

La dimensión social de la empresa

Javier Aranzadi del Cerro*

Recibido: 12.04.2007 - Aceptado: 17.11.2007

La visión dominante de la empresa tiende a centrarse en la ganancia monetaria como única justificación social de la misma. En este artículo se considera necesaria esa condición, pero se abunda en las condiciones sociales suficientes para considerar la empresa como institución social, una institución que tiene como objetivo el desarrollo de la capacidad creativa de las personas.

Palabras clave: Empresa, Creatividad, Eficiencia económica, Institución social.

The dominant understanding of the firm tends to focus on monetary gain as its prime social reason for being. Starting from this view, the current article endeavours to investigate the social conditions which may justify the firm as a social institution, one that seeks the development of the creative capacity of people.

Keywords: Firm, Creativity, Economic efficiency, Social institution.

1. Introducción

El objetivo de este breve ensayo es explicar una serie de ideas sobre la empresa que, en nuestra opinión, deberían ser obvias, pero parece que se olvidan con facilidad. Parece ser que recordar cosas obvias es un negocio bien rentable, como daba a entender el siguiente comentario de Peter Drucker, cuando se quejaba de que los directivos a los que aconsejaba nunca le agradecían sus servicios con la siguiente frase: “gracias por todo lo que me ha enseñado, pero en realidad ya lo sabía”. Parece ser que habituarnos a que las cosas funcionen nos lleva a olvidarnos de las causas y razones de su existencia. Sólo nos interesa la mecánica cuando misteriosamente se nos para el coche en mitad de la carretera. Pero, como señala la etimología, obvio proce-

* Javier Aranzadi es profesor de Teoría Económica de la Universidad Autónoma de Madrid (javier.aranzadi@uam.es).

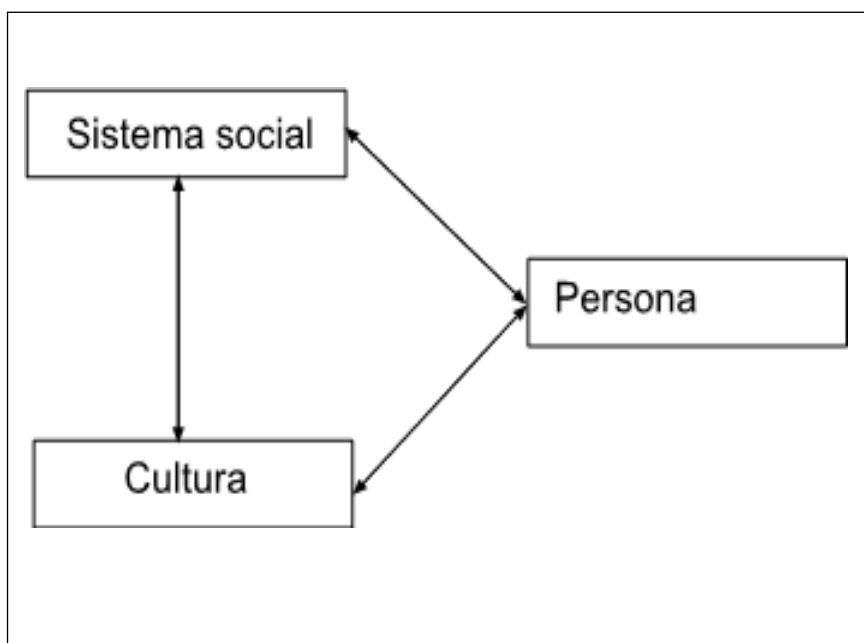
12 de de *obvious*, lo primero que nos sale al paso, lo que está delante de nosotros; es decir, señala las cosas con las que nos topamos de entrada en nuestra vida. Y como nos topamos de entrada con ellas, las damos por sabidas y buscamos cosas nuevas.

No es nuestra intención reinventar la rueda, ni tratar de pasar por novedad algo que es archisabido. Lo único que pretendemos es recordar que la empresa es una institución social y que, por tanto, su razón de ser es social. Es decir, que el objetivo de una empresa no se puede reducir sólo a ganar dinero. Éste es un requisito imprescindible, pero no suficiente. El reconocimiento de la empresa como generador de riqueza, de bienes y de servicios nos muestra el resultado, los logros monetarios de la actividad empresarial, pero no nos revela el proceso humano que genera esa riqueza. Tendemos a utilizar la mediación de los bienes y servicios como medida del bienestar social. Así, a mayor riqueza expresada en bienes y servicios producidos, mayor bienestar social. Esta visión es correcta, pero insuficiente. Tampoco es suficiente la casuística que, bajo el nombre de Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa, recoge las medidas concretas de empresas ejemplares a la hora de resolver situaciones delicadas o conflictivas. Aunque es de agradecer ese interés creciente por estudiar el contexto social y cultural en el que las empresas desarrollan su actividad, porque plantea los problemas creados al establecer en nuevos contextos actividades productivas y productos que surgieron en otra sociedad y cultura.

Nuestro objetivo es indagar en el papel que realiza la empresa como institución social. Para lograrlo, planteamos el estudio de la empresa desde las interrelaciones individuales que la constituyen en proceso social. En esta perspectiva, la justificación final y la realización plena de la empresa es aumentar las posibilidades reales de las personas. En esta visión no sólo hay más bienestar cuantas más cosas tengamos, sino cuantas más posibilidades de acción tengamos. En vez de centrarnos en los bienes y servicios, en esta visión nos fijamos en la libertad de acción y, por tanto, habrá más bienestar social en

cuanto nuestras posibilidades de acción aumenten. Es decir, la empresa contribuye al bienestar social incrementando el plexo instrumental de útiles, cosas, servicios, conocimientos, pautas de comportamiento, etc. que tejen nuestra urdimbre social. En resumen, este ensayo pretende recordar que la empresa es una institución social y, como tal, su esencia la remite a las personas, a sus necesidades y a las posibilidades de satisfacerlas¹.

La estructura del ensayo es la siguiente. En el segundo apartado analizaremos las funciones básicas de las instituciones sociales. Este esquema nos pautará el desarrollo teórico:

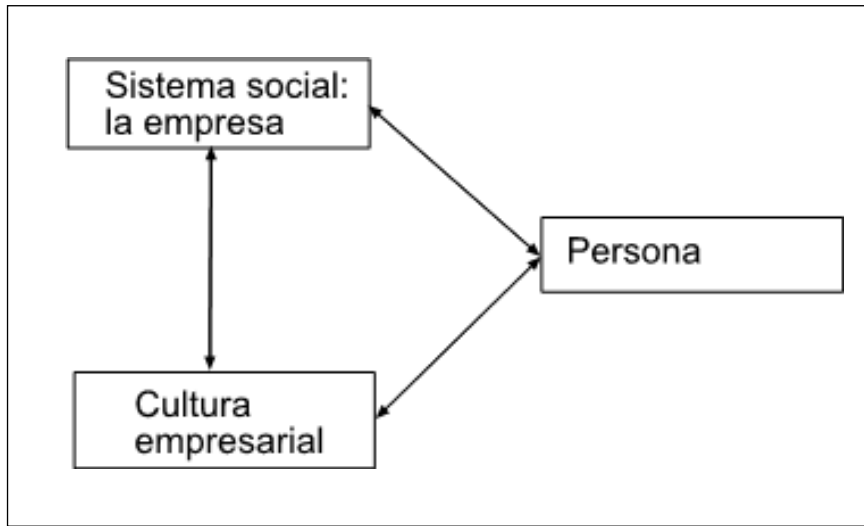


¹ La idea de posibilidad está muy relacionada con la idea de creación, de empresa, de innovación. José Antonio Marina en su libro *La creación económica* expone con claridad que la clave para entender el concepto de capital reside en preguntarse sobre las posibilidades que cada persona tiene, o si, por el contrario, se considera imposibilitado.

