

La **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**, creada por la Fundación Luis Vives en 2009, pretende servir de foro para canalizar la difusión de los trabajos, experiencias y estudios teóricos, metodológicos y empíricos en responsabilidad social y medioambiental de la empresa, fomentando de esta forma **el intercambio de ideas y estimulando la investigación y desarrollo sobre estos temas**. La revista tiene el objetivo de generar conocimiento y debate, fomentando la interacción entre investigación-acción, mundo académico y empresarial.

La publicación se dirige a las **empresas, especialmente grandes y medianas, al mundo académico y universitario, a los representantes políticos que trabajan en responsabilidad social corporativa y a los profesionales, en general, que se ocupan de dicha materia**. Por extensión, también a todas aquellas personas o entidades que tengan interés en cuestiones de Responsabilidad Social de la Empresa.

Valores para crear valor y RSE

- Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido.
La RSC según Michael Porter y Mark Kramer
Vicente Salas Fumás **15**
- Gestión en valores en la empresa socialmente responsable
Juan José Durán Herrera **41**
- Fundamento ético de la sostenibilidad
*Alexis J. Bañón Gomis, Manuel Guillén Parra,
W. Michael Hoffman y Robert E. McNulty* **71**
- Agregado del bienestar, Responsabilidad Corporativa
y Ciudadanía Social
Luis Moreno **91**
- La Responsabilidad Social como punto
de equilibrio para gestionar el nudo gordiano
"Costes/Derechos/Beneficios" en las organizaciones
Carmen Jaullín Plana **115**
- La confianza como factor clave del comportamiento
organizacional: La dirección por confianza
*José María Gasalla Dapena y
José Manuel Blanco Cotano* **147**
- Los Derechos Humanos en las cadenas de
valor de empresas multinacionales
Prof. Dra. Sarianna M. Lundan **201**
- Ciudadanía corporativa y ética empresarial republicana
Jacob Dahl Rendtorff **227**
- Utopías y economía: La importancia del progreso armónico
Miguel-Ángel Galindo Martín y María Teresa Méndez Picazo **255**



Misión

"La Fundación Luis Vives es una entidad independiente creada en 1987, que persigue la dinamización de la acción social y el fomento del compromiso social. Para ello presta servicios dirigidos al apoyo y fortalecimiento del Tercer Sector y promueve la cooperación con empresas, instituciones académicas, ONG, administraciones y otros actores sociales".

Ejes de actuación

Información y sensibilización

Formación

Asistencia técnica y asesoramiento

Análisis, investigación y debate

Patronato

Presidente

D. Óscar Alzaga Villaamil

Vocales

D. Juan Iranzo Martín

D. José Luis Leal Maldonado

D. Eloy Domínguez Adáme y Cobos

D. José Antonio Escartín Ipiens

D^a Simoneta Gómez-Acebo Borbón

D. Manuel Gala Muñoz

D^a Carmen de Posadas Mañé



Fundación Luis Vives

Otras publicaciones de la Fundación Luis Vives

COLECCIÓN CUADERNOS

Cuadernos europeos



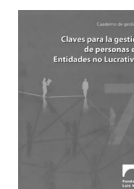
- Estrategia Europea de Empleo
- Estrategia Europea de Inclusión Social
- Los Fondos Estructurales 2007-2013
- Poniendo en Práctica la Estrategia Europea para la Inclusión Social
- Las perspectivas de los ciudadanos sobre el futuro de Europa
- Políticas de inclusión activa en el plano local
- Construyendo Europa con los ciudadanos
- Debates fundamentales en el marco de la Inclusión Social en España

Cuadernos de debate. Foros Tercer Sector



- Inmigración, Gestión de la Diversidad y Tercer Sector Social
- La dependencia funcional y Tercer Sector en España
- Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector
- Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones
- Transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector
- Los retos del Tercer Sector ante la crisis
- Las relaciones entre el Tercer Sector y los poderes públicos

Cuadernos de gestión



- Guía del Registro Nacional de Asociaciones
- Guía para la aplicación del modelo EFQM en entidades de Acción Social
- Más de cien consultas frecuentes de las ONL
- Guía del Régimen Fiscal de Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo
- Manual Práctico de Contabilidad
- Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas
- Claves para la Gestión de Personas en Entidades no Lucrativas

REVISTA ESPAÑOLA DEL TERCER SECTOR



- Una publicación para el análisis de los temas que afectan al Tercer Sector

LIBROS



- Problemas sociales de género en el mundo global
- Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional
- Enseñanza de la Lengua a Inmigrantes

