrupción tiene un impacto perverso e inconveniente para los pobres, distorsiona las acciones públicas a favor de la salud y la educación, y reduce la capacidad del estado para proveer a la seguridad social. En un país pobre, sobre todo cuando los niveles de corrupción son altos, esto se aprecia en el plano social en términos de bajo nivel de servicios sociales, inversión en infraestructura viciada por costos inflados, servicios malos y caros y creciente número de indigentes concentrados en las grandes ciudades.

Cuando la corrupción se hace hábito, tiene efectos graves sobre la sociedad; es una cuestión de magnitud, como en el caso de la inflación: mientras los índices están controlados es perjudicial, pero cuando pasa a convertirse en hiperinflación paraliza a la sociedad en su conjunto.

En el presente trabajo se caracteriza a la corrupción como fenómeno contemporáneo, se analiza la insuficiencia de la perspectiva

normativa para enfrentarlo y se postula que, en el respeto y recuperación de los valores sociales, se encuentra la base sólida para el mejoramiento de los estándares éticos y el control de la corrupción.

El fenómeno contemporáneo de la corrupción

La corrupción es un fenómeno común, casi habitual, lo cual no implica que sea admisible y menos aún justificado. Se trata de un dato de la realidad; se ha dado en todos los tiempos y se da en todas las sociedades. Si bien hay naciones que son más permisivas o más severas frente al fenómeno de la corrupción, lo cierto es que, en general, se trata de un fenómeno que genera rechazo social y tiende a ser castigado legalmente.

La corrupción es un vicio de nuestra época que muestra su desagradable rostro en todas sus partes. Se halla en la raíz misma de casi todos los problemas importantes –o al menos impide su resolución– y actúa de manera especialmente devastadora en las regiones más pobres del mundo, donde mantiene atrapados a millones de seres humanos en la miseria, la pobreza, la enfermedad, la explotación y brutales conflictos¹.

Claro que la corrupción no es sólo un problema de los países pobres. También se da en aquellos en desarrollo y aún en los desarrollados, constituyéndose en un fenómeno diseminado y devastador tanto para la economía como para la sociedad. La corrupción se convierte en un problema social cuando supera determinados límites y pone en evidencia la debilidad de las instituciones para controlarlo. El aflojamiento de las normas y del control lleva a una situación que impide la previsión del comportamiento social y la consecución de fines comunes. Cuando el grado de corrupción llega a determinados niveles puede decirse que existe una verdadera enfermedad social y será imperativo hacer un profundo análisis retrospectivo para determinar las causas de la pérdida de valores éticos y formular nuevos esquemas de control y educación para subsanarlo.

¹ Eigen, P. (2003), p. 15.

La toma de conciencia acerca de la magnitud del problema de la corrupción se observa en el mayor interés de la sociedad civil y de la prensa independiente. Hoy el fenómeno es reconocido por los gobiernos, los organismos internacionales, la comunidad de negocios y la población en general; esto abre la posibilidad de una discusión acerca de los éxitos y fracasos en la lucha contra la corrupción.

Delimitación del concepto de corrupción

El término corrupción se ha instalado en el ámbito académico, en la prensa y en la opinión pública en general, pero existe un alto grado de ambigüedad en cuanto su significado.

Para intentar precisar el significado de corrupción, debemos comenzar por la raíz etimológica del término, que proviene del latín *corruptio* que resulta de *com* (junto) y *rumpere* (romper). Supone un acto que altera el estado de las cosas y tal es el sentido aristotélico de la corrupción: la desnaturalización de un ente cuando este actúa no regido por el fin que le impone su naturaleza, sino en función de un fin ajeno.

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, en una acepción incorporada a partir de 2001 precisa: “En las organizaciones, especialmente las públicas, práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores”.

Sin embargo, la corrupción no es fenómeno exclusivo del ámbito público. Una definición más comprensiva del jurista argentino Carlos S. Nino, la caracteriza como: “...la conducta de quien ejerce una cierta función social que implica determinadas obligaciones activas o pasivas destinadas a satisfacer ciertos fines, para cuya consecución fue designado... y no cumple con aquellas obligaciones o no las cumple de forma de satisfacer esos fines, de modo de obtener un cierto beneficio para él o un tercero, así como también la conducta del tercero que lo induce o se beneficia con tal incumplimiento”². Esta definición muestra una evolución hacia un signifi-

² Nino, R. (2005), p. 109.

cado más amplio del término, pero no agota la discusión acerca del concepto de corrupción. Contar con una definición única se dificulta si se considera que se trata de una categoría cultural que forma parte del discurso jurídico, económico y social, pero también del lenguaje corriente.

La insuficiencia de la caracterización legal

Desde la perspectiva de las ciencias sociales, no existe una posición unívoca respecto del concepto de corrupción pero, en general, se abandonan las posiciones legalistas y se coincide en que no debe limitarse al ámbito de lo ilegal. En efecto existen prácticas y actividades que, si bien no violan ninguna norma formal, conllevan una falla ética, ya que transgreden las normas de comportamiento colectivo o particular de una sociedad u organización.

Según Szczaranski³ el principal aporte de la perspectiva social es que propone una síntesis del concepto que permite abarcar una gama más amplia de conductas corruptas, reconociendo como tales acciones movidas por el afán de beneficio económico directo o indirecto. Sobre el particular, Ruth Sautu afirma que en la tipificación de los actos corruptos subyacen dos criterios. El primero utiliza como parámetro de medición el sistema normativo vigente que otorga derechos, impone obligaciones y fija sanciones. El segundo se apoya en las creencias y valores de la gente común, la cual no necesariamente visualiza como corruptos todos los actos que son definidos legalmente como tales, así como pueden considerar corruptos actos que son normalmente legales⁴.

Según esta autora, la definición de la corrupción como violación de normas incluye tanto las normas formales como las informales. Las primeras abarcan las leyes, los pactos firmados por un país y toda aquella jurisprudencia relativa a casos específicos de corrupción. Las informales, por su parte, están representadas en los valores que rigen las interacciones sociales en una determinada socie-

³ Szczaranski Cerda, C. L. (2011).

⁴ Sautu, R. (2004), p. 83.

dad, como por ejemplo: la libertad, la igualdad de oportunidades, la solidaridad o la tolerancia.

En general prácticas como el soborno, la extorsión y el fraude, son rechazadas socialmente, pero en algunas culturas existe una mayor permisividad o incluso un alto grado de tolerancia a las conductas corruptas. En algunos casos, la proximidad a las autoridades o cierto grado de influencia para obtener beneficios es visto positivamente.

Los valores compartidos en una sociedad nos permiten interpretar las diferentes realidades y establecer cuáles son sus preferencias: bueno o malo, útil o inútil, justo o injusto, honor o deshonor. Pero esas diferencias, necesariamente, nos obligan a reflexionar acerca de los valores. Este esfuerzo de reflexión es una tarea ardua, ya que cada cultura y cada etnia tienen, como parte de sus características constitutivas, sus propias costumbres y creencias y, en consecuencia su propio repertorio de normas o su propia tabla de valores, todo lo cual a su vez no permanece constante, sino que está sujeto a mutaciones a través del tiempo.

El sustrato ético de los valores

Precisar el concepto de valor necesariamente nos remite a la ética filosófica y a su derivada, la ética aplicada, cuando intentamos ver la inserción de las cuestiones éticas en el ámbito social. La palabra *ethos* es un constructo que se utiliza en el lenguaje filosófico para: "... aludir al conjunto de actitudes, convicciones, creencias morales y forma de conducta, ya sea de una personal individual o de un grupo social, o étnico, etc. En este último sentido, el término es también utilizado por la antropología cultural y la sociología. El *ethos* es fenómeno cultural, que suele presentarse con aspectos muy diversos, pero que no puede estar ausente de ninguna cultura"⁵. El *ethos* como fenómeno fáctico nos remite siempre a determinadas normas o sistemas de valores o a ciertas concepciones sobre lo que

⁵ Maliandi, R. (1991), p. 14.

es moral y sobre lo que no lo es; esta cuestión es comprobable como un hecho de la experiencia.

La multiplicidad de opiniones puede conducir a la noción de relativismo, pero también llevarnos a la reflexión ética: cuando reconocemos que no hay unanimidad, surge la cuestión básica acerca de qué se debe hacer y, en el caso de hallar respuesta, surge una nueva pregunta de por qué se debe hacer. El trabajo paciente y sistemático de la razón aplicada a esclarecer los aspectos esenciales del *ethos* se enfrenta –según Maliandi– con dicotomías; de éstas interesa analizar la existente entre lo deontológico o normativo por una parte y lo axiológico o valorativo por la otra. En torno a estas dos dimensiones se centra uno de los problemas básicos de la ética, que se puede resumir en dos interrogantes ¿qué debemos hacer? y ¿qué es valioso en sí mismo? Desde la perspectiva deontológica, la norma nos indicará qué debemos hacer.

Las normas representan el eje central de la perspectiva ética, nuestro marco de referencia en el actuar moral. Se expresan en juicios de obligación que prohíben o mandan a una determinada acción. Constituyen expectativas recíprocas de comportamiento, definiciones de aquello que podemos esperar unos de otros en cualquier relación social, y, por lo tanto, de aquello a lo que estamos obligados⁶.

La norma da lugar a problemas éticos específicos; no se trata de identificar lo que es bueno para uno, sino aquello que es bueno para todos y que, en consecuencia, se convierte en exigible. Aunque el lenguaje moral se expresa básicamente en términos del “deber ser”, hoy se privilegia la perspectiva ética social. Para la axiología los valores representan un paso previo en la reflexión ética por cuanto nos indican lo que es bueno para nosotros individual o comunitariamente; indican lo preferible, no lo obligatorio.

Dentro de este sistema se encuentran valores como libertad, igualdad, justicia, honestidad, integridad, tolerancia, etc., encargados de establecer los márgenes del ámbito moral, aunque no deter-

⁶ García Marzá, D. (2004), p.87.

minen la obligación de una conducta concreta. De ahí su importancia desde la perspectiva ética: dejan mayor espacio para la flexibilidad y la innovación en las respuestas a las exigencias morales⁷.

La necesidad de una ética social

La ética social presupone ciertos valores compartidos por los miembros de una sociedad determinada y que permiten una convivencia pacífica y provechosa. Para lograr esos mínimos se necesita disponibilidad para el diálogo, tolerancia y aceptación.

No se trata de valores universales; el diálogo supone disensos, sin los cuales es imposible el intercambio de opiniones, y carece de sentido si no hay disposición a ponerse de acuerdo para confluir en la resolución de problemas comunes. En consecuencia, el consenso supondrá coincidencia en unos ciertos mínimos cuya legitimidad deriva, justamente, de que resultan de un acuerdo logrado en pie de igualdad.

El diálogo y el consenso, como legitimadores de valores que rigen la vida ciudadana, trascienden el ámbito de lo deontológico, es decir, el ámbito de la ley: no es lo mismo moral que derecho. A la moral le preocupan también los máximos, no sólo los mínimos normativos, pero debe admitirse que, con el tiempo, lo moral tiende a convertirse en normas positivas.

La moral civil descansa en la convicción de que es verdad que los hombres son seres auto-legisladores; que es verdad que por ello tienen dignidad y no precio; que es verdad que la fuente de normas morales sólo puede ser un consenso en el que los hombres reconocan recíprocamente sus derechos. Las virtudes que en esta empresa van a ayudarnos serán, sin duda, la tolerancia y la disponibilidad al diálogo. Pero yo quisiera aquí destacar dos poco mencionadas y, sin embargo, indispensables: la responsabilidad y la autoestima⁸.

⁷ García Marzá, D. (2004), p. 87.

⁸ Cortina, A. (2009), p. 154.

Lo que piensa la sociedad sobre la corrupción constituye una importante forma de control social y es además, la piedra angular sobre la cual se asienta el sistema de un gobierno democrático. La opinión pública acerca de las normas y de su efectiva aplicación entra en juego particularmente en situaciones de crisis o de escándalo.

Pero, para que las opiniones particulares se conviertan en expresión pública se requiere que el ciudadano esté en condiciones de darse cuenta de una situación controvertida, de percibir los intereses afectados y, además, de que la mayor parte de la gente preste atención a la opinión de los otros.

La sociedad cumple un rol importante cuando conforma organizaciones y redes para la toma de conciencia acerca de la problemática de la corrupción y cómo luchar contra ella. Para que dicho rol sea efectivo es necesaria la discusión social sobre los valores; de esta forma, se contribuye al fortalecimiento de las conductas éticas, al control de la corrupción y a la calidad de la vida democrática.

Conclusión

La corrupción, en el sentido aristotélico supone la desnaturalización de un ente cuando este actúa no regido por el fin que le impone su naturaleza, sino en función de un fin ajeno.

Actualmente, constituye un fenómeno diseminado y devastador que –en distinta medida– afecta a todos los países. Cuando supera determinados límites se convierte en un problema social y pone en evidencia la debilidad de las instituciones para controlarlo.

La definición de corrupción como violación de normas incluye tanto las formales como las informales. Las primeras están contenidas en las leyes y tratados; las segundas son los valores propios del ámbito social y establecen los márgenes del ámbito moral, aunque no determinen la obligación de una conducta concreta.

La ética social supone valores compartidos que permiten una convivencia pacífica y provechosa y son valiosos en la lucha contra la corrupción. Para que dicha lucha sea efectiva es necesaria la discusión social sobre los valores; de esta forma, se contribuye al fortalecimiento de las conductas éticas y a la calidad de la democracia.

Bibliografía

- Cortina, Adela (2009), *Ética mínima*, Editorial Tecnos, Madrid.
- Eigen, Peter (2003), *Las redes de corrupción. La sociedad civil contra los abusos del poder*, Editorial Planeta, Barcelona.
- García Marzá, Domingo (2004), *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Editorial Trotta, Madrid.
- Maliandi, Ricardo (1991), *Ética: conceptos y problemas*, Editorial Biblos, Buenos Aires.
- Nino, Carlos Santiago (2005), *Un país al margen de la ley*, Editorial Ariel, Buenos Aires.
- Sautu, Ruth (Comp.) (2004), *Catálogo de prácticas corruptas*, Editorial Lumiere, Buenos Aires.
- Szczaranski Cerda, Clara L. (2011), *Un asunto criminal contemporáneo*, Editorial Jurídica de Chile, Santiago de Chile.
<http://app.vlex.com/#/vid/319196543>.

La responsabilidad civil en el ejercicio de empresa

José Antonio Doral García

Introducción

Riesgo y responsabilidad se encuentran entre las palabras de uso corriente utilizadas con significados variados. En lenguaje técnico se emplean como elementos diversos de un determinado sistema cultural jurídico y económico. La multiplicidad de significados en ambos sectores, economía y derecho, produce confusiones o dudas según el contexto en que se aplican.