14 Esta relación tripartita entre persona-sociedad-cultura muestra el marco originario de la acción individual. Acción individual porque es privativa del individuo, el cual ordena los medios para la consecución de los fines. Pero marco originario de la acción porque la acción individual sólo es entendible desde el mundo de la vida, del cual el individuo forma parte. Es importante resaltar este punto porque una tendencia a dar excesiva importancia al sujeto aislado de la cultura y la sociedad no puede tener otra consecuencia que la destrucción del mundo de la vida.

El problema al que nos enfrentamos es analizar cómo la persona transmite, asimila y transforma el mundo al actuar. La respuesta está en tener en cuenta que nada se crea de la nada. La actividad simbólica es formación y transformación a partir de algo recibido, no es creación *ex-nihilo*. Es decir, la creatividad del hombre sirve básicamente para captar y exponer estados de cosas que sólo en ese *medium* [la cultura] son captables y exponibles, pero que no deben, sin embargo, su realidad al capricho del crear humano. Lo que se acumula en el proceso de la tradición de la cultura es el tesoro de acceso a la realidad; y sólo se conserva en la tradición lo que promete seguir ampliando y profundizando el trato con la realidad experimentable. Resumiendo, el objetivo del segundo apartado será argumentar la siguiente tesis: la persona actúa en instituciones sociales que se transmiten y se estabilizan culturalmente. En esencia, la única realidad sustantiva es la persona, pero sólo alcanza su plenitud individual conviviendo con otras personas en instituciones sociales que configuran el mundo común de sentido que denominamos cultura.

En los apartados tercero y cuarto del ensayo particularizamos el esquema anterior para centrarnos en la relación entre desarrollo personal y empresa:



La relación íntima entre vocación personal y responsabilidad social de la empresa queda de manifiesto. En principio, la persona se encuentra con las empresas como instituciones para la provisión de necesidades. Dichas empresas se estabilizan en culturas empresariales, es decir, en pautas de comportamiento que posibilitan la producción de bienes y servicios. De esta manera se manifiesta el aspecto homogeneizador de las empresas y la utilización de las personas como medios de producción. Pero la acción productiva es realizada por personas que buscan su desarrollo personal y la transformación de las empresas para colmar sus aspiraciones. Surge de esta manera la tensión vital en la que cualquier acción humana se desarrolla. La tensión entre la estabilización del comportamiento y el cambio. Es decir, la persona produce en una sociedad con una división del trabajo ya institucionalizada. La creatividad personal necesita esta base para su desarrollo. En resumen, el tercer apartado se centrará en mostrar que la empresa constituye esta base institucional.

Pero, cuarto y último apartado, el objetivo final de las instituciones es la realización plena de las personas. En otras palabras, el capital social de las empresas es su empresariedad, entendiendo por empresariedad la capacidad de las personas para crear nuevos fines

16 y medios de acción en la realidad que le rodea². Si las instituciones no colman las aspiraciones de las personas entran en crisis y se llega a la falta de orden social. Por lo tanto, las empresas tienen que asumir como propio de su propia razón de ser el desarrollo de sus trabajadores. Sin olvidar que toda empresa, en cuanto institución productiva, ha de garantizar un orden económico estable.

2. Las funciones básicas de las instituciones sociales

Si hemos definido la empresa como institución social, habrá que explicar qué se entiende por institución social, aunque sea de una forma breve. El sistema social y su ordenación en instituciones parte de la acción individual en su aspecto primario: la convivencia. Las instituciones se derivan de la interacción humana. Pero las instituciones trascienden a la persona y el sistema social adquiere un sentido cultural que le constituye como forma regular de vida. Es decir, el sistema social ordena la vida en común cuando adquiere un sentido cultural.

El análisis de la interacción de los individuos como base de las instituciones tiene tres momentos constitutivos: el primer aspecto, la satisfacción de las necesidades; el segundo, la estabilización del comportamiento; y el tercero, la objetivación de las instituciones. Pasemos al análisis evolutivo de cada momento constituyente de una institución.

Primer constituyente: la satisfacción de las necesidades

El estudio de las instituciones parte del primer trabajo realizado por B. Malinowski³. Lleva a cabo la aproximación a las instituciones basando su diversidad en la satisfacción de las necesidades fundamentales del hombre. Necesidades como la alimentación, la repro-

² Tomo la definición de empresariedad de I. Kirzner.

³ Ver Malinowski, B. (1970).

ducción, la seguridad, la higiene o el crecimiento tienen un carácter básico por la pertenencia de la persona a la especie humana. Una persona no puede dejar de proveer sus necesidades básicas si quiere conservar la vida. El éxito de estas instituciones vendrá medido por el grado de satisfacción de las necesidades. Este éxito permite el desarrollo y el surgimiento de nuevas necesidades que, a su vez, originan instituciones auxiliares. Así, las instituciones se coordinan para la satisfacción de más de una necesidad a la vez. Malinowski afirma que: “la formación y el mantenimiento de instituciones auxiliares que coordinan otras es el mejor medio para la satisfacción simultánea de toda una serie de necesidades”⁴.

W. Pannenberg plantea dos objeciones a esta afirmación de Malinowski:

1) Si no es posible identificar la satisfacción de una necesidad particular con una institución determinada, “las instituciones singulares no pueden correlacionarse de manera exclusiva con las necesidades singulares. Evidentemente su existencia tiene que descansar también sobre otras causas”⁵. Pannenberg apunta con esta crítica a la imposibilidad de estudiar las instituciones en función del fin que permiten conseguir. El mismo problema que se plantea en el estudio de las instituciones surge en la economía, si planteamos su estudio dividiendo las necesidades que se quieren satisfacer. La clasificación de las instituciones en función de las necesidades no permite unir cada institución con una necesidad, y en la economía no hay forma de separar el comportamiento económico del extra-económico en función de los fines que se persiguen. Si quisiéramos definir la economía por los bienes y servicios que provee nos encontraríamos con un gran problema. El siguiente párrafo de G. Becker, premio Nobel de Economía, plantea el problema con claridad: “la definición de la

4 Malinowski, B. (1970), p. 142.

5 Pannenberg, W. (1983), p. 504.

18 economía en términos de bienes materiales es la más estrecha y la menos satisfactoria. No describe adecuadamente ni lo que ‘hace’ el mercado, ni lo que ‘hacen’ los economistas. La producción de bienes tangibles provee actualmente menos de la mitad del empleo en los EE.UU. y la de los *outputs* intangibles del sector servicios es mayor en valor que los *outputs* del sector bienes. Es más, los economistas tienen el mismo éxito en comprender la producción y demanda del comercio al por menor, de películas de cine y educación que el de carne o coches”⁶. Por tanto, para la comprensión, tanto de la empresa como de las instituciones en general, hay que partir de la acción humana.