ANUARIOS



- Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España
- Modelos Europeos en la evolución de Tercer Sector Social

Revista de
Responsabilidad
Social de la Empresa

Septiembre - Diciembre 2011 **nº9 (vol. 3 nº3)**

Valores para crear valor y RSE



Fundación Luis Vives

Septiembre - Diciembre 2011 nº9 (vol. 3 nº3)

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa es una publicación académica con vocación científica, que nace en el año 2009, para el análisis de los temas que afectan a la Responsabilidad Social, fomentando la interacción entre investigación-acción, mundo académico y empresarial.

La Revista se dirige a todas las instituciones, empresas, mundo académico y universitario, a los representantes políticos, a los profesionales que trabajan en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y a todas las personas interesadas en ella.

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa ha sido incluida en el catálogo del sistema de información LATINDEX y en el ISOC del CSIC.

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa no se hace responsable de las opiniones vertidas por los autores de los artículos. Asimismo, los autores serán responsables legales de su contenido.

Versión accesible para personas con discapacidad en:
www.fundacionluisvives.org

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta revista, por ningún procedimiento electrónico o mecánico sin el permiso por escrito del editor.

Impreso en España- Printed in Spain
Dirección de Arte y Producción:
Aula Documental de Investigación
ISSN: 1888-9638
D.L.: RSE: GU-272/2008
Fundación Luis Vives
C/ Doctor Zamenhof, 36. Duplicado-bajo
28027 Madrid
Tfno.: 91 540 08 78
revistarse@fundacionluisvives.org

PRECIO DE VENTA

Suscripción anual: 30 euros
Números sueltos: 12 euros



Fundación Luis Vives

CONSEJO EDITORIAL

Director

Juan José Durán Herrera, Catedrático en la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Secretaría Técnica

Beatriz Revilla Gutiérrez, Área de Comunicación, **Fundación Luis Vives**.

Miembros del Consejo Editorial

Óscar Alzaga Villaamil, Presidente del patronato de la **Fundación Luis Vives** y Catedrático de Derecho Constitucional.

Alberto Andreu Pinillos, Director de Reputación Corporativa, Identidad y Medio Ambiente de **Telefónica**.

Juan Alberto Aragón Correa, Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Granada**.

Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas del **BBVA**.

Fernando Becker Zuazua, Catedrático de Economía Aplicada de la **Universidad Rey Juan Carlos** y Director de Recursos Corporativos de **Iberdrola**.

Enrique Bigné Alcañiz, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la **Universidad de Valencia**.

Paula Cisneros del Prado, Directora Gerente de la **Fundación Luis Vives**.

María Eugenia De Barnola, Subdirectora de la **Fundación Repsol**.

Joaquín De Ena Squella, Director de Responsabilidad Social Corporativa y Relaciones Institucionales del **Banco Santander**.

Marta De la Cuesta González, Profesora titular de Economía Aplicada de la **UNED** y miembro del **Consejo Estatal de RSE**.

Isabel De la Torre Prados, Catedrática de Sociología de la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Ana Isabel Fernández Álvarez, Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la **Universidad de Oviedo**.

Manuel Gala Muñoz, Catedrático de la **Universidad de Alcalá** y Presidente del **Centro Internacional de Formación Financiera**.

Miguel Ángel Galindo Martín, Catedrático de **Economía Aplicada de la Universidad de Castilla La Mancha**.

Juan Carlos González Hernández, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración y Director de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la **Universidad de Alcalá**.

Silvia Gutiérrez, Directora de la **Fundación Wellington**.

Juan Iranzo Martín, Catedrático de Economía Aplicada de la **UNED** y Director del **Instituto de Estudios Económicos (IEE)**.

Josep María Lozano, Profesor titular de **ESADE**.

Salvador Montejo Velilla, Secretario General y del Consejo de Administración de **Endesa**.

Antonio Núñez Tovar, Director General de Recursos y Medios de **Mapfre**.

Miguel Ángel Prieto, Director de Responsabilidad Social Corporativa del **Banco Popular**.

Alicia Real Pérez, Profesora Titular de Derecho Civil, **Universidad Complutense de Madrid**.

Vicente Salas Fumás, Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Zaragoza** y Consejero del **Banco de España**.

Justo Villafañe Gallego, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la **Universidad Complutense de Madrid** y socio director de **Villafañe & Asociados**.