Con el tiempo, alguno de aquellos significados va ganando actualidad y acepciones más profundas. Al añadirse la cualificación de civil la responsabilidad adquiere mayor expansión en la práctica; también el significado de riesgo amplía supuestos con distinto grado en circunstancias personales o patrimoniales, cosas y derechos. En las frecuentes circunstancias participativas con motivo de uniones personales y grupos de empresas hoy se generaliza la modalidad *in solidum* en el marco de la responsabilidad por daño. Entre las orientaciones más destacables figura la responsabilidad civil por culpa, calificada de subjetiva. No obstante, la responsabilidad civil objetiva o por riesgo va ganando terreno. El alcance de la diferencia merece un estudio en profundidad por las consecuencias y alcance en el plano teórico y práctico. Aquí me limitaré a algunas reflexiones en torno a la empresa.

El punto de referencia de la responsabilidad civil, con sucesivas transformaciones, gira alrededor de **daño** o **perjuicio**. En nuestra cultura se alega que “quien causa un daño está obligado a respon-

der del daño causado”¹. Recuerda la distinción romanista entre *ius* y *fas*, derecho o facultad, y azar o casualidad, correlativos a deber cumplir como causante con exención si el resultado del perjuicio o daño fuera casual. Distinción que enlaza con otras importantes, como los motivos de responsabilidad, y también daño y culpa que excluye el llamado “caso fortuito”. Caso de accidente ya cuenta con la cobertura del seguro que restaura las consecuencias con dinero

El contrato de seguro es aleatorio, *alea*, voz de origen latino que significa riesgo, suerte, incertidumbre, también juego de azar. Esta idea de responsabilidad civil en nuestro sistema presupone culpa o negligencia, y así se plasma en el texto del artículo 1902 del Código civil que establece: “El que por acción u omisión interviniendo culpa o negligencia, causa daño a otro está obligado a reparar el daño causado”.

El siguiente artículo, 1903, extiende la responsabilidad no solo al daño por actos u omisiones propios, sino que se incluyen en la intervención aquellas personas de quienes se “debe responder”, el deber jurídico por añadidura. Entre ellos, igualmente, los dueños o directores de un establecimiento o empresa respecto de los perjuicios causados por sus dependientes en el servicio de los ramos en que los tuvieran empleados, o con ocasión de sus funciones. Tal es el criterio subjetivo de culpa, de frecuente aplicación en las obligaciones legales de colaborar, como quién de los padres responde del daño ocasionado por el hijo abandonado. El abandono o falta de control sería el riesgo.

Los casos en que la legislación sanciona una responsabilidad civil objetiva suponen una limitación de responsabilidad. La razón es que en estos casos el nacimiento de las obligaciones se produce al margen de que intervengan o no culpa o negligencia. Dicho criterio en materia de responsabilidad extracontractual se fue imponiendo

1 Corrobora este sentido un refrán castizo que aconseja que “se cumpla con la obligación que cada uno tiene, porque si después resultase algún daño, será por accidente, y no se le podrá imputar”. Dicho refrán es expresivo de una versión histórica de responsabilidad subjetiva, el autor del daño queda obligado por sí. Tomado de Castán Vázquez, J. M. (2001).

a mediados del siglo pasado. Fueron casos aislados². La reglamentación complementaria ha ido creciendo. Son cada vez más frecuentes los supuestos en que la legislación sanciona una responsabilidad objetiva que por una parte provoca una limitación de responsabilidad; y por otra, el establecimiento obligatorio de un régimen de seguro”³.

Las voces **riesgo** y **responsabilidad civil** aplicadas a la empresa atraviesan un trance de incertidumbre. Recuperan novedad y extensión cuando las cosas cambian o varían las formas de actuar en el ámbito empresarial. Los economistas suelen decir que el número de empresas es índice de la economía de un país en un momento determinado. Ello explica también las resonancias culturales en el amplio campo del Derecho de la conexión entre la responsabilidad del empresario y las crecientes actividades de empresa. Sobre todo, en una época con tal avance en la tecnología y tendencias universalistas como la nuestra.

La doctrina común de la responsabilidad por culpa o negligencia se extiende a los auxiliares o dependientes que realizan o ejecutan alguna prestación subsiguiente a la que corresponde al empresario. La responsabilidad civil conjunta o solidaria avanza con la técnica y la gran empresa.

En significado corriente suele decirse, con tonalidad subjetiva, que es de buen sentido hacer con sentido de responsabilidad lo que se debe, pero en significado sistémico puede emplearse la expresión con carácter objetivo, que añade garantía del buen fin: ir sobre seguro, a toda costa se hará. Expresión con apoyo normativo en que pueden faltar elementos de justicia.

La justicia abarca no solo lo justo, sino también lo equitativo. De manera evolutiva los caracteres comunes de la responsabilidad civil van tomando una connotación objetiva de “acción en justicia”,

—
2 Ejemplos significativos la Ley de 20 de Julio 1957, en cuanto a la responsabilidad del Estado con el Decreto de 1957, 25 de febrero, sobre carácter general en la Organización de la Administración Central del Estado; otros ejemplos, la Ley 48/1960 de 21 de Julio sobre Navegación Aérea; la Ley 122/1962, de 24 de diciembre sobre circulación de vehículos de motor y sobre uso de vehículos de motor, 21 de marzo 1967.

3 Comentario de López López, J. y Melón Infante, C. (1967).

acción como objeto del proceso que resuelve un conflicto entre daño y causalidad. Sobran razones para la objetivación, pero entre otras cobra relieve evitar las dificultades nacidas de elegir alguno entre los varios posibles obligados: resolver quién de los partícipes correrá la suerte de responder por la misma causa. Ello afecta en la práctica a la determinación de la autoría del daño, indirectamente favorece la imputación a personas o empresas ajenas sin el riesgo de arbitrariedad. A su vez el término daño asume nuevos contenidos que pueden seguirse, daño material, daño moral, daño ambiental.

En un plano de fundamentación, la responsabilidad por culpa o negligencia está cerca de la persona humana; el conocimiento y la voluntad informan la acción y el deber se concentra en la acción u omisión como virtud superior de la persona. El cuidado, el trabajo bien hecho y con esmero requiere cultivo, dotes que afirman la libertad, educación entre cultura y espiritualidad, modo de pensar que orienta el comportamiento. Con el mismo sentido subjetivo se utiliza en la representación, entendida como diligencia puesta como en las cosas propias, y la cuidadosa atención a las personas en dependencia grave.

Según la actual Propuesta de Código Civil la persona a la que no se puede imputar un daño por dolo o culpa, por razones atinentes a su edad o falta de plena capacidad, puede estar obligada en determinados casos o circunstancias a pagar una indemnización de responsabilidad por culpa, acción u omisión; los casos en que no haya otra persona solvente que se declare responsable del mismo daño (carácter subsidiario). Remedio conforme a equidad, según las circunstancias.

1. Responsabilidad civil: rasgos característicos

La responsabilidad civil da cuatro interpretaciones sucesivas en la configuración jurídica actual de las actividades de empresa:

Como regla general lo primero que se descubre en una lectura de textos legislativos o jurisprudenciales históricos es la considerable **influencia de la responsabilidad subjetiva.**

En la vertiente judicial nuestra cultura jurídica se basa en que “la sentencia judicial debe ser conforme a la demanda en tres cosas: cosa, causa y acción; como también “arreglada a derecho y buenas costumbres, sin excederse de lo pedido, y de lo contrario es nula *ipso iure*, aunque no se apele de ella”. Lo importante es “mirar y atender a la verdad”, sin detenerse en las solemnidades, siempre que no sean sustanciales, como la citación y la prueba⁴. Gusta advertir el buen hacer de los jueces de seguir en la praxis “como se acostumbra”, la inspiración en las fuentes de derecho, con proporcionalidad entre el fallo y la pretensión en la *litis*. En definitiva, un orden de reglas o pautas entre objeto y proceso. Actualmente, otros criterios ganan consistencia para obviar o reemplazar la normativa; en definitiva: alejar el sistema jurídico positivo del sistema cultural.

a) Vertiente personal

En la vertiente personal ocurre con la potestativa acumulación de acciones posibles de responsabilidad objetiva y subjetiva, sin salirse de la legalidad, lo que no favorece a la seguridad jurídica y va en detrimento de la tutela judicial. La imputación, cita procesal que se dice de cualquier persona a quien se atribuye un daño, suscita hoy un clamor con no infrecuente tono amenazante y resonancia civil, social y jurídica. El hecho merece atención, tanto por su impacto en la vida económica y civil como por la incidencia en derechos fundamentales que sirven al individuo para la realización y desarrollo de su propia personalidad (art 10, CE)⁵.

Como antes se dijo, los sistemas codificados se ciñen a la culpa o negligencia del autor del daño. Al perder la culpabilidad su genuina transcendencia en la determinación *ad casum* de la responsabilidad civil, la responsabilidad objetiva como límite ha de contar con el seguro y la acción directa facilita al perjudicado la invocación del daño causado por persona ajena. Esta es una diferencia importante del modelo tradicional de imputación por responsabilidad personal del imputado.

⁴ Febrero, J. (1825), XI, p. 394.

⁵ “De la responsabilidad civil empresarial”.

Nuevos criterios inspiran el régimen jurídico sobre la capacidad con simple *apoyo* o atención especializada a quien necesita protección. La promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia es materia de actualidad que pone en tela de juicio aspectos tradicionales sobre la capacidad. Se trata de “crear un sistema”. Sucesivas modificaciones legislativas conducen hacia una reforma profunda en puntos de eficacia y técnica de contenido social, plantear los presupuestos de responsabilidad a partir de la emancipación de toda persona. Los riesgos de disposiciones y cautelas tan estrechas llaman la atención, como la de: “ningún juez podrá” autorizar medidas, ¿aun en riesgo de la vida? Ciertamente que la universalidad lo aconseja.

El Convenio de Nueva York (13 de octubre 2006) pormenoriza como fuente internacional la promoción de la autonomía personal. El aspecto positivo entre los retos es la preocupación por la libertad personal con restricción de medidas de representación a las personas en anterior situación de dependencia. El Anteproyecto de ley 21 de septiembre 2018, destaca esta línea de liberación o emancipación. Las connotaciones culturales y consecuencias en la organización jurídica de la empresa familiar son previsibles si se prioriza con carácter general la responsabilidad objetiva. Volveremos sobre este problema al analizar el patrimonio con destino, pero importa destacar la importancia de los sistemas⁶.

A título de ejemplo sobre la distribución de materias en este trabajo me parece oportuno iniciar el análisis con una cuestión que dio origen a la sentencia del Tribunal Supremo 3 de julio 2009, [RJ.5491] El supuesto litigioso se basa en una donación conjunta de fincas procedentes del padre y madre, en régimen patrimonial de sociedad de gananciales, hecha a un hijo con el fin de mantener la unidad de explotación en sociedad civil familiar, con la carga de vivir juntos en la misma casa. La modalidad es incumplida, el hijo abandona el caserío, y se trata de revocar la donación que permite

⁶ La Ley 41/2003 crea el patrimonio protegido, Ignacio Serrano García, *Discapacidad e incapacidad en la Ley 41/2003*. Aunque los calificativos han cambiado de orientación semántica.

el artículo 647 del Código civil. Pero entre tanto el padre ha fallecido y se cuestiona si se transmite la acción de revocación, ya que la donación es conjunta. El Tribunal resolvió con buen sentido sobre la procedencia.

Importa ver la correspondencia entre la idea general sobre las aplicaciones culpa, riesgo-responsabilidad objetiva (primer inciso), el cambio de perspectiva, líneas orientadoras, (segundo apartado) y los aspectos fundamentales entre las relaciones patrimonio y empresa. Haré referencia al Derecho Europeo en lo imprescindible para entender aspectos concretos sobre competencia jurisdiccional, calificaciones y cláusulas en torno a la responsabilidad civil.

b) Derecho Europeo

Entre las razones de “objetiva y apremiante necesidad de adaptar nuestra legislación a las Directivas comunitarias en materia de sociedades” ocupa un lugar importante la sociedad de responsabilidad limitada, aconsejada para pequeñas y medianas empresas.

La Sociedad Nueva Empresa flexibiliza el tipo social: la sociedad limitada podrá transformarse en sociedad civil⁷. De esa manera el calificativo civil entra en el proceso de reforma que confiere a la empresa fuerza expansiva, también incorporada a las actuales “transformaciones del Derecho civil”. En este sector del Derecho civil la capacidad de adaptarse a la realidad está situada en el arco de la persona humana, del patrimonio, de la familia y de la herencia. La Unión Europea se ha propuesto facilitar la adquisición de conocimientos indispensables sobre mentalidad, usos y costumbres que justifica las presentes reflexiones.

Sin duda el conocimiento del contexto facilita “legislar mejor” y es indispensable en materias que componen la libertad de contratar y actividades empresariales. En ese margen de “conocimientos indispensables” me parece oportuno recordar unas breves connotaciones históricas sobre la “visión dualista” que ha regido en

⁷ Art. 143 de la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

nuestro sistema de Derecho privado, entre civil y mercantil, así como la relación estrecha entre culpa y responsabilidad entre nuestros “usos y costumbres”.

Detrás de cada concepto, late una historia que nos permite encontrar los antecedentes el sistema cultural. La vida humana es social, y por serlo es histórica. No por ello deja de ser preciso aproximar las legislaciones de los Estados miembros, como en materia de responsabilidad del productor de los daños causados por el estado defectuoso de sus productos, con predominio de responsabilidad objetiva, Directiva del Consejo de 25 de julio 1985⁸. El daño de los productos, problemas y sistemas ocupan nuevos espacios de daños empresariales.

c) Entre explotación y empresa

Los años 60 del siglo pasado fueron momentos clave para la formación del Derecho económico, una etapa que rememora el primer paso en la salida de una desfavorable coyuntura de crisis económica hacia una economía abierta; inicio de expansión en la productividad y mercado, y acceso al mundo comunitario con el Acuerdo diez años después.

A partir de entonces se elabora una precultura de empresa, que sirve de partida a las aproximaciones entre un nuevo sistema jurídico y económico. Desde el punto de vista legislativo con la Ley de Sociedades Anónimas de 17 de julio 1951 se había favorecido el estudio de la empresa en el marco de Derecho mercantil. Los comentarios sobre la recepción con perspectiva comparatista, y la figura estelar del profesor Joaquín Garrigues concentraron la atención de los estudios.