2) Las necesidades de alimento, cobijo y unión sexual se procuran sin necesidad de las instituciones. Una sociedad puede construirse sobre el robo, la piratería o el saqueo sistemático de los pueblos vecinos. Por lo tanto, no se puede reducir la explicación de las instituciones sociales a la satisfacción de las necesidades.

Segundo constituyente: la estabilización del comportamiento

Basándose en la obra de los sociólogos Parsons, y de Berger y Luckman⁷, Pannenberg desarrolla la importancia que tiene para el sistema social la estabilidad de las instituciones. Pannenberg centra la estabilidad de las instituciones en la posibilidad de pautar el comportamiento de las personas. Por ejemplo, Parsons centra la cohesión del sistema social en el rol. Y define el rol o, mejor dicho, los roles que puede desempeñar una persona, “como el sistema organizado de interacción entre el ego y el alter”⁸. Simultáneamente al rol surgen las expectativas de rol. “son las expectativas recíprocas respec-

⁶ Becker, G. (1976), p. 4.

⁷ Parsons, T. (1968); Berger, P.L. y Luckman, T. (1968).

⁸ Parsons, T. (1968), p. 37.

to de las acciones mutuas”⁹. Afirma Parsons que la característica propia de las instituciones es: “la integración de las expectativas de los actores en un sistema apropiado de roles interactivos que poseen un patrón normativo y compartido de valores”¹⁰.

En este modelo las instituciones constituyen un sistema integrado en el que las expectativas de los roles están normadas. Esta norma ha de interpretarse como una estabilización recíproca de la conducta. Esta conducta se convierte en hábito. Señalan Berger y Luckman al respecto: “desde esta perspectiva, se llega siempre a una institucionalización allí donde los hábitos comportamentales de una multiplicidad de individuos se coordinan entre sí en un modo típico y constante”¹¹. Para explicar este proceso de aprendizaje de normas sociales, W. Pannenberg utiliza el siguiente ejemplo tomado de Berger y Luckmann: “Sean dos individuos, A y B. A observa la conducta de B. Atribuye motivaciones a las acciones de B y, a la vista de las repeticiones de esas acciones, tipifica los motivos como recurrentes. Lo mismo ocurre con A respecto de B. Esto quiere decir que A y B empiezan a interpretar roles de cara al otro”¹².

Se podría considerar que la institución queda constituida cuando la conducta queda normalizada. Ya hemos visto que la estabilidad de la cultura reposa sobre la normalización de las expectativas de rol. Pero cabe plantearse ¿qué permite que la persona califique un comportamiento como recurrente? El proceso de repetición de los comportamientos permite que la expectativa, la espera, se tipifique. La reiteración del comportamiento explica cómo se produce la institucionalización, pero no abarca la integración de una expectativa de rol dentro del sistema social. Para calificar un acto como recurrente se supo-

9 Parsons, T. (1968), p. 37.

10 Parsons, T. (1968), p. 38.

11 Berger, P.L. y Luckman, T. (1968), p. 38.

12 Pannenberg, W. (1983), p. 508.

20 ne que la motivación primaria se repite. La motivación nos remite al sentido que una persona otorga a una cosa. Reconocemos un comportamiento como recurrente cuando lo atribuimos a motivaciones también recurrentes. El reconocimiento de una pauta de comportamiento implica poder darle un sentido. La persona ha de ser capaz de identificar motivaciones y respuestas. En otras palabras, para reconocer una pauta de comportamiento es necesario distinguir entre medios y fines. Es necesario reconocer que para conseguir los fines que sean, la sociedad ofrece los medios para su consecución.

Resumamos lo expuesto hasta el momento: el estudio de las instituciones partió de la satisfacción de las necesidades primarias. El éxito en la provisión de satisfacciones origina la aparición de instituciones auxiliares. La relación entre las instituciones no permite relacionar unívocamente las necesidades singulares con cada una de las instituciones. La simultaneidad en la satisfacción de necesidades denota una mayor complejidad de las instituciones. El segundo constituyente que estamos analizando ha centrado el estudio de las instituciones en su papel de normalización del comportamiento. Pero la interpretación del comportamiento como recurrente necesita un marco de sentido común en el que integrar las actividades. ¿Cuál es ese marco común de sentido?

Tercer constituyente: la objetivación de las instituciones sociales

Cuando una persona reconoce un comportamiento de otra como recurrente y ajusta su propia conducta en consecuencia, ambas personas crean un nexo de sentido. Pero este nexo de sentido sólo es posible cuando ambas concuerdan en la conciencia común de sentido. ¿Cuál es esta conciencia de sentido? Pannenberg apunta: “son configuraciones de sentido duraderas para la vida común de los hombres... tienen evidentemente que ver con la reciprocidad de la conducta de los hombres en situaciones concretas y concurrentes, o en relaciones que se dilatan temporalmente sin solución de continui-

dad¹³. Esta configuración se plasma, por ejemplo, en el lenguaje. Cuando la reciprocidad de la conducta se articula, adquiere su independencia del individuo y entra en el mundo simbólico. Adquiere un sentido cultural. Es de esta manera, partiendo de las necesidades primarias, como a pesar de las diferencias concretas las instituciones existen en todas las culturas.

Esta dimensión cultural de las instituciones sociales es de máxima importancia. La unidad de sentido de las instituciones permite su dinamismo. La institución no sólo ha permitido alcanzar los fines deseados en el pasado, sino que tiene que permitir en cada acción presente conseguir los fines que cada persona se marque. El término institución designa, desde el sociólogo francés E. Durkheim, los modos de conducta establecidos por la sociedad e introducidos en la vida social, que están ya dados de antemano a cada individuo como estructuras. Tal como afirma el filósofo José Antonio Marina, cada cultura transmite unos deberes y lo hace a través de las instituciones socializadoras¹⁴. La estructura de estos deberes no es un modelo mental para usar, sino un modelo para realizar. Da la impresión de que muchas normas son resúmenes contundentes de soluciones a problemas. Es por esta razón por la que el mercado se siente como una imposición y la empresa como una forma de esclavitud. Pero esto no ocurre solamente con el mercado. Cualquier institución se percibe como el peso de lo pretérito; como soluciones a problemas pasados que ya no tienen poder resolutivo. Y se plantea la situación siguiente: por un lado se ve en las instituciones y en la cultura la preeminencia de la sociedad sobre el individuo; por otro lado, resulta conflictivo cómo el individuo puede crear y transformar las instituciones.