Miembros del Consejo Asesor

Valentín Alfaya, Director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente de **Ferrovial**.

Marta Aréizaga, Directora de Responsabilidad Social de Grupo **Eroski**.

Carlos Balado, **Jefe de Obra Social, Comunicación y Marketing Corporativo** de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA).

Gonzalo Baretino Coloma, Director de Cumplimiento normativo, Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo del **Banco Sabadell**.

Igone Bartumeu, Responsable de Responsabilidad Social Corporativa de **Unilever**.

Ana Bolado, Sudirectora General del **Banco de Santander**.

Antonio Calvo, Director de Responsabilidad Corporativa y Relaciones Internacionales (RRII) de **Red Eléctrica**.

Carlos de la Iglesia, Director de Desarrollo Corporativo de **Microsoft**.

Joan Fontrodona, Director del Departamento de Ética Empresarial del **IESE Business School**.

Juan Pedro Galiano, Jefe del Departamento de Responsabilidad Social y Reputación de **ADIF**.

Miguel García Lamigueiro, Director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de **DKV**.

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, Vicedecano de Ordenación Académica del **Instituto de Empresa (IE) Business School de Madrid**.

Javier López- Galiacho, Director Responsabilidad Social Corporativa de **FCC**.

Antonio Mayor, Director de Comunicación de **ONCE**.

Sara Pons, Directora de Responsabilidad Social de **MRW**.

Isabel Roser Hernández, Responsable del Programa de RSE de la **Fundación Carolina**.

Isaac Ruiz, Director de Responsabilidad Social de la Empresa de **Gamesa**.

Manuel Soriano, Director de Medio Ambiente de **Holcim**.

Ester Uriol, Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de **El Corte Inglés**.

ÍNDICE

Editorial _____	9
------------------------	---

Artículos

Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido. La RSC según Michael Porter y Mark Kramer <i>Vicente Salas Fumás</i> _____	15
Gestión en valores en la empresa socialmente responsable <i>Juan José Durán Herrera</i> _____	41
Fundamento ético de la sostenibilidad <i>Alexis J. Bañón Gomis, Manuel Guillén Parra, W. Michael Hoffman y Robert E. McNulty</i> _____	71
Agregado del bienestar, Responsabilidad Corporativa y Ciudadanía Social <i>Luis Moreno</i> _____	91
La Responsabilidad Social como punto de equilibrio para gestionar el nudo gordiano "Costes/Derechos/Beneficios" en las organizaciones <i>Carmen Jaulín Plana</i> _____	115
La confianza como factor clave del comportamiento organizacional: La dirección por confianza <i>José María Gasalla Dapena y José Manuel Blanco Cotano</i> _____	147
Los Derechos Humanos en las cadenas de valor de empresas multinacionales <i>Prof. Dra. Sarianna M. Lundan</i> _____	201
Ciudadanía corporativa y ética empresarial republicana <i>Jacob Dahl Rendtorff</i> _____	227
Utopías y economía: La importancia del progreso armónico <i>Miguel-Ángel Galindo Martín y María Teresa Méndez Picazo</i> _____	255

Colaboraciones, documentos, buenas prácticas y casos

La Responsabilidad Social Corporativa en el marco de la Agenda 21 de la Cultura <i>Alberto Muñoz Arenas</i> _____	293
--	-----

Reseñas

R.E. Freeman; J.S. Harrison; A.C. Wicks; B.L. Parmar y S. de Colle,
Stakeholder theory. The State of the Art
Cambridge University Press. 2010
Elaborada por *Juan José Durán Herrera*. _____ 325

José Félix Lozano Aguilar,
Qué es la ética de la empresa
Editorial Proteus, Barcelona, 2011
Elaborada por *Carmen Martí*. _____ 331

J.J. Almagro, J.A. Garmendia, I. de la Torre, Prólogo: Ramón Jaúregui,
Responsabilidad Social. Una reflexión global sobre la RSE
Prentice Hall. FT Financial Times. Madrid 2009.
Elaborada por *Ramiro Cea Moure*. _____ 335