Entre las memorias de época es significativo uno de los considerandos de la sentencia del Tribunal Supremo de 25 de febrero 1960 (RJ. 927). El ponente, A. Vicente Tutor, expone el concepto de

⁸ En un considerando explica la razón, únicamente el criterio de la responsabilidad objetiva del productor permite resolver el problema, tan propio de una época de creciente tecnicismo como la nuestra, del justo reparto de los riesgos inherentes a la producción técnica moderna. Se erige como principio protector del consumidor. Acaso el término “únicamente” no se entienda como exclusivo, lo que modula el “deber de responder” con reparación íntegra del daño causado.

empresa mercantil a propósito de un juicio ejecutivo, con motivo de una tercería de dominio para levantar un embargo de un bar en Santiago de Compostela. Lamenta que la empresa en tiempos modernos no haya llegado a ser sujeto de derechos y obligaciones; es decir, centro de imputación con personalidad jurídica, pero destaca, eso sí, como logro que de una simple acumulación de elementos de trabajo y actividad personal se vaya transformando en una “entidad dotada de vida”. Se basa el lamento en que no haya llegado todavía en la legislación a ser constituida en sujeto de derechos y obligaciones como en países extranjeros, de manera que le puedan ser imputadas al sucesor las deudas contraídas por el antecesor sin pacto expreso que así lo imponga. Salvo casos especialísimos con fines de carácter social o contratos de trabajo, como ocurre en nuestro ordenamiento jurídico no pueden ser imputadas

La imagen “dotada de vida”, referente al espíritu empresarial, es sugerente. Indica que no es inamovible, que evoluciona en todos los campos de actividad, y que tiene señas de identidad entre empresario y empresa, evolución normativa y actividad económica. Ahora bien: carece de titularidad. El clamor por la persona jurídica a la sazón es significativo: la idea de un sujeto responsable con legitimación procesal activa y pasiva.

Según se desprende, el fondo de comercio era la persona física; el titular explota el bar como negocio, antes de que el empresario pudiera ser persona jurídica. Como lugar común empresario es quien ejercita la actividad de empresa, la persona que crea, organiza y gobierna la empresa. Los dirigentes y empleados en la empresa preparan el trabajo bien hecho y son el pilar en que se asientan los logros alcanzados en sus respectivas áreas.

La idea principal de empresario es que vivifica la empresa como objeto de actividad productiva o de intercambio de servicios. Abunda en dos criterios de evolución, **sustantivo** (la relación entre autor y dañado, sucesión en la deuda) y *procesal*, la imputación del responsable. Complejo de elementos que llegan principalmente desde el arrendamiento del local en que tiene su sede, el conjunto de “mercancías, clientela, prestigio profesional”. En resumen,

acervo mercantil y especialmente organización. La empresa se presenta como organización.

Por la misma época Carlos Fernández-Novoa explicaba que la empresa es, ante todo “un fenómeno económico-social”, con el que tropieza la ciencia del Derecho. No es cuestión de ideas, especulaciones. Dicho enfoque estimuló a los mercantilistas a acomodarse a los nuevos tiempos, menos propensos al dogmatismo, que por cosas de pasado venía envuelto en recetas mágicas de “Ciencia jurídica”. El profesor defiende la tesis razonable de que no puede quedar al arbitrio de la ciencia del Derecho configurar este fenómeno económico social y concuerda con el realismo impreso en la vida de empresa: “Ha de partir forzosamente de “la realidad vital llamada empresa”, un acertado juicio⁹. La sobrecarga de la palabra “forzosamente” y la forma de entender el “arbitrio” apoya estas reflexiones que, en buena medida, comparten su opinión.

Aquel contexto de los años 60, correspondiente a la salida de una profunda crisis, permitía entrever la realidad vital de la empresa con renovado espíritu empresarial. Al punto de que el título Nueva Empresa ha sido acogido por el Parlamento Europeo y aporta una visión novedosa con luz floreciente al entorno entre economía y derecho¹⁰. Por su parte, el marco jurídico también ha evolucionado en línea de valoración humana y transformación social, sin “casos especialísimos”, hacia una comunidad jurídica.

A lo largo de las últimas décadas crece el movimiento cultural con la tendencia de promover y mejorar empresas centro efectivo de vida social, sistema cultural de acción humana¹¹. Tendencia de mayor amplitud que abarca medidas preventivas, participación en seguridad, responsabilidad por ambiente, salud, y servicios de disfrute privativos de trabajadores, autónomos, o de cualquier persona que intervenga y colabore en un proceso productivo. Efectivamente,

9 Fernández Novoa, C. (1965), p. 7.

10 El buen funcionamiento del mercado interior, la previsibilidad del resultado de los litigios, la seguridad en cuanto a la ley aplicable y la libre circulación de resoluciones judiciales. Nuevas perspectivas en la calificación de las acciones de responsabilidad en los instrumentos europeos de Derecho Internacional Privado. Alude al riesgo de calificación en la interpretación del concepto “contractual”.

11 Falcea, A. (2006).

tal complejidad no queda al arbitrio de expertos en el plano dogmático-legislativo. La Ciencia de Derecho en realidad no es exacta, con su lógica de categorías, ficciones y tantas presunciones para la acogida de la anterior teoría abstracta de empresa. La empresa se abre a la vida social con un derecho al servicio que vitaliza y entabla, efectivo en los tribunales. Sin jurisprudencia las leyes son uno de los más crueles tiranos del mundo, hipérbole contenida en el *Derecho de la vida cotidiana* de Joaquín Francisco Pacheco.

En otra dirección, pero por senda civilista que dirige al mismo resultado, José Javier López Jacoiste describe, en la misma época, la idea de explotación en el Derecho civil. El trabajo “apunta” hacia la idea de empresa, el tránsito desde la explotación a la empresa. Por enraizar en el tráfico jurídico, nos dice, “tiende a convertirse en empresa”, la idea de explotación en el marco de Derecho civil precede a la de empresa. Tanto en Derecho mercantil como en civil, la responsabilidad civil se entiende en los mismos términos: el daño evoca la tasación¹². Cuando el titular de la explotación coloca en el tráfico las cosas producidas “ya es empresa”. Titularidad, posesión y explotación, indica López Jacoiste, forman una gama de ideas escalonadas que van desde lo genérico a lo concreto en orden al ejercicio efectivo del contenido de un derecho patrimonial, el uso y disfrute¹³.

En esta exposición se advierte una manera de ver el Derecho como tensión entre su carácter humano e histórico. La idea de explotación arranca de la propiedad privada y su raíz está en la propiedad, las facultades de uso y disfrute; aprovecha la producción de frutos; en la empresa está de por medio el mercado y la volatilidad del dividendo en las finanzas. La actividad puede ser infructífera, aunque siempre provechosa. Ganancia, utilidad, dinamismo, productos del fundo que se transforman o manipulan, enlatados, trans-

—
12 López Jacoiste, J. J. (1960), p. 23. Dedicó el capítulo XI a los riesgos de la explotación.

13 Recoge y glosa una sugerente semejanza de Álvaro d'Ors: el uso concluye en el hombre; es un aprovechamiento inmediato y directo. La explotación, en cambio, termina en los beneficios; disfrute requiere hacer reparto. Ejemplo escolar, estar a la sombra de un árbol es uso: no se parte, se comparte; pero venderlo o talarlo sería disfrute. En el disfrute hay que repartir. Uso, disfrute, explotación son aspectos patrimoniales, como la propiedad y los derechos reales.

portados, van con la empresa agrícola. En las finanzas el dinero está en movimiento, de estar parado durante el tiempo retenido en beneficio del que lo guarda o reserva sigue produciendo intereses; *lucrum cesans*, cuestión de lucro como ganancia y utilidad del que retiene indebidamente, o daño, si hay cuestión de pérdida o perjuicio.

Ambos aspectos sustantivo y procesal, a que se refiere la sentencia aludida (STS 3 de junio 2009), sobre la explotación familiar, se complementan, un sistema internamente articulado prevalente a la dirección individualista de la propiedad en el contenido y defensa mejor preparado para la vida empresarial.

Otra versión cultural de interés común remonta las fronteras

El mercado como organización tiene reglas o pautas, pero carece de espacio. El reparto equitativo de los riesgos inherentes a una sociedad moderna en colaboración y participación requiere un “régimen de responsabilidad civil armonizado”. La legítima reparación de los daños causados alcanza objetivos de protección a los consumidores, a lo que alude la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de mayo de 1999, sobre responsabilidad civil en los daños causados por productos defectuosos. En los considerandos dicha Directiva abunda en la responsabilidad objetiva y el principio de responsabilidad para alcanzar los objetivos perseguidos de protección y funcionamiento del mercado interior. Así se ha ido formando una configuración de empresa en nuestro sistema con materiales sencillos: crédito, propiedad, contrato. Nos trasladamos ahora a un mundo muy diferente, de Constitución económica, sistema de economía de mercado, afirma el art. 38 de la Constitución, como fuente Convenios y Tratados internacionales.

Veámoslo seguidamente.

2. Riesgo y responsabilidad civil en un contexto económico.

El régimen jurídico de la empresa, sea pública o privada, gira en torno al elemento personal, el sujeto o titular que decide, toma posiciones, propuestas, arriesga, responde de las deliberaciones sobre el objeto patrimonial y el contenido de derechos y obligaciones (*re-*

latus). En la empresa privada ambos aspectos se comunican, van entre sí relacionados. La libertad en la iniciativa y la responsabilidad en la realización mueven al que funda la empresa y sus colaboradores. Humanizar y capacitar la empresa es dirigir, encaminar, guiarla. Ello no es cuestión de conceptos sino de experiencia, prudencia, principios y valores inherentes a la persona, que dirige, con sus colaboradores, al pretendido bien común¹⁴.

La responsabilidad del empresario en el contexto económico, facultades patrimoniales, no es responsabilidad única, piénsese en caso de concurso voluntario con intervención de los administradores concursales. El acuerdo debe señalar los riesgos que se pretendan evitar y las ventajas que se quieran obtener. Como el riesgo, admite aplicaciones a contingencias variadas, peligro, exposición a un resultado, previsto o imprevisto, grados de probabilidad, una elección de persona acertada, dirigir por buen camino, fijar los límites. El riesgo se hace presente en la responsabilidad, la “presencia”, expresión apropiada del profesor Cavanillas¹⁵.

Desde el punto de vista económico destaca el valor de nuevos conceptos, como valor del fondo de comercio, valor de la pérdida de clientela; la cuantía económica que representan y la relación de causalidad influyen en la tasación. La jurisprudencia considera este tipo de valoraciones en la configuración, traslado, extinción de la empresa.

Como se ha repetido, las palabras **riesgo** y **responsabilidad** en términos generales se emplean con ambigüedad o polisemia, palabras que expresan distintos sentidos o, diversos significados. Ambos aspectos de la realidad vital ofrecen modalidades: en el interior (*ad intra*), como recinto de conducta o comportamiento en que se basan las prestaciones debidas, asumir el mal o riesgo de una actividad que supone peligro de pérdida, destrucción, y al exterior en

14 En una síntesis *omni comprensiva*, el profesor González Enciso, A. (2017) propone una concepción realmente nueva de la persona que, sin excluir la orientación al crecimiento material, prime la satisfacción de la creatividad y del compartir.

15 El profesor Cavanillas Múgica, S. (1987), p. 26, hace un examen del riesgo en “tres metros distintos” como se hace presente en la responsabilidad.

las aplicaciones (*ad extra*) el principio riguroso o flexible según el sistema de libre circulación¹⁶.

Este planteamiento de conexión del riesgo como espacio de libertad (*relatio*), informe, deliberación durante la realización del fin previsto, supone una tensión en el desarrollo, porque puedes equivocarte. Riesgo alude también al eventual gravamen pasivo, el coste, y a los beneficios hipotéticos, ganancia o pérdida esperados. Su función es permanecer como exponente de libre iniciativa y justifica la responsabilidad acaecida a consecuencia de una conducta positiva (acción), o negativa, (omisión). En el ejercicio torcido se basa la sanción de abusividad, por acción propia o ajena, acción que será objeto procesal que conduce a acreditar el hecho dañoso.

Otra aportación civilista, la teoría del abuso de derecho en el ejercicio de empresa, sin ánimo doloso, pero con daño fue la considerada en la famosa sentencia de 14 de marzo de 1944 de que fue ponente Castán Tobeñas. Se refiere al abuso de derecho en un caso en que a la sazón ni por razones del fin buscado (no doloso), ni por la conciencia social, venía denunciado, pero sí lo fue por los daños provocados a causa de excesivas extracciones de arena traspasando los linderos impuestos por la equidad. Los hechos eran: el Consorcio de la Zona franca de Barcelona, que tiene la concesión exclusiva de la extracción de arenas en las plazas del litoral, por el volumen y extensión de las extracciones disminuye la playa y produce la desaparición de las defensas naturales contra las avenidas del río en cuya desembocadura está la central, produciendo importantes daños y riesgos a consecuencia. La Sociedad catalana de gas y electricidad interpone el recurso. El Tribunal Supremo reconoció taxativamente la existencia de abuso de derecho.

Fórmulas nuevas en el caso de concurrencia de derechos que se ha de resolver en cada supuesto concreto. De la empresa pasa al Código civil, art.7.2, aplicable a todo acto que sobrepase manifiestamente los límites normales del ejercicio de un derecho con daño

¹⁶ No puede perderse de vista que las categorías jurídicas no son valores universales sino instrumentos de conocimiento. Del tipo de responsabilidad civil salen las clases de responsabilidad, contractual y extracontractual, civil o penal. Cada tipo con sus elementos propios componen la disciplina legal o extralegal, con los límites correspondientes.

para tercero. Los límites normales, la normalidad recorta el espacio de la explotación.

3. Brotes novedosos

Si bien puede advertirse, siguiendo la perspectiva realista, que la “Ciencia del Derecho” no sirve para configurar la empresa, no hay duda de que participa como servicio en el trajín o actividad comercial. ¿De qué manera?

a) Figuras típicas y atípicas

El punto de mayor atención en la configuración jurídica de empresa privada corresponde a la autonomía de la voluntad y a la propiedad privada, de donde surgen brotes plantados de figuras atípicas. La libertad personal y sus limitaciones enlazan hoy con el principio de libertad contractual, que se mueve en la gama de contratos atípicos. No pocos brotes son raros o anómalos, lo que conlleva la extensión de la llamada responsabilidad contractual, unida al vínculo obligatorio como fuente de eficacia. Así, la tendencia a una hábil concentración de figuras de responsabilidad extracontractual, directa o como medida subsidiaria, agrupa históricos hechos “cuasicontratos” (pago indebido, enriquecimiento injustificado)¹⁷.

También reciente la configuración atípica de derechos reales que abre la puerta a facultades que se independizan del dominio, como la libre disposición o *ius disponendi*, origen del llamado abuso del derecho. La Dirección General de Registros y Notariado de 8 de noviembre 2018 admite la inscripción en el Registro de la propiedad de la facultad o poder de disposición en lo que constituye un discutible problema jurídico¹⁸. En el supuesto, el enlace cosa-fruto

¹⁷ Tema expuesto magistralmente por Fariña Fariña, Rebeca (2017), “Estudio sobre el enriquecimiento sin causa en España desde una perspectiva comparada con el derecho alemán. Entre la tesis unitaria y el planteamiento tipológico”. Tesis Doctoral.

¹⁸ Se trataba de un problema de configuración jurídica seguido de la calificación registral: Hijas propietarias de dos fincas donan al padre la facultad de disponer, ¿es inscribible como derecho real, una facultad independizada? En el caso concreto, tanto la autonomía de la voluntad (donación) como las facultades dominicales revisten la consideración de derechos potestativos, categoría que parece en auge. Por lo demás parece muy discutible su encaje en el *numerus apertus* de derechos reales.

queda en una parte, una vez desprendida la facultad de disposición (venta o garantía). Los rendimientos, frutos o beneficios, el *ius fruendi aislado del ius disponendi*.