13 Pannenberg, W. (1983), p. 510.

14 Marina, J.A. (1995), p. 53.

22 En el estudio de las instituciones existen estas dos corrientes. La primera consiste en considerar a la sociedad como superior a la persona. Se ve en la sociedad la superioridad de la naturaleza humana sobre el individuo particular. La sociedad adquiere sustancia al precio de hacer desaparecer a los individuos con sus características personales. Las personas, como individuos, son absolutamente intercambiables. Todo lo personal desaparece bajo la superioridad de la naturaleza humana. La segunda corriente se centra en reducir las instituciones a la actividad singular de las personas. Las instituciones se consideran un producto de la acción humana. Ambas posiciones tienen algo de verdad. La primera pone de relieve el carácter trascendente de las instituciones. Ninguna institución ha sido creada por un individuo; las instituciones sobreviven a los individuos. Pero esta postura tiene un precio altísimo, porque la persona desaparece. Sin las personas, ¿cómo explicar el origen, continuidad y transformación de las instituciones? Es necesario el segundo enfoque para explicar las instituciones como piezas básicas de la acción humana.

Podemos terminar este apartado diciendo que la sociedad es un proceso de creación de posibilidades de acción que se realizan en las instituciones sociales y se transmiten culturalmente. En esta visión dinámica, la sociedad es un proceso espontáneo, es decir, se basa en la voluntariedad de las personas y no es resultado de la imposición arbitraria de un organismo centralizador y regulador. Es un proceso de relaciones humanas estructurado en instituciones sociales como la familia, el derecho, el lenguaje, el mercado, etc. Y es un proceso que transmite culturalmente de generación a generación las formas de acceso a la realidad.

3. La empresa como institución social

La exposición de la segunda parte permitirá analizar la importancia de la empresa como institución social. Necesitamos los dos enfoques expuestos sobre la dimensión cultural de las instituciones para

entender el dinamismo del mercado. El primero manifiesta la importancia de las estructuras de mercado ya consolidadas, que tienden a perpetuarse. Son las empresas las que tienen una cuota de mercado y quieren mantener su posición ofreciendo un producto competitivo. Dentro del proceso de mercado, este primer enfoque representa la tendencia a la homogeneización de los bienes, a la competencia mediante la reducción de los costes. El segundo enfoque manifiesta las dificultades de innovar, de introducir o desarrollar un nuevo producto, servicio, organización empresarial, etc. Este segundo enfoque representa la tendencia a la innovación. La creatividad no es, por tanto, mero torbellino, sino trascender el marco dado, establecido. Toda innovación necesita del mercado establecido sobre el que resaltar su individualidad. Es decir, cada cambio impulsa las relaciones del mercado imposibilitando que se alcance el estado de reposo que caracteriza a la estabilidad económica en el modelo neoclásico. Para entender la creatividad es fundamental no limitarse al bien ya producido, a la obra realizada, sino profundizar en el proceso creativo que lo origina.

Vamos a adoptar una visión interactiva de la creatividad basada en tres elementos: individuo, cultura e instituciones sociales. En otras palabras, la innovación empresarial no sólo tiene una dimensión personal, el creador, sino que cuenta, además, con una dimensión socio-cultural. Analicemos la proclama de Herbert A. Simon, premio Nobel de Economía, para constatar la importancia de este enfoque interactivo. Simon propuso a la Asociación Americana de Psicología que su programa de ordenador, denominado BACON, se considerase creativo, ya que podía replicar la solución de algunos de los problemas más creativos que hay en la ciencia, por ejemplo las leyes de Kepler. Así, Simon, fijándose sólo en el producto o en la idea creativos, afirmaba que si se considera a A una idea o producto creativos, y B es otra idea o producto indistinguible de A, entonces tenemos que admitir que B también es creativo. Claramente, esta afirmación es de una lógica aplastante: si A y B son iguales, por identidad lógi-

24 ca han de tener las mismas propiedades. ¿Qué falla en este razonamiento aplicado a la creatividad, a la innovación y al proceso de mercado?

M. Csikszentmihalyi¹⁵, psicólogo especialista en el tema de la creatividad, señaló que este criterio no se puede aplicar al mundo real. En la realidad, el producto creativo sólo se entiende desde el proceso que interrelaciona individuo, cultura e instituciones. Es decir, la creatividad es entendible sólo en su marco histórico y social. Consideremos un cuadro de Rembrandt, pintor creativo, y compáremoslo con la copia que de dicho cuadro puede realizar cualquier falsificador, de tal exactitud que no pueden diferenciarse. ¿Debemos afirmar, siguiendo a Simon, que este segundo cuadro es creativo? Claramente no. La diferencia esencial es que Rembrandt, en su época, introdujo en el campo cultural de la pintura variantes técnicas. Dichas variantes fueron reconocidas como tales por los maestros, críticos y mecenas de la época que se encargaban de enseñar, transmitir y dictaminar sobre la calidad de lo pintado. Es decir, el entorno institucional consideró novedosas y útiles las variaciones que introdujo el pintor, que permitían ampliar la representación simbólica en la pintura.

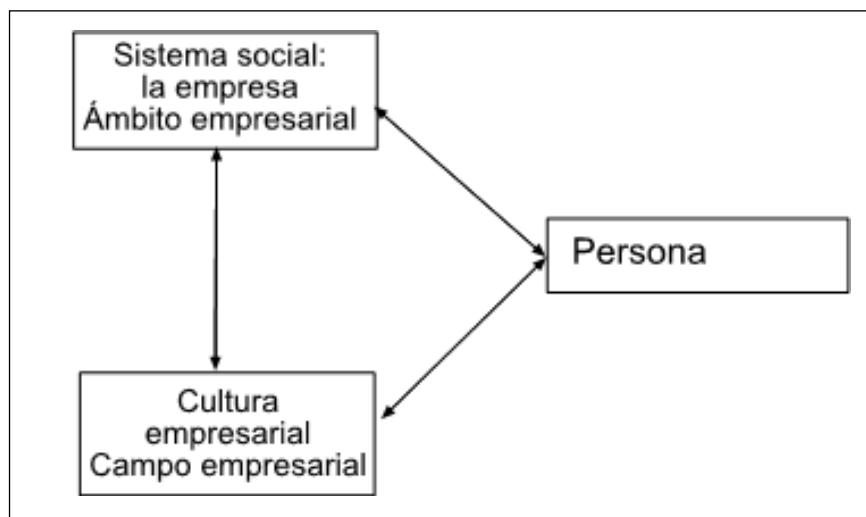
Una vez reconocidas como tales, fueron integradas dentro de las técnicas pictóricas por los maestros y críticos. Una vez producido el cambio en la cultura es asimilado por las instituciones dominantes y se homogeneiza. Es decir, se integra en el acervo común y pasa a ser transmitido a los pintores noveles. De tal forma que, una vez que estas técnicas son asimiladas, desaparece su rasgo creativo y se constituye en una técnica más del acervo común. Podemos concluir que Rembrandt sí fue creativo, ya que creó algo nuevo y útil, es decir, que fue aplicado con éxito. En cambio, el segundo pintor sólo demuestra dominio de las técnicas dadas. No genera ninguna novedad en el

15 Ver Csikszentmihalyi, M. (1998).

estado actual de la pintura, ni amplía las posibilidades pictóricas. Podemos concluir, por tanto, que es imposible decidir si un objeto o idea es creativa simplemente fijándonos en él.

Debemos diferenciar, por tanto, entre la empresariedad, tal como la hemos definido al principio, es decir, la capacidad de las personas para crear nuevos fines y medios de acción en la realidad que le rodea, y el ejecutivo de éxito, que domina las técnicas empresariales al uso. Es esta razón la que hace tan difícil crear empresarios. La creatividad se puede explicar, estudiar y, poco a poco, los psicólogos van aportando técnicas para mejorarla. Pero, a día de hoy, la creatividad es una facultad que se aprende, y su enseñanza resulta bastante difícil.

Disponemos de una visión interactiva de la creatividad que relaciona el individuo, la cultura y las instituciones sociales. Adoptando la nomenclatura al uso, vamos a denominar campo al área cultural en la que se trabaja. Por tanto, un campo cultural será todo cuerpo de conocimiento con sus técnicas y leyes propias, que lo definen y acotan. Y a las instituciones sociales que transmiten el campo, lo organizan y juzgan sobre lo producido, las vamos a denominar ámbito (*field*).



26 Enumeremos los elementos del gráfico:

Así, tenemos la relación: individuo, campo, ámbito. Debemos dejar claro que no se trata de tres realidades distintas, sino de tres momentos del mismo proceso. Estos tres momentos están íntimamente relacionados entre sí, de tal forma que las variaciones que se producen sobre cada uno de ellos afectan al proceso creativo. Como señala Csikszentmihalyi, más que hablar de qué es la creatividad debemos preguntarnos dónde surge la creatividad.

Al adoptar la visión interactiva percibimos que la creatividad se encuentra en menor o mayor medida en todas las personas. Observamos que la realidad es modificable, que existen oportunidades reales de modificar nuestro entorno. Pero sobre todo, que nuestro potencial creativo no está aprovechado. Que por fallos en la organización de los campos y rigidez en los ámbitos no se incentiva la creatividad de las personas. Siendo conscientes de la imposibilidad de crear genios, todos los estudios sobre creatividad buscan incrementarla en la vida cotidiana: en las relaciones familiares, sociales, en el trabajo, en la educación.

En esta visión, la importancia social de la empresa es tremenda: el papel social de la empresa es incrementar las posibilidades de las personas. En este sentido definen la nueva visión de la empresa los economistas S. Ghoshal y C.A. Barlett: “en lugar de aceptar el supuesto de los economistas que entienden la empresa meramente como una entidad económica y creen que su meta es apropiarse del máximo de valor posible de todas las partes que la constituyen, nosotros adoptamos la visión más amplia. La filosofía que proponemos se fundamenta en la convicción de que la empresa, en tanto que una de las instituciones más importantes de la sociedad moderna, debe servir como motor esencial del progreso creando un nuevo valor para todas las partes que la constituyen”¹⁶. Esta es una visión que impli-

16 Ghoshal, S. y Barlett, C. A. (1998), p. 27.

ca una ampliación de la economía. Las empresas ocupan un papel central como institución básica en la sociedad. Es una visión dinámica que revela la importancia de la empresa como pauta de comportamiento de las relaciones sociales en las que el papel protagonista lo ocupa la persona.

Estos componentes institucionales de la empresa arrojan luz sobre un juicio que levanta pasiones y pocas soluciones. ¿Es el mercado bueno o malo? Pregunta que a nuestro juicio muestra una comprensión profunda de qué es el mercado. Si es convincente la argumentación a favor del carácter institucional del mercado, a éste hay que juzgarlo como una institución. Es decir, no se puede juzgar al mercado en función de nuestros gustos personales. Su juicio vendrá de la comprensión de su papel como institución social. Si consideramos instituciones capitales el lenguaje, la familia o el derecho, ¿tiene sentido interrogarse por la bondad o maldad intrínseca del lenguaje o de la familia? ¿Cómo podemos determinar la superioridad de una forma institucional sobre otra? Sírvanos el lenguaje como ejemplo. Nadie duda de su importancia y su condición de institución social. Cumple a la perfección sus funciones propias. En primer lugar, cubre una necesidad básica: la comunicación y la formación del pensamiento. En segundo lugar, a la vez que aprendemos a hablar, aprendemos a pautar nuestro pensamiento y nuestro comportamiento. El dominio de una lengua lleva pareja la constitución de nuestro Yo ejecutivo. En tercer lugar, el lenguaje trasciende al individuo. El lenguaje es el marco que la lengua llena de significados. Es una realidad viva que va transformándose y ampliando sus campos semánticos. Esta situación está perfectamente descrita por Miguel de Unamuno en su libro *Niebla* cuando, al final de la obra, el personaje creado por el autor se rebela y se muestra ufano de ser él, personaje creado, quien pasará a la posteridad, mientras su creador quedará rápidamente olvidado.

Al final del segundo apartado afirmamos que la sociedad es un proceso de creación de posibilidades de acción que se realizan en las ins-

28 tituciones sociales y que se transmiten culturalmente. Ahora podemos reformular esta premisa y postular lo siguiente: un marco institucional y cultural será más eficiente cuanto mayores sean las posibilidades de acción individuales que genere. Es decir, podemos aventurar un criterio de coordinación social que nos permite definir la eficiencia empresarial como institución social en función de las posibilidades de acción que las empresas generan. Existe un interés creciente por buscar nuevos criterios dinámicos para evaluar la eficiencia económica. Aventuremos un criterio de eficiencia cualitativo basado en las posibilidades reales de las personas. En esta línea se pronuncia el premio Nobel de Economía Amartya Sen: “La libertad individual es esencialmente un producto social, y existe una relación de doble sentido entre (1) los mecanismos sociales para expandir las libertades individuales y (2) el uso de las libertades individuales no sólo para mejorar las vidas respectivas sino también para conseguir que los mecanismos sociales sean mejores y más eficaces”¹⁷. Es altamente significativa la obra de Sen porque denota el interés creciente de la ortodoxia académica economista por buscar teorías que expliquen realidades sin reducirlas a meras variables que se puedan limitar a un mero cálculo de utilidad. El único mensaje de este ensayo es que para estudiar la economía hay que basarse en las personas que producen y generan dicho proceso. El intento de explicar el mercado fijándose sólo en lo producido únicamente nos mostrará información estadística entre cantidades de bienes y servicios, y precios. Será una información fundamental para saber el estado de los mercados pero no nos explicará el proceso. Para entender la generación de riqueza tenemos que centrarnos en las motivaciones, las voliciones, las preferencias y las normas de las personas.