En definitiva, la iniciativa privada se mueve entre evitar, impedir o invalidar un pacto o convenio ilícito, o responder de las consecuencias perjudiciales con remedios o medidas, legales o extralegales, para compensar el daño injusto como consecuencia. No resulta fácil comprender en breve espacio el alcance de esta visión sintética de un panorama tan complejo si se tiene en cuenta el principio *salva rerum sustancia*. Excuso la primera impresión y, sobre todo, las sucesivas remisiones a la singularidad del planteamiento, mas no dudo de su importancia para precaver males irreparables.

b) Función de las cláusulas de adaptación

Algo semejante ocurre en el plano contractual entre los brotes novedosos que en nuestros días prodigan las llamadas cláusulas de adaptación por circunstancias sobrevenidas, actual escenario de renovación de la relación contractual.

Se trata de supuestos de revisión o modificación en contratos a título oneroso y a largo plazo, con el fin de remediar o salvar el perjuicio o desnivel no previsto en las prestaciones originarias. La jurisprudencia acude a argumentos distintos, como mitigar el exceso o reducir ventaja en uno de los contratantes que resulta aventajado para equilibrar o moderar el perjuicio de la contraparte. En definitiva, estas cláusulas, en principio, tienden a mantener en todo tiempo el equilibrio originario entre prestación y contraprestación. Su función es restaurar la normalidad con justicia conmutativa y, de ordinario, la equitativa moderación de la cláusula penal cuando resulta excesiva. Cláusulas que atenúan el sistema de responsabilidad por incumplimiento con base en la proporcionalidad.

El desplazamiento del riesgo es claro, una operación económica o circunstancia no previsible en origen desplaza el equilibrio de la relación jurídica; detiene o comprime la fuerza de ley de un *vinculum iuris* recíprocamente acordado. Cuando la operación económica se masifica, en particular el cambio de intereses en los fiduciarios, el número de litigantes se multiplica, la libertad de empresa

y la responsabilidad se ponen “en tela de juicio”. El derecho a protestar no se reduce a los competidores, suele haber terceros perjudicados o actores, interesados o no, en el desajuste.

Materia esta compleja, en busca de reglas y principios en la mejora de procesos de producción y gestión para cumplir con los retos y prioridades. El recorte de la terraza en una empresa hotelera, con riesgo económico continuado de pérdida de clientela, en el arrendamiento del local afecta a la renta ¿procede la revisión del contrato? Se advierte como signo positivo del riesgo la permanente amenaza del beneficio puro del negocio y el modo de contrarrestar la desigualdad sobrevenida se complica cuando las circunstancias que lo producen acentúan que no lo hubieran querido así. La negativa facilita entender el receso en las sociedades de acciones; la renuncia anticipada ante un cambio no previsto ¿transformar un tipo social en otra forma de sociedad? Entran en juego la autonomía de la voluntad y el orden público económico.

Las cláusulas son parte del contrato como título constitutivo de la empresa o pactos entre empresas; cláusulas de exención de responsabilidad, con derechos potestativos del socio, como permitir apartarse de la empresa en condiciones pactadas (receso); cláusulas para prevenir modificaciones sustanciales, como en el crédito modificar la cláusula de interés.

c) Responsabilidad patrimonial universal

Finalmente, la cuestión más controvertida se refiere al principio vigente de responsabilidad universal del deudor para el cumplimiento de las obligaciones.

La transparencia del patrimonio garantiza la efectividad de la ejecución de las decisiones judiciales, la calificación del daño y los medios de su reparación. La fórmula histórica es que del cumplimiento de las obligaciones responde el deudor con todos sus bienes presentes y futuros (art.1911 del Código civil).

En definitiva, la agresión al patrimonio, que constituye la garantía genérica del derecho de crédito, principio que también siguieron otros países en Europa. Va mal con el empresario esta responsabilidad patrimonial que abarca el futuro.

En la nueva empresa se desplaza hacia otras formas de responsabilidad delimitadas sobre bienes concretos y es tendencia la humanización de la ejecución. Medidas adecuadas a las técnicas del mercado, a los productos y productores que, efectivamente, no deben ser arbitrarias. El paradigma consumista amplía la gama de medidas y remedios, la revisión del principio de masificación de beneficios es simple consecuencia. Buscan otras claves, tanto empresas como consumidores, que reaccionen con energía y justa medida.

La seguridad jurídica se resiente ofreciendo en la escala de valores un riesgo que brota en obsequio de otro. La acción en justicia crece en un estado de derecho y la jurisprudencia focaliza las otras fuentes extralegales, y en cuestión de responsabilidad civil la fuente hoy más expansiva es jurisprudencial, también la más integradora. Como puede advertirse los términos y los significados se adaptan a la realidad cambiante y se valen de una categoría única para servir al diverso tipo de vida de cada sociedad. En materia contractual, según el caso, la fuerza de ley de la palabra o la fuerza de la palabra se convierten en la fuerza de ley, pero en todos los casos la seguridad jurídica de saber a qué atenerse.

4. Forma típica de organización de empresas. Facultades de reconfiguración a juicio de tribunales

La forma típica de organización de una empresa es la sociedad, pero la empresa puede ser personal (individual) o pertenecer a un grupo de empresarios (comunidad) y la sociedad puede ser civil o mercantil, de personas o de capitales. El ejercicio de empresa varía de manera semejante a la propiedad, en cuanto a las facultades de uso y disfrute, de disposición

Las cuestiones litigiosas de discutible “arbitrariedad”, referentes a la constitución de sociedad-empresa resueltas en los tribunales, exceden el cometido propuesto en este estudio por la multiplicidad de conflictos. Basta señalar que la distinción entre relaciones internas y externas se hace notar en la distribución de riesgos y gastos en operaciones económicas o actividades de empresa en fase de organización y sobre todo en fase o situación de concurso o liqui-

dación, litigios sobre la expresión de la causa y las posibilidades probatorias. Poner bienes en común siempre arriesga la posición de los acreedores en la garantía; no se pueden estudiar los hechos aislados, sino el conjunto de factores, comportamiento de personas y garantía de terceros. Corre a riesgo del acreedor moroso la pérdida de la cosa debida o la deuda que por conducta negligente en exigir a su tiempo el pago prescribe la acción.

Recuerdo el lamento de un amigo letrado que, estando seguro del éxito en la causa que defendía, perdió el pleito por prescripción extintiva, y, no sin ironía, por el contratiempo musitó: “el juez con la prescripción da derecho al que no lo tiene”. Utilizar una norma del mismo ordenamiento para eludir otra siempre es cuestionable.

El riesgo como medida y la responsabilidad nacen juntos; en origen van plegados a la naturaleza de la actividad empresarial; se desdoblan cuando el acto o los actores mudan de posición o estado¹⁹. En conjunto, la disciplina jurídica de la responsabilidad contempla deberes jurídicos y conductas o comportamientos: a título de ejemplo se seleccionan algunos supuestos particulares de derivación de responsabilidad que explicitan cuestiones relacionadas con lo hasta aquí expuesto sobre sociedad y empresa, y diversas formas de abuso y de daños. Interesa advertir el distinto significado de los términos que en sectores empresariales emplean la expresión responsabilidad civil. Corresponde al juez examinar, en casos litigiosos, las medidas de diligencia y entidad del daño previsto o previsible y analizar las cautelas y cláusulas del negocio ilícito. A grandes rasgos cuatro tipos de relaciones jurídicas civiles con consecuencias económicas:

¹⁹ Cavanillas Múgica, S. (1986) clasifica el riesgo en científico, psicológico, cultural o social. Advierte que no todos los tipos merecen la misma valoración, pero el riesgo es el metro de la diligencia exigible. Quien no prevé lo previsible y no evita lo evitable, no cuida las medidas. La probabilidad de un suceso y el daño que puede provocar integran el riesgo. El riesgo como criterio de responsabilidad es idea arrinconada, pero está en STS 30 de mayo 2008, sobre un establecimiento abierto al público, origen de una actividad anormalmente peligrosa para la sociedad, un riesgo “considerablemente anormal”, STS 23 de julio de 2008 [RJ 5509], caso previsto por la ley, atendiendo a la gravedad del daño.

a) Relaciones en la esfera personal. El abuso de influencia y ventaja injustificada

La cualidad de empresario por regla general inspira confianza. Rota la confianza, la buena fe se resiente como conducta presunta, de forma contraria a la convivencia. Se infringe el principio de buena fe cuando se finge ignorar lo que se sabe o se realiza un acto equívoco para beneficiarse intencionadamente de su dudosa significación, daño futuro previsible.

Quien crea una situación dudosa para contradecirla después en perjuicio de quien depositó su confianza en ella, entra en la regla general del dolo: provocar un engaño. El abuso en la posición de influencia se carga de contenido desleal en las relaciones entre personas. Forma parte del temor o recelo ante las formas de dependencia, móviles ilegítimos que se anteponen a la finalidad de la protección debida²⁰.

b) Relaciones entre empresas

La facilidad de acceso a la formación de empresas generaliza la expansión de grupos en sus modalidades: grupo de empresas, grupo de interés, acuerdos de empresa, fusiones, que son actos de tráfico por excelencia, redes de alianzas. Contribuyen a la expansión del Derecho privado.

La persona jurídica no se ve hoy con el histórico recelo y como necesidad se estructuran grupos de empresas para construir un conjunto. La histórica “tienda y el almacén” en los orígenes del acto de comercio se proyecta hoy en estrategia de grupos de empresas como piezas enlazadas de un negocio principal ¿Qué se entiende como grupo? La base de apoyo es la pluralidad de componentes, la forma típica es la autonomía jurídica de cada uno de ellos; la razón de unión es que estén sujetos a una dirección unitaria y gestionada con unidad. En definitiva, unidad y pluralidad. La gestión de supermercados concita empresas y clientes, expansión y usuarios, modelos diversificados. Todo ello para centrarse en el negocio princi-

²⁰ Sobre el ejercicio de los derechos y los límites, abuso de derecho, abuso de poder, abuso de concepto, es ilustrativo lo referido por Castro y Bravo, F. de (1972).

pal. El riesgo estriba en la renovación del grupo de empresas y la configuración fraudulenta²¹.

Entre las anomalías societarias es destacable el supuesto de riesgo maquinado por ficción con un programa decisional de grupo. Supuesto conocido como “levantamiento del velo”. El velo de la personalidad que descubre y sanciona fines individuales muchas veces contrarios al interés general²². Participación y solidaridad al nivel más alto de competencia. Contempla una adaptación de la fórmula alemana (*Durchgriff*), que evita el abuso de una diversidad y trata de descubrir verdaderas situaciones ocultas o aparentes, fantasía, por medio de intervención judicial. Lejanas referencias a problemas concretos facilitan interpretaciones sucesivas. Son emblemáticas las cuestiones resueltas en las Ss 28 de mayo 1984 [RJ 2800] y 22 de julio 1988, [RJ6917]. Esta última reproduce con detalle la doctrina general del levantamiento del velo (fórmula germana y también anglosajona, *lifting the veil*), motivo de la frustración de derechos de terceros, sean personas físicas o jurídicas. En el fondo se trata de esconder una simulación falsa en la constitución de una sociedad, que signifique la elusión en el cumplimiento de un contrato, o la burla de la ley protectora de derechos o deberes, conductas elusivas tributarias²³. Se decide –como medida de prudencia– aplicar la equidad con acogimiento de la doctrina de la buena fe, que permite al juez penetrar en el *substratum* personal de la persona jurídica y con luminosidad descubrir el carácter colectivo y falsa finalidad del envoltorio. La falacia suele ser destacable, la actividad de un grupo de empresas y una sociedad demandada. Como grupo abarca obligaciones implicadas entre sí con unidad de fin o de interés; tantas re-

21. El riesgo por dirección y gestión se proyecta en todas y cada una; la responsabilidad se unifica primero en la dirección y gestión, y se distribuye después en la solidaridad impropia. Las relaciones entre grupos de empresas atraen la atención por la importancia práctica y los mecanismos de su configuración. En el grupo intervienen la persona jurídica, como sujeto colectivo, la empresa como concepto económico relacionado con el jurídico de sociedad, los intereses afectados por la política del grupo y el vínculo preexistente, con la expresión pactos entre empresas, siendo la empresa como objeto de contrato. Ello formando unidad, con la tipicidad social propia de la empresa, distingue entre el obligado a responder y el autor responsable.

22 Bustamante Alsina, J. (1989), pp. 1 y ss.

23 López Mesa, M. J. (2000).

laciones como sujetos y múltiples responsabilidades que lleva consigo.

El litigante deduce ser una “sociedad pantalla” constituida con la única finalidad de eludir la responsabilidad de los socios, por desviar el producto de las ventas y evitar que los jueces puedan penetrar en el “substrato” de esas personas jurídicas ficticias cuando sea preciso. La doctrina jurisprudencial es expresiva en las motivaciones de la citada STS 22 de julio 1988. El Tribunal Supremo desestima en este recurso la aplicación de tal doctrina por falta de prueba. Fue ponente el magistrado Xabier O´Callaghan Muñoz. Los supuestos de hecho suelen emplear la separación de patrimonios para aparentar insolvencia, la creación de una persona jurídica ampara la frustración de derechos de terceros. Como grupo de empresas, grupo compuesto de varios socios, confluyen diversos intereses. Son empresas gestionadas en forma de sociedad, con posible uso y abuso²⁴. Responden solidariamente frente al perjudicado, sin menoscabo de repetición entre ellos. La *relatio* entre riesgo y responsabilidad conduce a la solidaridad de las obligaciones con riesgo compartido (*in solidum*), con el remedio del derecho de repetición por el resto al que paga. En la solidaridad cada uno de los obligados responde por el todo, en materia de obligaciones es excepción a la presunción de mancomunidad o por partes alícuotas; en el caso referido se califica de responsabilidad solidaria que no se opone a un dictado de justicia, si bien el derecho de repetición del que paga está sujeto al riesgo de impago por alguno o el resto de los componentes del grupo.

Por eso la viabilidad de estas entidades de unión o acumulación requiere niveles de solvencia y estabilidad por los riesgos potenciales “dañinos” en otras empresas o en un sector, como el sistema financiero no bancario en relación a la banca tradicional. Los llamados riesgos residuales o emergentes en los mercados financieros, las cadenas de supermercados o las empresas de colaboración de trabajo técnico, o servicios tecnológicos en forma conjunta con otras empresas asociadas en el sector privado. Se enuncia, como re-

²⁴ Pavone La Rosa, A. y Buttà, C. (1982).

gla general, que los empresarios corresponsables de un mismo daño responden solidariamente ante el perjudicado.

c) Relaciones entre productor y consumidores

Responsabilidad de los daños causados por productos defectuosos. La regla general es que todo aquel que participa en un proceso de producción deba responder en caso de que un producto acabado, o bien las materias primas que hubiera suministrado, fueran defectuosos. Sorprende que *los* daños causados a la salud o a sus bienes por un producto defectuoso motiven un número excesivo de litigios que precise aproximar las legislaciones.

En las grandes cadenas y ventas por canal digital abundan acciones de resarcimiento y plazos de prescripción dirigidos a flexibilizar el cumplimiento. Hay un deber de estar informado y en el producto defectuoso, que no cumple el uso razonablemente previsto por el precio abonado o no bien acabado, se presume que el responsable es el productor. El criterio de imputación es, como se dijo, la responsabilidad objetiva. La “mercantilización” del objeto, bienes muebles, mercaderías y productos, conduce a la disciplina de mercado, la protección del consumidor, la contratación en masa, donde el vínculo contractual desplaza la carga de prueba, la presunción a favor del consumidor. Entre la responsabilidad objetiva, en que se basa la inversión de la carga de la prueba, y la fuerza mayor queda un espacio para la aplicación rígida o flexible. El que participa en un proceso de producción debe responder en caso de que el producto acabado o las materias primas que hubiera suministrado, fueran defectuosos, (Directiva del Consejo de 25 de julio 1985).

No deja de ser la responsabilidad por el trabajo bien hecho o acabado, que excluye el uso abusivo. Los conceptos de reparación e indemnización, comprenden componer o enmendar el menoscabo²⁵. La fundamentación forma parte de los imperativos sociales y abarca el *pretium doloris* o daños morales previstos por la ley que se

²⁵ Orti Vallejo, A.; García Garnica, M.C. y Rojo Álvarez- Manzaneda, R. (2015).

aplique en cada caso. El daño moral o *pretium doloris* se acerca más a un criterio de culpa que a un perfil legalista, que excluye grados de protección a los daños morales no “eventualmente” previstos por ley. La obligación se mantiene en la causa.

El crédito deteriorado por una garantía desproporcionada, como una hipoteca sobre cosa que excede el valor del crédito hipotecado, favorece una distinción entre abuso de derecho, que piensa en ejercicio del derecho, y el crédito excesivo, que implica su corrección como remedio: se reduce. Exceso de inscripción hipotecaria y principio de proporcionalidad de la garantía respecto del crédito son hoy una suerte de calamidades de época.

d) Cesión de la posición

La extensión del área contractual contribuye a la responsabilidad por hechos dolosos o culposos por conducta de los propios auxiliares, que afecta de lleno a los auxiliares de empresa. Especialmente se produce en la gran empresa que necesita personal. Se trata de la responsabilidad por culpa ajena, sin autoría directa. El supuesto propio es el auxiliar que realiza la prestación en un programa obligatorio, causa el daño y el responsable permanece como titular eventual de la posición pasiva: el auxiliar cumple mal, pero no es quien debe, pues ¿quién responde del daño y ante quién se imputa o se dirige la víctima? ¿Supuesto de especial culpa contractual? La expansión de la vida económica multiplica la necesidad de contar con estas personas en posiciones secundarias, y las modalidades dependen de la conducta dañosa de autor material, no por incumplimiento del deudor, que se sirve de ellos para un fin específico. El objeto de la obligación permanece incumplido²⁶. En principio, la mala elección o indebida del que cumple mal responde por culpa *in eligendo* a quien le ha contratado. El principal es quien debe obligarse, al menos subsidiariamente, en las relaciones internas, pero el daño proviene de la culpa o dolo en la ejecución, porque el auxiliar ejecuta como simple autor material. La concurrencia de culpas, entre

—
26 D'Adda, A. (2018).

la culpa *in eligendo* y la del auxiliar, autor material en la ejecución, depende de cómo se organiza la empresa. El *dominus* responde en vía objetiva, y no hay “sucesión” en la deuda, falta el tiempo entre antecedente y sucesor. Evoca los criterios sobre la representación de hecho, que se aplica en las relaciones internas y externas entre el deudor principal de la obligación con derecho al resarcimiento y el que ejecuta o realiza. También la cesión de la posición deudora sin consentimiento del acreedor. En este caso el deudor no cede, pero utiliza un auxiliar y él se queda con la responsabilidad.

La culpa en el Derecho civil moderno se aplica con distintos sentidos, no se presume, pero como deber de conducta diligente no se impone, se supone. La responsabilidad no es objetiva, ya que el que contrata para operaciones de masa arriesga las consecuencias. Recuerda más bien al llamado servidor de la posesión que, sin ser poseedor, ejecuta a las órdenes del verdadero poseedor, supuesto distinto del delegado de un representante, que será también poseedor.

e) Finalmente todos los supuestos. Problemas de empresa mercantil resueltos con solución civil

La garantía patrimonial polariza la responsabilidad civil en el art. 1902 del Código civil, que es el precepto básico para comprender los supuestos de responsabilidad extracontractual. Establece el precepto que “el que por acción u omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado”. Quedan perfilados el hecho del daño, el acto afirmativo o negativo y la norma sancionadora, obligación de reparar. No así el daño “causado”: basta que sea antijurídico, por vulneración de la norma, aun la más genérica máxima (*alterum non laedere*) protectora de aquel a quien pertenece el bien lesionado. Tal axioma presupone, en la lectura literal del texto, una conducta imprudente, interviniendo culpa o negligencia. Medida que alcanza al daño material o moral resultado lesivo. El daño moral encuentra la protección jurídica por otra vía más personal, como el honor, la intimidad personal o familiar (LO 1/1982, de 5 de mayo). Se discute hasta qué punto un daño moral es indemnizable, ¿el miedo, el sufrimiento, un presagio, ansiedad, falta de seguridad? Al *pretium doloris* “u otros

daños morales eventualmente previstos “por la ley que se aplique en cada caso” ya nos hemos referido en materia de responsabilidad por los daños causados por productos defectuosos²⁷. La responsabilidad del empresario es directa y se presume la culpa, que admite prueba en contrario. La tendencia moderna es pasar a criterios objetivos de riesgo. Abarca entonces la asunción del riesgo también por los consumidores; el riesgo entra en la obligación de indemnizar que alega el acreedor; el riesgo de insolvencia se fija en las primas del seguro de riesgos (contrato aleatorio). El legislador arbitra seguros, fórmulas, fondos de garantía, pluralidad de responsables pero, como derivado de la libertad, la realidad vital se anticipa redescubriendo medidas²⁸. La acción aquiliana, con la generalidad de las formas de reparación, es legado romanista, acorde con el principio *alterum non laedere*. Este principio cierra el ciclo de medidas en el camino de la arbitrariedad, en la configuración jurídica de la empresa, donde es determinante “el otro” perjudicado, es decir *alterum*, la ajeneidad.

La diferencia con la responsabilidad contractual es la equivalencia entre prestación y contraprestación. La equivalencia de las prestaciones admite la revisión judicial en circunstancias desproporcionadas, para mitigar el exceso. Este criterio de moderar el exceso es antiguo, ya en STS 13 de junio 1944, con base en la cláusula *rebus sic stantibus*. Con esta regla se trata de dejar las cosas como estaban antes de producirse las nuevas circunstancias. Criterio conservador de justicia conmutativa. La responsabilidad extracontractual comprende los daños y perjuicios causados, pero su medida no es la equivalencia sino la proporcionalidad entre daño y reparación.

—
27 Dañar viene de *damnare*, hacer daño, molestia, vale también ofender, menoscabar una cosa, destruir en algo no enteramente.

28 La actual propuesta de Código civil de la Asociación de profesores de Derecho civil dedica el capítulo VI a la “responsabilidad civil empresarial”.

5. Riesgo y responsabilidad, afinidades

a) El interés social

La conexión esencial entre una idea abstracta o general de empresa y la realidad más vital de comunidad de personas que trabajan en ella revisten consecuencias jurídicas. Entre otras, el interés social, el desarrollo de la actividad social de empresa que, al proyectarse sobre la realidad, se realiza ella misma. Efectivamente, el sentido de riesgo se toma en la empresa con perspectiva de futuro, pero con implicaciones de presente. El interés social se manifiesta de forma prioritaria en la protección y amparo de las personas que trabajan o prestan allí sus servicios²⁹. Es sugerente el símil del progreso en el método del jardinero, mejorar lo existente, y no en el del arquitecto, derribar para construir, que transfigura la materia.

La persona o empresa que ejerce más de una actividad o modelos de explotación a efectos de prevenir la contaminación queda sometida a una declaración de impacto ambiental con intervención administrativa para la licencia ambiental; la responsabilidad es solidaria en régimen sancionador, sujeta a límites.

Desde luego en la delimitación del objeto social se hará constar en los estatutos; se trata de evitar fórmulas imprecisas, omnicomprendivas, con indeterminación para evitar contradicciones en la realización o desarrollo de las actividades, art 117 del Reglamento del Registro Mercantil, sobre inscripción del empresario y sus actos.

b) En ruta hacia la responsabilidad objetiva

La jurisprudencia interpretó el art. 1902 del Código civil en el sentido de que alcanza al dueño de una cosa por no emplear los procedimientos adecuados para evitar sus consecuencias, las que dan lugar a que se produzca el daño. De manera que se extiende la protección al dañado por no emplear el causante los medios adecuados para evitar los resultados perjudiciales.

²⁹ Bustamante Alsina, J. (1989).

Esta doctrina jurisprudencial, “moderna tendencia hacia la responsabilidad objetiva”, se consolidó, como ya se dijo, por los años 60³⁰. Generalizado tal criterio se completa con la presunción de que si se acredita el daño se presume la culpa en el actor. Ello remite o desplaza la carga de la prueba al causante, doctrina jurisprudencial más conforme con la libertad que la objetiva. Tal tendencia reclama del empresario diligencia en la gestión o actividad de empresa para impedir ulteriores daños patrimoniales.

En Derecho anglosajón se llega al mismo resultado por aplicación del riesgo, los *implied terms ¿quién soporta el riesgo de la normalidad?* De manera que comprende la objetividad de las circunstancias, la economía del contrato, las técnicas de presuposición que opera como condición implícita autolimitación de los efectos jurídicos. Pudiéramos decir que el Derecho en sentido realista está implícito en la naturaleza de las cosas que implican riesgo, la *natura rei*, y su empleo está en el entendimiento, no solo como ficción en el aprovechamiento. La responsabilidad con carácter objetivo típica es la del dueño de animales, responsable por el solo hecho de poseer o servirse de ellos.

La causa de exoneración es la causa mayor. Ejemplo próximo la turista inglesa que portaba el perro acompañante mientras recorría un camino en lo alto del monte. El perro se desmandó hacia un rebaño de ovejas que pastaban por el lugar y asustadas se precipitaron, con la caída y muerte de varias, sin conseguir dominar al animal. Pese a la situación tan anormal la turista se presentó para responder por los daños, en virtud de la responsabilidad que proclama el artículo 1905, precepto de mucha aplicación por los accidentes de circulación en colisión con resultado de daños. El rebaño pertenecía a una empresa de lácteos.

30 STS 5 de abril 1960, 7 de abril 14 de marzo de 1968, que incluye la protección del medio ambiente.

6. La libertad del dominio y la libertad de empresa. El buen gobierno corporativo³¹

A las empresas perjudicadas por la competencia desleal de otras empresas en posición dominante acude también la tutela jurídica. Las posibilidades de mejora “a toda costa” en la cuota de mercado son el atractivo de la competencia desleal y, ante la merma experimentada por la competencia, se rompen relaciones o quedan, de hecho, postergadas. Una suerte de la conocida imagen del pez grande que se come al chico, la guerra desigual justifica la legislación anti-monopolio. La política económica delimita el carácter vinculante de la autonomía privada con prohibiciones de nulidad o ineficacia frente a los actos ilícitos o contrarios a la ley, y en casos graves apelando a razones de orden público, llamado orden público económico, que está fundado en el principio de la libre competencia. Son ejemplos de transformación recibidos del Derecho civil.

La noción de orden público se presenta como integrante de principios jurídicos y hechos o circunstancias económicas, a manera de límite del principio de la autonomía de la voluntad o iniciativa privada, al que se añade el calificativo de “económico”, que apela a “restricciones” impuestas por ley en la libre competencia: los límites justos frente al exceso³². El individualismo liberal cedió al arbitrio del fuerte, la autonomía de la voluntad, mejor el “manejo a voluntad”³³. La libertad de dominio y la libre disposición en la propiedad son pieza clave en la configuración de los límites institucionales en la propiedad y en el uso y disposición de la empresa. En esta medida la libertad del dominio y la de empresa informan la defensa judicial como principios jurídicos de carácter patrimonial³⁴. Se desprende que a partir de ambos principios se configura la em-

31 Olivencia, M. (1998), primer código del buen saber del empresario, las normas del buen gobierno.

32 Ratzinger eleva la expresión al plano de la teología: La gloria de Dios, nos dice, no es un asunto privado con el que cada cual puede manejarse a voluntad, sino de orden público. Es un bien común a todos.

33 Bürge, A. (2000), pp. 1 y ss.

34 Acción negatoria es aquella que compete al propietario de una finca para defender la libertad de su dominio, declarándose la inexistencia de gravámenes sobre mismo, STS 1986 [RJ.8436].

presa como objeto de derecho: El paralelo es terminante en las relaciones de vecindad entre empresas y en la transmisión de empresa.

El buen gobierno corporativo atiende a las circunstancias con buen entendimiento, aunque nadie lo mande, sin necesidad del antiguo “juramento de malicia”, que ponía en los actos judiciales la voz de decir verdad. Hoy cumplen esa función la transparencia, el concepto o representación de la verdad. Es el punto de partida de buen gobierno, remedo de la idea de función social de la propiedad, precisamente frente al carácter “absoluto” de la propiedad en el liberalismo individualista.

7. Entre leyes y jueces. Justicia civil y operaciones judiciales. Defensa de la empresa a través de las normas sobre competencia ilícita

La empresa industrial presenta otra cara en el contexto de los límites de autonomía de la voluntad. Vale la pena recordar la motivada Sentencia del Tribunal Supremo de 31 de diciembre 1979, Sala Civil, ponencia del magistrado Don Jaime Castro García, que por vez primera ofrece en los considerandos una detallada exposición de libertad contractual limitada, con la versión de orden público económico como noción jurídica límite a la de libertad contractual en el orden civil, mercantil o administrativa. Se refiere la *litis* a una resolución judicial que mereció el calificativo de “notable sentencia”, leída con atención por destacados juristas, entre ellos el ilustre civilista Federico de Castro, catedrático de Derecho civil, que abrió camino con un excelente comentario al cabal significado de orden público en su aplicación al mundo de la empresa³⁵. Fue de Castro quien dio la voz de alarma ante la “mercantilización del Derecho civil”, en un análisis crítico, realmente magistral, movido por el impulso de buscar una justa ordenación jurídica. Se traslucía el diagnóstico de una incipiente orientación de la teoría jurídica y económica de empresa. El nuevo planteamiento de libertad de empresa

³⁵ Castro Bravo, F. de (1982). También Doral García, J. A. (1980).

estaba ya latente en el Derecho comunitario, si bien limitada al empírico contrato de venta de productos industriales. Fueron momentos de aguda crisis del dogma voluntarista, aquella antigua visión de liberalismo individualista que fue paulatinamente sustituida por otra concepción de tutela al contratante débil³⁶.