¹⁷ Sen, A. (2000), p. 49.

Retomemos el criterio de eficiencia empresarial y definamos la eficiencia económica como el incremento de las posibilidades de acción de las personas¹⁸. El primer aspecto de este criterio es que es dinámico. La coordinación radica en el proceso de interacción social que va eliminando situaciones ineficientes. Así, una situación económica, social y cultural será más eficiente si incrementa las posibilidades de acción individuales. Es decir, una situación será más eficiente cuando las expectativas de acción de una persona aumenten. Y viceversa, una situación económica social y cultural será más ineficiente si las posibilidades de acción que permite al individuo son más limitadas.

Sin embargo, debemos completar este criterio porque si sólo afirmamos la primera parte y nos quedamos en el incremento de posibilidades personales, podría entenderse que una sociedad está más coordinada cuanto mayor grado libertad de acción disponemos. Así, podríamos llegar a la paradójica situación de afirmar que una sociedad está más coordinada cuanto mayor es el número de asesinos, borrachos, ladrones, etc. Algo que nadie acepta. Es decir, esta primera formulación del criterio plantea un elemento que es necesario, pero no es suficiente. Este primer aspecto nos remite a la libertad individual de elección. Pero a lo largo de este ensayo hemos demostrado que el orden institucional se mantiene por las acciones individuales. Por tanto, es necesario completar el criterio de coordinación desde la óptica social y afirmar que la acción individual será más eficiente cuanto mayor grado de coordinación empresarial y social genere. De esta manera, podemos afirmar que todos los comportamientos que normalmente consideramos insociales o perjudiciales,

18 P. Koslowski señala enfáticamente que el mercado permite no sólo libertad de consumo, sino también la de acción y producción. Ver Koslowski, P. (1977), p. 88.

30 como el robo, el asesinato, el fraude o la drogadicción, son ineficientes porque con ellos es imposible que una sociedad funcione, y mucho menos una economía basada en el robo¹⁹.

Dado que hemos desarrollado la relación entre acción individual, instituciones y cultura el criterio admite tres formulaciones. Cada una de ellas hace referencia a la aportación de cada elemento al sistema. Es decir, como apunta Csikszentmihalyi²⁰, al hablar de creatividad hay que adoptar una visión sistémica. En vez de preguntarnos por la creatividad individual aislada hay que plantearse la forma de estimular la creatividad en la acción individual, en la cultura empresarial y en las empresas existentes. Podemos formular el criterio de coordinación refiriéndonos a cada uno de los elementos. 1) Respecto a las empresas el criterio es: las empresas serán más eficientes cuanto mayores posibilidades de acción individual permitan. 2) Respecto a la cultura empresarial: los mecanismos de transmisión cultural serán más eficientes cuantas más posibilidades de acción fomenten. 3) Respecto a la acción individual: la acción será más eficiente cuanto mayor sea su aportación a la empresa y a la cultura empresarial. Si tenemos en cuenta que esta separación es analítica y que la única realidad existente es el hombre en acción, podemos

¹⁹ El criterio de eficiencia necesita las dos formulaciones para corresponderse con las dos visiones de la libertad humana. Nuestra primera formulación se refiere a la concepción de la libertad como “libertad de”. En esta primera visión el hombre es libre de las instituciones para hacer lo que quiera. Representa la libertad de indiferencia. Se puede hacer esto o aquello. En esta visión tan libre es una persona que decide ser ladrón, como la persona que decide acometer una gran empresa. Esta primera acepción presenta la libertad de indiferencia. Para diferenciar estos comportamientos he introducido la segunda formulación que corresponde a la concepción de la libertad como “libertad para”. Esta visión presenta al hombre como generador de acciones positivas. Presenta la libertad del hombre en busca de la excelencia en la acción. Véase Pinckaers, S. (1985).

²⁰ Ver Csikszentmihalyi, M. (1998).

resumir los tres criterios en sólo uno: la coordinación mejora si el proceso de creación de posibilidades de acción individuales que se realizan en las empresas y se transmiten culturalmente se amplía.

Este criterio sistémico permite hacer frente a una crítica frecuente. Normalmente se critica que los resultados de una institución y cultura sólo son admisibles desde dentro de estos prerequisites institucionales y culturales. Así, por ejemplo, se acepta el funcionamiento del mercado siempre que aceptemos como válida la propiedad privada como prerequisite institucional. Si por razones morales rechazamos la propiedad privada, el resultado de mercado es inaceptable y hay que considerar que su supuesta eficiencia es falsa y, sobre todo, injusta. ¿Es válida esta objeción? Desde el criterio dinámico y sistémico expuesto es rechazable, ya que los prerequisites institucionales son parte esencial de la acción individual. Las instituciones y la cultura no son datos externos a la acción y, por lo tanto, son susceptibles de valoración. Está claro que hay instituciones y culturas superiores a otras. El único dato que es irreducible, es decir, axiomático, es la acción como realidad primaria. Esta realidad primaria es la acción humana, que consiste en la intencionada persecución de ciertos fines valiosos con medios escasos.

4. Conclusión: la empresariedad como capital social

Llegados al final de nuestro ensayo queda una última pregunta que responder: ¿cuál es la misión de la empresa? ¿Cuál es su función social? La respuesta es bien sencilla: la responsabilidad social de la empresa es fomentar la empresariedad. Parece un juego de palabras. O más bien, un círculo vicioso. Se parece a afirmar que la función de un perro es hacer perrerías. Ahora bien, como resultado lógico del papel institucional de la empresa que hemos desarrollado será fácil entender que la empresariedad es la capacidad de las personas para crear nuevos fines y medios de acción en la realidad que le rodea. Y, por lo tanto, la institución social que canaliza, fomenta y desarrolla esa facultad humana es la empresa. Es decir, es su sede

32 natural de crecimiento y práctica. Y, en consecuencia, el objetivo último de la empresa es social y cultural: se centra en la capacitación de las personas.

Está de moda hablar de capital social. Por citar a dos teóricos de reconocido prestigio, el economista G. Becker y el sociólogo J.S. Coleman reconocen que el comportamiento individual está directamente influido por las acciones de otras personas²¹. Pero en mi opinión, la definición que dan del capital social, y por extensión de la realidad social, es decepcionante. Definen el capital social como: “variable junto a los bienes y servicios en una función de utilidad ampliada estable”²². En la línea de la definición de economía ofrecida por Lionel Robbins, consideran que el capital social es una variable, que está dada, y que por tanto es conocida y cuantificable. Es una visión estática que no recoge la realidad dinámica que es la persona y sus dimensiones.