La política legislativa de carácter social y económico da entrada a nuevos modos de ver o modelo de empresa en el derecho de economía con criterios interpretativos reiterados después en jurisprudencia. La ley 110/ 20 de julio 1963 de represión de prácticas nace sin previos antecedentes en España. De esencia neoliberal consolida el sistema económico con apoyo en la empresa privada y en el libre mercado.

II. NUEVAS PERSPECTIVAS.

1. Libre competencia

En el comentario a la ya referida sentencia afirmaba el profesor de Castro que la noción de orden público vendría a facilitar un nuevo enfoque en la delimitación de la esfera propia de la autonomía de la voluntad. En este sentido formula la pregunta ¿hacia otra concepción de la autonomía de la voluntad? En efecto, la autonomía privada se ocupa hoy en las fuentes comunitarias de amparar en el sector industrial a los más débiles, ya sean personas físicas o empresas. Estas últimas en competencia con otras que gozan de posición dominante en las “ventajas del gran mercado”. Las restricciones a la libre competencia son la base del derecho *antitrust* y la noción de orden público atrae a los principios informadores que ri-

—
36 Para el liberalismo individualista los fines sociales no cuentan, porque carecen de un concepto claro de libertad y por ello desnaturalizan también la propiedad y el mercado, pero hay muchas corrientes que no excluyen el futuro de la economía, que no es solo una técnica independiente de todo humanismo. En este sentido el filósofo Millán Puelles, A. (1974) explica el aspecto económico de la teoría moral del bien común: el uso de la iniciativa privada al servicio del bien común. La persona humana, nos dice, es “titular de una serie de responsabilidades subsiguientes a los derechos que posee. No se limita esta responsabilidad al simple asumir los riesgos de una iniciativa privada o esencialmente dirigida al provecho humano”.

gen la actividad económica en el modelo de economía de mercado. Hasta el punto de que incorpora el llamado orden público económico.

La realidad de empresa puede estar individualizada o en grupo de sociedades, (el llamado *Konzern* en el sistema alemán), con problemas jurídicos y sociales en el interior entre la gestión conjunta y la necesaria protección de las minorías, a que ya nos referimos.

La legislación europea insiste en la responsabilidad social de la empresa, prevé el conjunto de sociedades multinacionales con reglas propias. El nuevo Derecho insiste en la gradación de las fuentes de obligaciones, actos, hechos, disposiciones normativas, principios y reglas que pretenden una aplicación ajustada a la realidad social. Ambos sectores, economía y derecho, concurren en la armonización de reglas de conducta al servicio de la persona y sociedad civil, con principios comunes interpretativos de tendencial eficiencia o efectividad. La Comunidad Europea, conforme al Tratado Constitutivo, se hace eco de la transcendencia de la “nueva corriente” descrita con explícita referencia sobre al orden público económico, en función de delimitar con ciertas reglas y principios esenciales el núcleo central del principio de libre competencia. En este entorno se proponen nuevos principios y normas equitativas³⁷. Como programa trascendente entre seguridad jurídica y seguridad social despunta más allá del consumo de productos un nuevo orden, al menos una política de empresa ordenada a este fin. Un nivel mínimo de restricciones que no destruye, antes bien estimula la profesionalidad empresarial: el buen empresario. La noción de sucursal atiende a estas notas, ya que es un establecimiento, secundario, con cierta autonomía de gestión en el desarrollo de la actividad de la sociedad.

37 La Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo, ante las disparidades en materia de ventas de bienes de consumo, propone una “organización mínima” de las normas relativas a la compra de bienes de consumo a través de nuevas tecnologías y normas equitativas: “Disposiciones y principios de las legislaciones nacionales relativos a los regímenes de responsabilidad contractual y extracontractual”.

2. Sobre las cláusulas abusivas en vida de la empresa

Como ya se dijo, una cláusula es el elemento más simple en la disciplina del contrato, al que adapta a ulteriores modificaciones o elementos cualificativos. De manera que su función en el marco normativo se fija en el documento como título de inscripción, recuerda al reglamento en relación a la ley, o previsiones de *iure condendo* en la articulación de las condiciones. De ordinario las cláusulas miran al futuro de una operación ya iniciada, y en esa medida rebasan o recortan el límite con misión de cerrar o poner fin al resultado, dejar abierta o cerrada la puerta a una renegociación. No más allá de lo originariamente previsto.

Entre los muchos tipos de cláusulas (cláusulas del negocio jurídico, cláusula del contrato, cláusula aislada) están las cláusulas abusivas o el elemento abusivo de una cláusula. Los factores de riesgo, por tanto, ya se encuentran normalmente fijados en su *constitución*, pero se advierte todo su alcance en la realización. Entre tantas formas o modalidades de cláusulas destacan previsiones del tiempo, en general modalidades o especificaciones de duración o ejecución. El ejemplo más aireado es el control de transparencia en relación con la problemática de las llamadas “cláusulas suelo”, que generalizó la doctrina de que la decisión económica debe estar libremente consentida a partir de la información cumplida del alcance y contenido. El deber de información es decisivo.

La Directiva 93/13, art.4.2 determinó el control de transparencia en la escritura como parámetro abstracto de validez: conocer con claridad la carga económica, no documentada de modo oscuro. Por tanto, la formulación rigurosa de la regla *in claris non fit interpretatio* queda desacreditada, desarmada contra el abuso de la debilidad o de la ignorancia. De manera que la publicidad engañosa no deberá favorecer a una de las partes en perjuicio de la contraparte. La realidad acredita que en todo momento corre más riesgo el menos informado. El menos informado es el más vulnerable. Cambio de mentalidad riguroso.

No hay una disciplina general de cláusulas referibles a todos los contratos, pero la denuncia de nulidad de las cláusulas abusivas es

razonable por el efecto en el plano personal o patrimonial. La nulidad de una cláusula aislada en principio no arrastra la nulidad del contrato. Se trata de frenar abusos de codicia o fraude. Extirpada la cláusula nula se sustituye por otra imperativa si el contrato sigue en pie. En Alemania provoca la nulidad de todo el contrato, salvo que los contrayentes hubieran contratado incluso en ausencia de esta cláusula, parágrafo 139 DGB, que incluso ha insertado la *salvatoris se* en el contrato que impide declarar la nulidad.

Como puede advertirse, no sólo el riesgo del crédito incide en la particular actividad de empresa, también los modelos del sistema común que afectan a la formación o información del empresario. El empresario con su equipo directivo es protagonista interesado en la seguridad jurídica, el que mantiene el sistema de garantías frente al deterioro de la actividad. Las cláusulas convencionales de garantía, de buen funcionamiento, son válidas; las de garantía por vicios ocultos son el rincón predilecto de configurar el contenido dirigidas a excluir la normativa legal, reducto de actividad ilícita que el principio de libertad de pacto no ampara. Como la promesa de lo que no es justo³⁸.

Las miles de ejecuciones por cláusulas hipotecarias abusivas con el desenlace de personas privadas de la vivienda se ponen como ejemplo de desconsideración a las buenas prácticas. Los textos de las escrituras sin duda han sido desacertados, tanto en el aspecto de la relación empresa-cliente como en orden a los principios que inspiran la garantía real y el acceso al crédito que se inspira en la necesidad. El abuso del crédito empaña el buen nombre y la verdadera función social que ha cubierto la hipoteca como derecho real de garantía.

3. Promover el espíritu empresarial. Fomento de la iniciativa empresarial:

a) Las expectativas de futuro son favorables a gente bien preparada

—
38 A estas cláusulas me he referido en (1993), "Contenido y Control de las cláusulas excesivas; soluciones jurisprudenciales", *Estudios de derecho civil en homenaje al profesor Doctor José Luis Lacruz Berdejo*, vol. 2, pp. 1231-1250.

La Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada, insiste en simplificar los trámites administrativos que obstaculizan la creación y puesta en marcha de la empresa. En el fondo, menos burocracia y cotizaciones sociales razonables. En realidad se recomienda regular bien la libre competencia, su empleo seguro. Sería de indudable utilidad para muchas personas interesadas disponer de una guía de base que presente un panorama despejado sobre el trabajo y la responsabilidad. El estatuto de empresario responsable. Una guía que comprenda límites, riesgos previsibles y pautas evolutivas; que enlace el momento programático al ejecutivo.

b) La libertad de empresa se eleva a principio de rango constitucional en política económica, art 38 CE

¿Qué quiere decir esto? Para mí, alta calidad debiera ser incentivar el desarrollo de empresa. Cualquiera que sea su sentido la elevación reúne el ámbito de eficacia y el límite del contenido de los pactos o acuerdos establecidos en el estatuto de empresa. No puede ser absoluto o ilimitado, como tampoco lo es la propiedad, pero tampoco ha de ser acosado por la base impositiva. Las limitaciones internas y externas definen el contorno de la amplia libertad de dominio o *proprietas*. En ello descansa la llamada función social de la propiedad, precisamente porque alza el paso a la responsabilidad social de empresa; en último término, se dirige el impulso colectivo de la titularidad hacia el bien común³⁹. En suma, la idea de límite, el alcance del ámbito de protección y participación de la plantilla, y la prohibición de la arbitrariedad combinan el área de responsabilidad. Esta define la posición del empresario: saber acoplar la libertad y sus limitaciones en el orden civil y económico en las buenas prácticas.

—
39 González Enciso, A. (2017).

III. PATRIMONIO Y EMPRESA

1. Configuración moderna de la empresa en puntos fundamentales

Persona y patrimonio son elementos unidos, patrimonio personal. Al destacar la vertiente económica del contenido de patrimonio se denomina patrimonio al conjunto de bienes. La empresa se define como actividad organizada por las personas y los bienes. Pero la noción primaria de empresa es la de titularidad, como el titular de un patrimonio es aquella persona, física o jurídica, a la que se refieren los derechos y obligaciones, con relación a los bienes. El modelo de todos es el personal, por ser el conjunto la base de garantía y responsabilidad. Del cumplimiento de las obligaciones responde el deudor con " todos los bienes, presentes y futuros". Presupuesto clásico de responsabilidad civil es el de incumplimiento por el deudor de las obligaciones.

a) Exclusión de la "Ciencia del Derecho" para la configuración de empresa

Esta razonable exclusión proviene de apartar categorías abstractas regidas por la trilogía autonomía privada, propiedad, patrimonio, entendida según métodos dogmatistas. La característica de la actual universalidad del Derecho impulsa a crear o a la recepción de nuevos esquemas y nuevos conceptos en torno a un Derecho más abierto a la vida social que en la codificación decimonónica. Ulteriormente destacó en la doctrina la distinción entre el concepto de empresa y la más concreta de realización o actividad.

El *fondo de comercio* es noción o concepto de límites difusos, abarca los elementos de valoración impersonales o medios objetivos de que se vale el empresario en el ejercicio de empresa. Patrimonio mercantil que denota el lado espiritual de empresa, la garantía de las obligaciones contraídas, el trabajo. La empresa se concibe como un conjunto de elementos objetivos distinto de los personales que la integran, distinción que se extiende a la clientela, concebida como elemento inmaterial y centro del concepto dinámico de actividad de empresa. La distinción se generalizó en otros

países, como Francia e Italia, o la versión anglosajona *good-will*⁴⁰, que ha sido acogida en España por la doctrina, la jurisprudencia y la práctica registral⁴¹. No deja de ser un avance de la imagen de empresa entendida como realidad viva, existente y viviente, realizable, portadora de los medios adecuados materiales e inmateriales.

El tratadista Uría expone la doctrina común que distingue un aspecto subjetivo, sobre el que se centra la idea de empresa, y un aspecto objetivo, los medios instrumentales, reales y personales, organizados por el empresario en servicio de la actividad. De manera que la empresa es actividad y el establecimiento congrega un complejo de medios precisos para hacer o realizar el objeto organizado. En definitiva, empresario es quien responde de la empresa como unidad, la persona obligada a restaurar, en principio, el daño causado. A la organización incumbe el riesgo del resultado de la actividad y la imputación en la acción reparatoria se dirige a quien ejercita la actividad, o gestiona el negocio, en función de la dirección de gobierno, dominio o servicio a la empresa. El juez interviene examinando la legitimación activa del actor y pasiva del demandado para conocer de la reclamación formulada. Negligencia es la omisión de cualquier deber sobre el peligro en la conservación.

El *Codice* italiano definió por vez primera (en un código civil y mercantil) al empresario como quien ejercita profesionalmente una actividad organizada a efectos de producción o intercambio de bienes (art. 2081). La profesionalidad es cualidad de emprendedores. En la categoría *impresa e comunione* se apoya la aparición de grupo de individuos, en los casos de sucesión hereditaria del empresario individual difunto: “*la azienda tenuta in comune*”. El patrimonio hereditario abarca la hacienda, los bienes y la responsabili-

—
40 Rivolta, G. C. M. (1987), Parte I, p. 204.

41 Hay empresas que no requieren elementos patrimoniales para su perfecto funcionamiento; otras en que, además de los valores patrimoniales, existen otros que los sobrepasan y se plasman en la organización de los medios de producción. Lo que se conoce como fondo de comercio, industria, negocio, explotación, etc. está formado por innumerables elementos, como son el trabajo del personal asalariado, el trabajo autónomo, los bienes materiales e inmateriales, la propiedad industrial, los derechos reales o de crédito, la clientela. En relación con el patrimonio está la herencia; el título *mortis causa* integra la testamentaria o paso del transmitente del negocio.

dad hereditaria. En nuestro Código civil vigente se distinguen las palabras *reparar* el daño causado, en el art 1902, e *indemnizar* los daños y perjuicios causados en el art 1.101, que implican dos modos de responsabilidad que inciden en el patrimonio: los bienes susceptibles de reparación, caso de los muebles, y los que inciden en el capital con dinero. La liquidación de las relaciones jurídicas exige un cálculo de valor, una valoración del fondo de comercio para la partición, para indemnizar.

b) El dinamismo de la gestión de empresa

La progresiva evolución de empresas marca el pulso de la economía nacional y su dinamismo alcanza una expansión de globalidad que multiplica el conjunto de los factores integrantes con la misma intensidad. La persona jurídica en las sociedades se ha comparado con un paraguas de la responsabilidad personal, si llueve defiende: la propiedad en la sociedad es el empresario individual o social, según el tipo social los accionistas. Tiende con el contrato a equilibrar los efectos por acontecimientos extraordinarios o imprevisibles, si se torna excesivamente onerosa para moderar. Ante la expropiación en el justiprecio va el concepto de valor del fondo de comercio o valor de la clientela; es preciso justificar adecuadamente la efectiva pérdida de clientela, la cuantía económica que representa y la relación de causalidad entre el traslado del negocio y la pérdida que representa (TS 13 de julio 1984 [RJ 1998])

Factor unificador es el trabajo que une y realiza el objeto de empresa, tan variable y dinámico como puede ser la actividad laboral, cualquiera que sea su forma (artesana, turística, de tipo social, familiar) o su principal actividad (explotación agraria o industrial). La unidad de empresa explica la transmisibilidad o cesión. Puede aplicarse lo referido a la propiedad, ya que en realidad no hay empresa como concepto abstracto, sino empresas. De ahí el calificativo: gran empresa, pequeña empresa, empresa familiar. En cada caso es más importante trabajar por ella que el concepto económico o jurídico de empresa en abstracto. Se dijo, no sin razón, que la clasificación de grande, mediana o pequeña empresa es accidental, como en la plantilla los “más altos o bajos”.

2. La reforma de empresa desde la perspectiva del riesgo y responsabilidad

Entre los factores que adecúan la titularidad y el patrimonio a la actividad pueden señalarse:

a) El sentido de “capacitar la empresa”

Capacitar la empresa equivale a humanizar la organización, dirigir la unidad y pluralidad de funciones en un contexto humanista desde distintos aspectos. Que la titularidad sea la fuente del poder y responsabilidad equivale a especificar en la inscripción los diferentes componentes entre empresario y empresa, sin burocracia agobiante. La burocracia es cuestión de ordenación, que siempre será secundaria. No deja de ser la relación empresa y humanismo un criterio de organización mediante la recepción que cada uno de valores comunes a todos. La dignidad de la persona, que es, ante todo y para todos, cualidad esencial, también es *qualitas iuris*.

b) Captación de la persona jurídica

La personalidad jurídica es factor de imputación, de sujeto, que es preciso acomodar a las circunstancias y particularidades. Su función prioritaria está en la ordenación de un grupo. El grupo o grupos de empresas o conjuntos de sociedades precisan la personalidad para defender su gobierno interno y la libertad de movimientos en las de capital. En la unión participa de la vida del grupo, asociación, dominante y dominada. El riesgo se desprende de la capacidad de iniciativa de una sociedad respecto de otra; la responsabilidad en la solvencia y la estabilidad de la unión, así como la relación jurídica establecida en la reglamentación de la sociedad, con la garantía de que estas son solidariamente responsables. Las presunciones de dependencia estable están en la conciencia de los grupos. La estabilidad institucional, en buena parte, será cuestión de buen gobierno⁴².

42 Refiriéndose al significado social de estabilidad propio de la relación jurídica, Castro y Bravo, F. de (1943), p. 608, n. 6, afirma que lo tiene en cuenta el Derecho de doble manera: una presunción de beneficio *favor iuris* y otra, el amparo a personas que han obrado creyendo de buena fe, en la apariencia de que confían en la legalidad de una situación pública y que de otro modo podrían ser perjudicadas.

c) En la esfera familiar el mayor riesgo actual está en la incertidumbre

La empresa familiar se desenvuelve en el tiempo y en el espacio. El empresario individual también finaliza y muere. Años atrás se propuso un modelo de “testamento del empresario”, adecuado al común sentir de la familia fundada en el matrimonio⁴³. La actual complejidad del régimen de bienes en el matrimonio, a partir de las sucesivas reformas del Derecho de familia, cuando entre esos bienes figura la empresa, aconseja profundizar en el enlace de la familia, paternidad y filiación, con la herencia. El propósito es enlazar la conservación de la empresa y la conservación de la familia. En particular la materia de familia y sucesiones, guste o no, es el punto de inflexión de la sistemática clásica y el bien común informa el interés familiar.

En la idea de empresa familiar y responsabilidad civil se concitan soluciones jurídicas destinadas a satisfacer necesidades vitales, vivienda, alimentos, vestido, educación, también las fuentes sin salirse del Derecho. El gobierno de la familia y el protocolo familiar, en principio, sirven a las relaciones jurídicas, fines de vida, y prevén el cambio generacional. Efectivamente, la empresa es comunidad y como la familia son modelo institucional y funcional. El tópico sempiterno a que está sometida la empresa familiar es que el abuelo “fundó” la empresa, el padre la mantuvo, y el nieto la destruyó⁴⁴; pero abundan sentencias del Tribunal Supremo en que ocurre de modo diferente: se condena al padre y se absuelve al abuelo con el que el hijo vivía y que se encargaba de su mantenimiento (Ss.30 de abril 1969, 23 de febrero 1976). Diferencias “haberlas las hay”, pero la vida misma explica su porqué. Los dos conceptos, reducido, en las cosas; amplio, en la capacidad e independencia.

d) El patrimonio con titular de destino

Se generaliza hoy entre grupos de familia y personas en dependencia. Se trata de un tipo de patrimonio destinado a un fin. Como

43 Puig Brutau, J. (1997), p. 54.

44 Tápies, J. (2016).

patrimonio su contenido es un conjunto de bienes pecuniariamente apreciables, organizado en torno a unos principios; su función principalmente es un patrimonio de “maniobra”, protegido, en disposiciones utilizadas en razón a la ayuda a los más vulnerables. El conjunto de bienes que lo integran, bienes que forman el activo, y la persona que lo posee están relacionados por el empleo de los medios al servicio de un fin trascendente. Afecta al fenómeno hereditario en cada una de las fases de la situación personal; se recibe y compone en gran medida por donaciones con destino, o disposiciones hereditarias con carácter fiduciario, expectativas altruistas. La sujeción de los bienes al cumplimiento del fin justifica que no son absolutamente libres las medidas de conservación, administración y disposición, la entrada y salida de los bienes. Patrimonio y responsabilidad van unidos a la titularidad con los beneficios y cargas, pero por el carácter absorbente de la situación de interinidad se trata de impedir la disgregación de los bienes. El interés legítimo admite o rechaza siempre en interés prioritario cláusulas con destino en donaciones y legítimas expectativas patrimoniales, títulos de ingreso, como la fundación familiar, cláusulas de reversión, pactos de alimentos, lo normal será la disposición de vivienda familiar o residencia. Prestar apoyo para administrar su patrimonio con respeto a la autonomía mientras persona y patrimonio lo permitan con capacidad civil suficiente, sin duda es un avance a la responsabilidad en la vía civil. En expresión de D. Federico de Castro “Labor de artesanía cuidadosa”⁴⁵.

3. Manifestación objetiva de la empresa.

a) Entre propiedad y empresa: frutos y rentas

Para finalizar, unas breves consideraciones sobre la recíproca influencia entre Derecho y Economía. El concepto de propiedad precede a la idea de empresa como organización. La propiedad, desde los romanistas se ha definido con la fórmula correspondiente

⁴⁵ Castro y Bravo, F. de (1972), IV, p. 3.

a los tres aprovechamientos de las cosas, uso, disfrute y disposición⁴⁶. Abarca el derecho de usar, las utilidades, los frutos (disfrute) y la disposición (compraventa, garantías reales); en sentido económico se traduce en los términos “valor en uso”, “valor en cambio”. La idea de empresa destaca la actividad y la organización como esencia; como aprovechamiento, el fondo de comercio. Ambos aspectos se concentran en la empresa tomada como objeto, negocios de empresa. Al usufructo de empresa corresponde el valor en uso, a la hipoteca del establecimiento y garantías reales el valor en cambio o de realización. Al contenido de la empresa los aprovechamientos más genuinos corresponden a la idea de renta y beneficio. La clientela, por ejemplo, es parte de la actividad de empresa. Como parte de la esencia comprende el plus valor. El establecimiento de la empresa se considera elemento objetivo, pertenencia del empresario referido a la toma de decisiones, transmisión de las relaciones jurídicas. A mi modo de ver, la distinción entre fruto y renta, valor de uso y de disposición es la clave para entender las múltiples relaciones jurídicas existentes entre propiedad y empresa. En ambos casos los límites de los derechos reales salvan la sustancia (*salva rerum sustancia*), salvaguarda de la empresa. La jurisprudencia delimita a ambos supuestos con la prohibición de abuso, y de abuso de derecho, cada uno según su propia entidad, que niega el carácter de absoluto. Se explica de esta manera el significado en la primera parte del presente análisis sobre criterios universales de responsabilidad civil.

b) El patrimonio cultural europeo es testimonio de la progresiva evolución

El punto de partida es el mapa que reproduce el plan general de la obra histórica de Zacarías; obra escrita en alemán por un profesor en Francia, libro en la época de gran utilidad (1873). Con sucesivo empleo de valor cultural europeo en los debates doctrinales y reglas de derecho positivo en Francia, Italia y Alemania. Comprende

—
46 d'Ors, A. (1968), p. 142.

aspectos técnico jurídicos, como la subrogación real, que introduce el valor como sustitutivo o reemplazo igualitario en dinero de las cosas dentro del patrimonio; incluye en la teoría general del patrimonio la teoría especial de la herencia. La universalidad del patrimonio se ramifica en las diferentes especies de derechos reales y personales; conserva un interés doctrinal y práctico en materia de acciones, pruebas y prescripciones⁴⁷. Como manifestaciones negociales conexas al tráfico civil y mercantil en la actividad de empresa figuran la venta de empresa, con referencia a las transmisiones de relaciones jurídicas; el arrendamiento del negocio o local; el usufructo de empresa; como tipo de patrimonio particular la herencia y familia. El estudio de la normativa vigente está preordenado por las reformas de propiedad, familia y sucesiones, que inciden en el ejercicio de empresa, la profesionalidad del empresario en el ejercicio de la actividad de empresa. Una Parte General en la empresa nos llevaría a entrar en consideraciones centrales del ordenamiento jurídico en conjunto, un curso de introducción a la doctrina general de empresa a partir de la productividad y trabajo con el enfoque de riesgo y responsabilidad que polarizan la libertad de empresa y el patrimonio, con el uso que razonablemente procede en la acción según los distintos grados.

4. La responsabilidad en las grandes transformaciones del siglo

Un ilustre profesor italiano, Giorgio Oppo, acude a la imagen de “porosidad del Derecho” para explicar el alcance de los principios jurídicos. A la porosidad del Derecho alude también Miguel Pasquau Liaño en el brillante discurso de ingreso en la Real Academia, ya citado. Efectivamente, al cabo de los años surgen conceptos “habilitados” a circunstancias nuevas con los mismos enunciados, que apoyan la idea de que la verdadera garantía del empresario y la vida de la empresa, la porosidad, está en el Derecho. El amplio campo jurídico comercial de históricas controversias entre hecho, acto y

⁴⁷ Sériaux, A. (2007). Es importante la influencia en la redacción del Code Napoléon y, por esa vía, en la codificación española.

norma, declaración y voluntad, las distinciones en las relaciones jurídico privadas, términos como capacidad negocial, la causa con la validez y eficacia de los actos, la versión económica o función social del contrato, responsabilidad por riesgo, apelan todavía hoy al fundamento del Derecho. En conjunto son nociones útiles no solo para la formación del jurista, sino para la mejor cultura empresarial, la que transmite la defensa de la empresa como pauta *ipsa rem iustam* a partir de la persona y que recoja los criterios para la promoción a todos de su autonomía personal. La argumentación jurídica en materia de empresa enriquece el razonamiento preciso para la comprensión de la vida como bien propio del hombre, no solo los beneficios económicos derivados de la responsabilidad civil para exigir la indemnización. El empresario muere, la empresa puede seguir viviendo.

CONSIDERACIONES FINALES

La fórmula contenida en el art. 1903 del Código Civil analizado desde el origen se encuentra hoy en vías de actualización o reforma en el nuevo proceso de armonización. La razón es que no se adapta a la realidad de la empresa como la concebimos ahora. Se puede ensalzar su incorporación porque responde a un principio común basado en que la persona que causa un daño a otra se obliga a reparar el daño causado. Una vuelta al viejo precepto *alterum non laedere* que enlaza con el refrán castizo que aconseja se cumpla con la obligación que cada uno tiene, referido en la Introducción.

En el momento actual las personas son necesarias para llevar a cabo los objetivos del proyecto de empresa que, de ordinario, no realiza uno solo, como dice el artículo: el “dueño o director”. Para una creación sostenible son todas las personas que se preparan y disponen al servicio del bien común o interés de la empresa. La clientela se mira en la actividad de empresa como espejo y sin clientela la organización es una simple estructura formal.

En consecuencia, aunar el ejercicio de empresa en torno a las personas que participan corresponde a la naturaleza de las cosas y “el hecho ajeno” queda distante; ha de tener tratamiento distinto a

efecto de imputación según los casos, civil, laboral, mercantil, o penal. En la empresa moderna, en particular en la gran empresa, cada actividad puede comprender negocios distintos y desarrollarse en países diferentes. En la plantilla el responsable de la política interna cumple la función específica de velar por la actuación y conservación. La vida de empresa va siempre acompañada de la libre iniciativa con el equipo dirigente, como corresponde a la alta calidad de la libertad de empresa.

No dejan de ser estos los principios ordenadores que recobran el sentido de los *tria iuris praecepta*. Preceptos que se traducen en la responsabilidad en el ejercicio y en la efectiva realización en el interior y en el exterior. En evitar la competencia desleal.

Los sistemas de reforma civil que se implanten sobre autonomía personal y atención a las personas de especial vulnerabilidad van por buen camino si desarrollan estos principios.

Bibliografía

Bürge, Alfonso (2000), “Le code civil et son ` evolution vers un droit imprégné d ` individualisme libéral”, *Revue trimestrielle de Droit Civil*, nº 1, pp. 1-24.

Bustamante Alsina, Jorge (1989), “El patrimonio como punto de convergencia del Derecho y la Economía”, *El Derecho*, vol. XXVIII.

Castán Vázquez, José María (2001), “Los conceptos básicos de la responsabilidad civil en el Diccionario de Autoridades de la Real Academia española”, *Estudios de responsabilidad civil en homenaje al profesor Roberto López Cabana*, pp. 67-76.

Castro y Bravo, Federico de (1943), *Derecho civil de España*. Parte general, Tomo I, Editorial Casa Martín, Valladolid.

Castro y Bravo, Federico de (1972), *Temas de Derecho civil*, Federico de Castro y Bravo, Madrid.

Castro y Bravo, Federico de (1982) “Notas sobre las limitaciones intrínsecas de la autonomía de la voluntad”, *Anuario de Derecho Civil*, vol. 35, nº. 4, pp. 986-1085.

Cavanillas Múgica, Santiago (1986), *Responsabilidad y riesgo: sus respectivos fundamentos, presupuestos, límites y efectos*, Servicio de Publicaciones, Universidad de Granada, Granada.

Cavanillas Múgica, Santiago (1987), *La transformación de la responsabilidad civil en la jurisprudencia*, Thomson Reuters Aranzadi, Pamplona.

D ` Adda, Alessandro (2018), “Ausiliari, responsabilità solidale e “rivalse””, *Rivista di Diritto Civile*, vol. 64, nº 2, pp. 361-378.

d ` Ors, Alvaro (1968), *Derecho privado romano*, Eunsa, Pamplona.

Doral García, José Antonio (1980), “El patrimonio como instrumento técnico jurídico”, *Anuario de Derecho Civil*, vol. 36, nº 4, pp. 1269-1282.

Falcea, Angelo (2006), “El principio jurídico de la apariencia”, *Revista de Derecho PUCP*, n^o 59, pp. 177-212.

Febrero, Josef (1825), *Librería de escribanos, abogados y jueces, que compuso Don José Febrero*, Parte segunda. Madrid.