Siguiendo la teoría de I. Kirzner hemos definido la empresarialidad como: “como ese elemento de perspicacia (*alertness*) hacia posibles fines nuevos y provechosos y hacia posibles nuevos recursos disponibles”²³. En cuanto nos fijamos en esta definición se constata que el descubrimiento de un elemento empresarial dentro de la acción humana queda excluido, por definición, de la teoría neoclásica de G. Becker. Esta empresarialidad hace que la acción sea algo activo, creador y humano. En este último apartado desarrollaremos la definición de Kirzner para mostrar la diversidad de matices que se dan en la acción humana.

El primer aspecto que aparece al tratar la empresarialidad es su capacidad creadora. La persona trasciende la realidad que le rodea y crea

21 Ver Becker, G. y Murphy, K.M. (2000).

22 Becker, G. y Murphy, K. M. (2000), p. 8.

23 Kirzner, I. (1998), p. 49.

posibilidades sobre las propiedades reales de las cosas. Hay realidades que se conocían desde hace mucho tiempo. Por ejemplo, en el siglo pasado, en el estado estadounidense de Texas, se sabía que los pastos en los que abundaba una sustancia negra y viscosa que rezumaba del terreno eran pésimos pastos. Bastó que el hombre descubriera que con las propiedades físico-químicas del petróleo se podían propulsar motores mecánicos para que dichos terrenos convirtieran a Texas en el estado más rico de Estados Unidos. Veamos el ejemplo que ofrece Kirzner sobre un tal Jones, el hombre que inventa la escalera basándose en las propiedades reales de la madera. La madera, como realidad física, ya existía antes de que Jones se fijara en ella. Era una realidad con unas propiedades físico-químicas. Pero Jones no se fija en esas propiedades de la madera, sino que se imagina qué puede hacer con ellas y sobre esa realidad crea la escalera.

El segundo aspecto que aparece al tratar el descubrimiento de medios es el ámbito sobre el que la persona despliega su perspicacia. La realidad, en su sentido más amplio, es susceptible de convertirse en medio. Cualquier cosa, sea material o inmaterial, se puede convertir en medio en cuanto alguien perciba en ella una oportunidad de ganancia. En este sentido, Kirzner habla del mundo como una realidad que nos rodea llena de oportunidades de ganancia. Las oportunidades están ahí. El siguiente texto corrobora esta segunda visión de la empresarialidad: “nuestro mundo es un mundo ineficiente. Lo que es ineficiente de este mundo es seguramente que, a cada instante, existe un ámbito enorme para mejoras que de una manera u otra están a mano y todavía no han sido notadas”²⁴. Si tenemos en cuenta estos dos aspectos: la capacidad creadora de la función empresarial y el ámbito mundanal sobre el que se despliega, quedará clara la definición de empresarialidad pura como el despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Toda rea-

²⁴ Kirzner, I. (1979), p. 135.

34 lidad que tenga sentido para el actor es campo de acción para la empresarialidad. Por tanto, la importancia de las instituciones sociales y la cultura como elementos constituyentes de la acción individual no se basa en consideraciones externas, sino en que ambos elementos, junto con la acción individual, constituyen “lo humano”, donde el actor desarrolla la función empresarial. Es decir, la empresa como institución es esencial para el desarrollo de la empresarialidad.

Pero para que brillen todos los matices que el concepto de empresarialidad alumbra hay que superar una serie de escollos. El primero con el que nos encontramos es considerar que la producción está limitada por los recursos productivos que tenemos. En esta interpretación se tiende a considerar la empresarialidad como un mero factor productivo. De manera que la oportunidad de ganancia no depende de la persona, sino que su producción es resultado de la actividad del recurso. Lo único que tiene que hacer la persona es darse cuenta de que hay ciertos recursos que tienen unas posibilidades propias de desarrollo. El siguiente ejemplo es bastante aclaratorio: los árboles frutales son el resultado del desarrollo de sus frutos. La encina está ya implícitamente en la bellota. La actividad por la cual hay encinas tiene su origen en la propia naturaleza. El hombre sólo puede aprovechar los frutos que la naturaleza ofrece. Las posibilidades dependen por entero de los recursos. Dentro de esta visión, los recursos materiales son los que determinan el resultado de la acción; se atribuye todo el resultado de la producción a los recursos mismos. Dentro de esta interpretación el hombre tiene un papel pasivo.

Si nos atenemos a esta interpretación pasiva de la empresarialidad, no hay forma de explicar las mejoras productivas. ¿Hay que interpretar la Revolución Agrícola del siglo XVII como una acción propia de la naturaleza? El elemento humano de racionalización de los culti-

vos, la rotación y el barbecho, no se puede explicar reduciéndolo a la potencialidad de la naturaleza, porque esta mejora productiva fue una acción que la naturaleza recibió.

Hay un segundo escollo a superar. A veces se utiliza como ejemplo de función empresarial una situación en la que una persona se da cuenta de que en un sitio se vende un producto demasiado caro y en otro sitio demasiado barato; dicha persona percibe una oportunidad de ganancia si compra un poco más caro donde se vende barato y vende un poco más barato donde se vende más caro. Es muy tentador, dado este ejemplo, concebir la empresarialidad pura como un mayor conocimiento de las oportunidades de ganancia. Así, la persona con mayor conocimiento de los productos y los precios se considera mejor empresario que aquella que tiene un menor conocimiento de las condiciones de mercado. El empresario obtiene determinados beneficios explotando este mayor conocimiento.

Esta reducción de la empresarialidad a mero conocimiento no es aceptable desde el momento en que ésta no es un factor productivo, tal como hemos visto en los párrafos anteriores. El conocimiento, entendido como conocimiento científico del mundo, sí se puede contratar como factor productivo en el mercado. Se puede contratar al mayor experto en la materia que sea, o comprar el mejor libro sobre el tema. La empresarialidad, por tanto, no es el conocimiento objetivo y científico que se puede contratar en el mercado. La diferencia entre la empresarialidad y el conocimiento objetivo estriba en que la perspicacia es una actividad humana. Es la capacidad subjetiva de utilizar el conocimiento objetivo. No es el conocimiento objetivo de las condiciones de mercado, porque este conocimiento de los datos se conoce con absoluta certeza. La empresarialidad pura es la capacidad de proyectarse desde lo dado e imaginarse posibilidades de ganancia. Es saber qué hacer con la información. Es definir el comportamiento económico dentro de un mundo sin conocimiento per-

36 fecho. En la percepción de una posibilidad no hay comparación de alternativas conocidas porque éstas no existen; están en un futuro imaginado por el empresario. Tal como dice Kirzner: “la ganancia de la función empresarial es el intento de sacar algo de nada, si se puede ver lo que se puede hacer”²⁵. Esta es la característica definitoria que supone el avance teórico de Kirzner. La acción es el resultado de la capacidad proyectiva y de estimar lo futurible del hombre. No hay que buscar los antecedentes de la acción en el pasado, sino en el intento de sacar de un futuro que no existe un presente más provechoso²⁶.