Fernández Novoa, Carlos (1965), “Reflexiones preliminares sobre la empresa y sus problemas jurídicos”, *Revista de Derecho Mercantil*, n^o 95, pp. 7-40

González Enciso, Agustín (2017) “La actitud del empresario ante el bien común a lo largo de la historia”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, n^o 130, pp. 59-95.

López Jacoiste, José Javier (1960), “La idea de explotación en el Derecho civil actual”, *Revista de Derecho Privado*, vol. XLV, pp. 351-371.

López López, Jerónimo y Melón Infante, Carlos (1967), *Edición crítica del Código Civil*, Instituto Nacional de Estudios Jurídicos, Madrid.

López Mesa, Marcelo J. (2000), “El levantamiento del velo societario y la extensión de la quiebra como modos de afrontar el abuso de la personalidad jurídica” en López Mesa, Marcelo J. y Cesano, José Daniel (2000), *El abuso de la personalidad jurídica de las sociedades comerciales*, Ed. Depalma, Buenos Aires.

Martín-Casal, Miquel (2011), “La modernización del Derecho de responsabilidad extracontractual”, en *Cuestiones actuales en materia de responsabilidad civil*, Universidad de Murcia Servicio de Publicaciones, Murcia, pp. 11-112.

Millán Puelles, Antonio (1974), *Economía y Libertad*, Rialp, Madrid.

Morales Moreno, Antonio Manuel (2016), “Claves de modernización del Derecho de Obligaciones”, en *Claves de modernización del derecho de contratos*, Ibáñez, Bogotá, Cap. II.

Olivencia, Manuel (1998), *El Buen Gobierno Corporativo*, <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/govso-cot.pdf>.

Orti Vallejo, Antonio; García Garnica, María del Carmen (Drs.) y Rojo Álvarez-Manzaneda, Rafael (Coord.) (2015), *La responsabilidad civil por daños causados por servicios defectuosos. Estudio de la res-*

ponsabilidad civil por servicios susceptibles de provocar daños a la salud y seguridad de las personas, Aranzadi, Pamplona.

Pavone La Rosa, Antonio y Buttà, Carmelo (1982), *I gruppi di società : ricerche per uno studio critico*, Il Mulino, Bologna.

Puig Brutau, José (1997), “El testamento del empresario”, en Puig Brutau, José (Coord.), *Medio siglo de estudios jurídicos*, Tirant Lo Blanch, Valencia, pp. 349-372.

Rivolta, Gian Carlo M. (1987), “La teoría giuridica dell impresa e gli studi di Giorgio OPPO”, *Rivista di Diritto Civile*, Parte I, pp. 203-236.

Sardelli, Maria Antonella (2011), *Cartas en refranes de Blasco de Garay*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense. Madrid.

Sériaux, Alain (2007), “Heurs et malheurs de l ’ esprit de système: La théorie du Patrimoine D ’ Aubry et Brau”, *Droit prospectif: Revue de la recherche juridique*, vol. 32, n^o, 117, pp. 89-98.

Serrano García, Ignacio (2004), “Discapacidad e incapacidad en la Ley 41/2003”, *Revista jurídica del notariado*, vol. 52, pp. 231-274.

Tápies, Josep (2016), *Empresa familiar: Tópicos y realidades*, Lectión inaugural del curso académico Universidad de Navarra. 2016/2017.

Cuadernos Empresa y Humanismo

En español

- Nº1 *Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa*
Vittorio Mathieu
- Nº2 *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa*
Leonardo Polo
- Nº3 *La responsabilidad social del empresario*
Enrique de Sendagorta
- Nº4 *El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa*
Juan Antonio Pérez López
- Nº5 *Empresa y Cultura*
Fernando Fernández
- Nº6 *Humanismo y Empresa*
Cruz Martínez Esteruelas
- Nº7 *Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica*
Peter Koslowski
- Nº8 *La estrategia social de la empresa*
Manuel Herrán Romero-Girón
- Nº9 *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*
Carlos Llano
- Nº10 *El altruismo en la empresa*
George Gilder
- Nº11 *Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad*
Leonardo Polo
- Nº12 *El utilitarismo en la ética empresarial*
Joan Fontrodona
- Nº13 *La empresa en la historia*
Agustín González Enciso
- Nº14 *La empresa entre la Economía y el Derecho*
José Antonio Doral
- Nº15 *La empresa ante la nueva complejidad*
Alejandro Llano
- Nº16 *Empresa y libertad*
Jesús Arellano
- Nº17 *¿Qué es el humanismo empresarial?*
Rafael Alvira
- Nº18 *El rendimiento social de la Empresa*
Jose M. Basagoiti
- Nº19 *Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo*
Tomás Melendo
- Nº20 *Dirección y sistemas de mando*
Manuel López Merino
- Nº21 *La índole personal del trabajo humano*
Tomás Melendo
- Nº22 *La revolución social del management*
Tomás Calleja

- Nº23 *Indicadores de la madurez de la personalidad*
Enrique Rojas
- Nº24 *Empresa y sistemas de cooperación social*
Ignacio Miralbell
- Nº25 *Humanismo para la dirección*
Miguel Bastons
- Nº26 *Actualidad del humanismo empresarial*
Alejandro Llano
- Nº27 *Notas sobre la cultura empresarial*
Rafael Gómez Pérez
- Nº28 *La importancia de la dinámica política para el directivo*
Manuel Alcaide Castro
- Nº29 *El poder...¿Para qué?*
Juan Antonio Pérez López
- Nº30 *La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo*
Daniel Bell
- Nº31 *La gestión del cambio en la empresa*
Juan A. Díaz Alvarez
- Nº32 *Hacia un mundo más humano*
Leonardo Polo
- Nº33 *Estudio histórico sistemático del humanismo*
Higinio Marín
- Nº34 *Humanismo estamental*
Higinio Marín
- Nº35 *Consideraciones sobre el activo humano de la empresa*
Tomás Calleja
- Nº36 *Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean*
(Sólo para empresarios)
José María Ortiz
- Nº 37 *La Etica de la Sociedad de Consumo*
Antonio Argandoña
- Nº 38 *Hacia una Economía Política Humanista*
Ludwig Erhard
- Nº 39 *Las referencias sociales de la empresa*
Tomás Calleja
- Nº 40 *Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad*
José María Ortiz
- Nº 41 *La inserción de la Persona en la Empresa*
Armando Segura
- Nº 42 *Humanismo pericial*
Higinio Marín
- Nº 43 *Dimensión humanista de la energía*
Tomás Calleja
- Nº 44 *La empresa entre lo privado y lo público*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 45 *Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa*
Santiago García Echevarría
- Nº 46 *Filosofía de la economía I - Metodología de la ciencia económica*
Alejo J. Sison
- Nº 47 *La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible*
Pablo García Ruiz

- Nº 48 *La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos*
Santiago García Echevarría
- Nº 49 *Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico*
Alejo J. Sison
- Nº 50 *Valores éticos de la empresa*
Juan Cruz
- Nº 51 *La empresa virtuosa*
José María Ortiz
- Nº 52 *Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad*
Miguel Bastons
- Nº 53 *Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica*
Alejo J. Sison
- Nº 54 *La familia: un imperativo para la empresa*
Ramón Ibarra
- Nº 55 *Variaciones sobre una crisis*
Tomás Calleja
- Nº 56 *Pobreza, productividad y precios*
Paolo Savona
- Nº 57 *Lo común y lo específico de la crisis moral actual*
Rafael Alvira
- Nº 58 *La ética empresarial: una aproximación al fenómeno*
Manuel Guillén
- Nº 59 *La dimensión política de la economía*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 60 *Sobre la cooperación competitiva*
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 61 *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*
Alejandro Llano
- Nº 62 *La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar*
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 63 *La persona humana en la empresa de fin de siglo*
Carlos Llano
- Nº 64 *Estado, sociedad civil y empresa*
Tomás Calleja
- Nº 65 *Sobre la confianza*
Richard Brisebois
- Nº 66 *El protagonismo social de la empresa*
Tomás Calleja
- Nº 67 *Dimensiones estéticas de la empresa*
Rafael Alvira
- Nº 68 *La empresa como realidad estética*
Ana Fernández
- Nº 69 *De la estética a la ética de la comunicación interna*
Iñaki Vélaz
- Nº 70 *La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?*
Santiago García Echevarría
- Nº 71 *La Profesión: Enclave ético de la moderna sociedad diferenciada*
Fernando Múgica
- Nº 72 *El Empresario servidor - líder*
Enrique de Sendagorta
- Nº 73 *Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual*
Guido Stein

- Nº 74 *Peter Drucker (II): Sobre Empresa y Sociedad*
Guido Stein
- Nº 75 *La literatura anglo-americana de la propiedad*
Alejo José Sison
- Nº 76 *La empresa como sujeto de las relaciones internacionales*
Javier Herrero
- Nº 77 *Clima y cultura empresarial*
Iñaki Vélaz
- Nº 78 *Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: una reflexión histórica*
Agustín González Enciso
- Nº 79 *Hacia una nueva teoría de la empresa*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 80 *Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa*
Tomás Calleja
- Nº 81 *La empresa entre el psicologismo y el conductismo*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 82 *La tercera vía en Wilhelm Röpke*
Jerónimo Molina Castro
- Nº 83 *Teorías de la empresa y crisis de la modernidad*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 84 *Adam Smith: Interés particular y bien común*
Raquel Lázaro Cantero
- Nº 85 *Violencia y modelos sociales. Una visión humanista*
Tomás Calleja Canelas
- Nº 86 *El estado y la teoría económica. Ideas prospectivas del papel del estado en la economía*
Ángel Rodríguez García-Brazales y Óscar Vara Crespo
- Nº 87 *Visiones racionalistas y románticas de la empresa*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 88 *Los orígenes de la Teoría de la Empresa*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 89 *Un modelo para comprender la empresarialidad*
Eduardo García Erquiaga
- Nº 90 *Dirección de empresas en la economía del conocimiento*
Marta Mas, Alfonso Corrales e Iñaki Vélaz
- Nº 91 *El autocontrol de la gestión en organizaciones públicas*
Omar Urrea Romero
- Nº 92 *Los contratos son lo que son*
José Antonio Doral
- Nº 93 *Introducción al octógono*
Manuel Alcázar García
- Nº 94 *Consensualismo y gobierno político*
María Alejandra Vanney
- Nº 95 *La relación entre Política y Ética en Charles Péguy*
Antoinette Kankindi
- Nº 96 *Las Racionalidades de la Economía*
Ricardo F. Crespo
- Nº 97 *Una biografía intelectual de Alasdair Macintyre*
Juan González Pérez

- Nº 98 *La China Sung. Un ensayo de modernidad en el año mil*
Alberto Serna
- Nº 99 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Primera Sección*
Leonardo Polo
- Nº 100 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Segunda Sección*
Leonardo Polo
- Nº 101 *Políticas de Humanismo ausente*
Tomás Calleja
- Nº 102 *Modelos de Familia*
José Javier Castiella
- Nº 103 *Imaginación y Economía*
Gonzalo Carrión
- Nº 104 *Max Weber y la Unión Europea*
Pablo Otegui
- Nº 105 *Beijing 2008: Luces y sombras en la China emergente*
Alberto Serna
- Nº 106 *Arquetipos para el desarrollo personal*
Sol Quesada
- Nº 107 *Las bases del Sistema Económico.*
El giro social del acceso al crédito.
José Antonio Doral
- Nº 108 *Génesis del concepto de interés propio.*
Germán Roberto Scalzo
- Nº 109 *Potestas, Auctoritas y Estado Moderno.*
María Alejandra Vanney
- Nº 110 *El bien común como finalidad de la empresa.*
José Carlos Fernández Duarte
- Nº 111 *Sen y Aristóteles: Razón práctica y economía.*
Ricardo F. Crespo
- Nº 112 *Competitividad y modelo de sociedad. Una referencia humanista de progreso.*
Tomás Calleja
- Nº 113 *El sentido de la actividad económica en Aristóteles.*
Germán R. Scalzo
- Nº 114 *La orientación al servicio, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio.*
Lucio Lescano Duncan
- Nº 115 *La confianza como base de la relación empresa-Estado: una perspectiva a la luz del bicentenario de las emancipaciones hispanoamericanas.*
Luis María Caballero
- Nº 116 *Empresa y Humanismo, 25 años de un imposible hecho realidad.*
- Nº 117 *Estados e Instituciones Financieras Internacionales.*
Rosana Garcíandía Garmendia
- Nº 118 *La Racionalidad en Max Weber*
Germán Roberto Scalzo Molina
- Nº 119 *Somalia: fragilidad y perspectivas de futuro*
Rosana Garcíandía (ed.)
- Nº 120 *Modelos de empresa y ética*
Gastón Escudero Poblete
- Nº 121 *La formación retórica del gobernante.*
Un imprescindible olvidado

Nº 122 *Praxis. Fundamentos de ética empresarial*
Javier Pinto

Nº 123 *Humanizar emprendiendo. Homenaje a Rafael Alvira.*

Nº 124 *Perspectivas clásicas y modernas de las virtudes en la empresa (I)*

Nº 125 *Cuando las matemáticas suplantaron a la economía*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega

Nº 126 *Perspectivas Clásicas y Modernas de las virtudes en la empresa (II)*

Nº 127 *La Evolución de la asignatura de Business Policy en la Harvard Business School*
Jorge Iván Gómez Osorio

Nº 128 *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría

Nº 129 *Calling: El trabajo como vocación en la Psicología Positiva*
Omar Rodríguez Bagnato

Nº 130 *Empresa y bienes públicos*

Nº 131 *Tratado sobre el origen y la naturaleza, el derecho y los cambios de las monedas*
Nicolás de Oresme

Nº 132 *Claves antropológicas del cambio en las organizaciones*
Antonio Sastre

Nº 133 *Optimismo*
Iñaki Vélaz Rivas

Nº 134 *Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica*
Álvaro Abellán-García Barrio

En inglés

Nº9 *Managerial work and operative work within enterprise*

Carlos Llano

Nº10 *The altruism of enterprise*

George Gilder

Nº15 *Business and the new complexity*

Alejandro Llano

Nº17 *Enterprise and Humanism*

Rafael Alvira

Nº22 *The social revolution of management*

Tomás Calleja

Nº30 *The socio-political environment that enterprise may face*

Daniel Bell



EMPRESAS EXTRAORDINARIAS

BBVA

EL CORTE INGLÉS, S.A.

IDOM

TELEFÓNICA

SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS

EMPRESAS ASOCIADAS

AESE - PORTUGAL

INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO

FOROS

FORO ALAVÉS DE EMPRESA Y
HUMANISMO

FORO DE EMPRESARIOS DE ASTURIAS

FORO DE EMPRESARIOS DE CASTILLA Y
LEÓN

FORO EMPRESARIAL REGIÓN DE MURCIA

FORO DE EMPRESARIOS DE NAVARRA

FORO UMBRO PER L'IMPRESA

FORO EMPRESA, HUMANISMO Y

TECNOLOGÍA DE LA COMUNIDAD

VALENCIANA

FORO ANDALUZ HUMANISMO Y EMPRESA