Toda persona que emprende un proyecto acomete una empresa. José Antonio Marina señala en su libro *Teoría de la inteligencia creadora*: “el creador acomete una empresa. Mi admirado Covarrubias definió la palabra emprender: determinarse a tratar algún negocio arduo y dificultoso. Y porque los caballeros andantes acostumbraban pintar en sus escudos estos signos, se llamaron empresas. De esta manera que empresa es cierto símbolo o figura enigmática hecha con particular fin, enderezada a conseguir lo que se va a pretender. Lo que se desencadena en la actividad emprendedora del actor es ese símbolo o figura enigmática que él sólo sabe descifrar”²⁷. Toda persona, por rutinaria que sea, emprende un proyecto fuera de su zona de desarrollo próximo. El hombre tiene capacidad de suscitar información que le motiva a actuar. Si reducimos la función empresarial a mero

25 Kirzner, I. (1979), p. 11.

26 Esta misma idea la expresa magistralmente el profesor Julián Marías con las siguientes palabras: “mi vida no es cosa, sino un *hacer*, una realidad proyectiva, argumental, dramática, que propiamente no ‘es’, sino ‘acontece’”. Marías, J. (1996), p. 126 (cursivas en el original). Con una expresión más contundente, Peter Drucker afirma: “la mejor manera de predecir el futuro es crearlo”. Drucker, P.F. (1998), p. 197.

27 Marina, J.A. (1993), p. 161.

conocimiento no hay cabida para la capacidad creadora, una capacidad que consiste en ver más posibilidades donde aparentemente no hay nada. No se trata, como se suele decir, de que las personas con gran capacidad creativa necesiten poca información para realizar grandes empresas, sino que hay que entenderlo al revés: esas personas son capaces de crear más información práctica que el resto, lo cual no permite limitar la función empresarial sólo a los grandes genios. Toda persona, por el hecho de serlo, dispone de esa capacidad que no es reducible al conocimiento objetivo.

La afirmación de que toda persona tiene la facultad de crear en mayor o menor medida no es una exageración sino todo lo contrario. Es poner de manifiesto un problema actual de gran importancia cuando las empresas necesitan innovar a gran velocidad. Manifiesta que hay en las empresas mucho talento desperdiciado. Jack Welch, hasta hace poco presidente de *General Electric*, señalaba: “el talento de nuestra gente está subestimado y sus conocimientos infrautilizados. Nuestra principal tarea consiste en volver a definir radicalmente nuestra relación con los empleados. El objetivo es construir un lugar donde tengan la libertad para ser creativos, donde tengan una auténtica sensación de realización, un lugar que saque lo mejor de cada uno”²⁸. Por lo tanto, la función social de la empresa consiste en fomentar la capacidad creadora de sus personas. No como un fin de ayuda social o cosa parecida. En realidad, la función esencial de la empresa es aumentar las posibilidades reales de sus trabajadores. A mayores posibilidades corresponden mayores posibilidades de beneficios monetarios. Hay un mayor abanico de posibilidades para probar. Por lo tanto, no hay que reducir la función de la empresa a ganar dinero y pagar impuestos. Esto es necesario, pero no suficiente.

Milton Friedman, premio Nobel de Economía, señala: “la responsabilidad social de la empresa consiste en aumentar sus beneficios.

28 Ghoshal, S. y Barlett, C.A. (1998), p. 21.

38 Pocas tendencias pueden minar tan profundamente los mismos fundamentos de la libertad en nuestra sociedad como la aceptación por parte de los directivos empresariales de una responsabilidad social fuera de la de producir el máximo de beneficios posibles para sus accionistas²⁹. Podemos compartir esta idea de Friedman, pero surgen las siguientes preguntas: ¿cómo incrementar los beneficios? ¿Cuál es la esencia del proceso productivo? ¿Qué hay que fomentar e incrementar? La respuesta no puede ser otra que la empresarialidad de las personas. Ése es el camino para incrementar beneficios: crear, crear y crear. Pero para ello hay que tener presente el criterio de eficiencia que hemos presentado en el apartado anterior: la coordinación empresarial y la riqueza mejoran si el proceso de creación de posibilidades de acción individuales que se realizan en las empresas y se transmiten culturalmente se amplía.

Teniendo en cuenta este criterio y, para concluir, podríamos plantear tres preguntas sobre la empresa. Respecto a los empleados: ¿por qué unas personas son más creativas que otras en un campo determinado? Sobre su cultura empresarial, es decir, el campo empresarial, ¿cuáles son las formas de transmitir y codificar información, y cómo afecta la estructura de la empresa a la creatividad? Tercer y último elemento, sobre el ámbito empresarial, ¿qué formas de organización facilitan la selección de nuevas ideas productivas y su integración en la empresa?

29 Ver Friedman, M. (1970).

Bibliografía

Becker, Gary S. (1976), *The Economic Approach to Human Behaviour*, Chicago University Press, Chicago.

Becker, Gary S. y Murphy, Kevin M. (2000), *Social Economics*, Harvard University Press, Massachussets.

Berger, Peter L. y Luckman, Thomas (1968), *La construcción social de la realidad*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1998), *Creatividad: el flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*, Paidós, Madrid.

Drucker, Peter F. (1998), *El gran poder de las pequeñas ideas*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

Friedman, Milton (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13 de septiembre.

Ghoshal, Sumantra y Barlett, Christopher A. (1998), *El Nuevo Papel de la Iniciativa Individual en la Empresa*, Paidós, Barcelona.

Kirzner, Israel M. (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, University of Chicago Press, Chicago.

Kirzner, Israel M. (1998), *Competencia y Función Empresarial*, Unión Editorial, Madrid.

Koslowski, Peter (1977), *La Ética del Capitalismo*, Rialp, Madrid.

Malinowski, Bronislaw (1970), *Una teoría científica de la cultura*, Edhasa, Barcelona.

Marías, Julián (1996), *Persona*, Alianza Editorial, Madrid.

Marina, José Antonio (1993), *Teoría de la inteligencia creadora*, Anagrama, Barcelona.

Marina, José Antonio (1995), *Ética para náufragos*, Anagrama, Barcelona.

Marina, José Antonio (2003), *La creación económica*, Deusto, Bilbao.

40 Pannenberg, Wolfhart (1983), "El sentido cultural de las instituciones culturales", en *Antropología en Perspectiva Teológica*, Ediciones Sígueme, Salamanca.

Parsons, Talcott (1968), *Hacia una Teoría General de la Acción*, Kapelzz, Buenos Aires.

Pinckaers, Servais (1985), *Les sources de la morale chrétienne*, University Press, Friburgo.

Sen, Amartya (2000), *Desarrollo y Libertad*, Planeta, Barcelona.