Evaluadores _____ 339

Normas de Publicación _____ 345

E

Editorial



Editorial

Cuando el proceso de decisión de la empresa se desencadena con el objetivo de aumentar su competitividad y simultáneamente mejorar las condiciones económicas y sociales de sus *stakeholders* o comunidades en las que desarrolla sus actividades se dice, en terminología de los autores Porter y Kramer, que se comparte el valor creado. Es decir, se comparte valor creado cuando además de beneficios la empresa crea riqueza para la sociedad (contribuye al bienestar social). A través del análisis de tres trabajos publicados en la Harvard Business Review, de los autores citados anteriormente, sobre RSE, el Profesor **Salas Fumás** nos presenta en su artículo "Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido" una reflexión metodológica clarificadora de conceptos y de alcance terminológico que permite situar o centrar la RSE en el proceso dialéctico de cómo gestionar las relaciones entre la empresa y la sociedad. En este sentido, el profesor Salas fundamenta la conveniencia de emplear el término **creación de riqueza** como más adecuado que el de **creación de valor** diferenciando entre las relaciones empresa-sociedad a través del mercado de aquellas otras que tienen lugar en el dominio del no mercado.

En el artículo del Profesor **Durán Herrera** (Universidad Autónoma de Madrid), titulado "Gestión en valores en la empresa socialmente responsable", se parte de la consideración de la Ley y de la Moral como pilares básicos de una sociedad en la orientación del comportamiento individual y colectivo. Asimismo, basándose en la noción de economía de las organizaciones, como concepto más amplio que el de economía de mercado, señala cuatro sectores que componen una economía: el mercado externo a la empresa (mano invisible); el mercado interno o mano visible (asignación de recursos en el seno de las organizaciones); Gobierno y actividades no de mercado (sociedad civil en general en su interacción con los tres sectores precedentes). En este contexto, sitúa a la Responsabilidad Social de la Empresa, de carácter estratégico, es decir, ligada al proceso de crea-

ción de valor. Desde el punto de vista de la dinámica de la RSE los directivos de las empresas han de velar por la gestión eficiente y equilibrada (con equidad) de las relaciones con los *stakeholders* participantes en la cadena de valor de la empresa. Si además la empresa gestiona basándose en valores y principios positivos: ética, integridad, autenticidad, sentido de pertenencia a algo superior a la propia organización y a uno mismo, e incorpora en sus programas de RSE la protección y respeto de los derechos humanos, se crean las condiciones necesarias para mejorar el funcionamiento y optimización del desempeño de las personas, de las empresas, del gobierno y de la sociedad civil.

La base, el origen, del concepto de sostenibilidad conduce a los profesores **Bañón** (Universidad Politécnica de Valencia), **Guillén** (Universidad de Valencia), **Hoffman y McNulty** (ambos en Bently University) a fundamentar por qué y cómo la ética justifica la sostenibilidad. La sostenibilidad se encuentra en la intersección de tres racionalidades (y dominios) diferentes: el medio ambiente, la economía y la sociedad, entrelazados por una racionalidad subyacente común a los tres que es la "racionalidad ética". Como señalan los autores, la sostenibilidad, cuando se considera como un concepto amoral (lo más objetivo y racional posible), pierde su auténtica racionalidad.

En el contexto de la Unión Europea y desde la perspectiva de su gobernanza el Profesor **Moreno** (Instituto de Políticas y Bienes Públicos, Consejo Superior de Investigaciones Científicas) considera cuatro modelos (o regímenes) de "capitalismo de bienestar": Continental (corporatista), Anglosajón (liberal), Nórdico (socialdemócrata) y Mediterráneo (familista) que contrastan con una tipología cuádruple de RSE: modelo de la Sostenibilidad (Alemania, Austria, Bélgica y Francia), modelo de Empresa en la Comunidad (Reino Unido e Irlanda), enfoque de Partenariado (países nórdicos y Holanda) y la tipología del Ágora aplicable a los países de la Europa del Sur (España, Grecia, Italia y Portugal). El encuentro y la articulación entre bienestar social y RSE (en acciones de empresas, gobierno y sociedad civil en los diferentes modelos) pueden dinamizar el avance en los niveles de ciudadanía social y optimizar las actividades empresariales en el conjunto de la Unión Europea.

El trabajo de la Profesora **Carmen Jaulín** (Universidad Complutense de Madrid) plantea la RSE como fuente de conocimiento integral y como herramienta de gestión espacial, al lograr triangular costes, derechos y beneficios para alcanzar el punto de equilibrio clásico y eficiente que científica y geoméricamente definió Aristóteles en su búsqueda de la justicia social redistributiva. En este contexto, se argumenta que tanto el pensamiento clásico como el pensamien-

to moderno ofrecen huellas, sendas y lecciones magistrales de vida con las que es posible construir matrices analíticas que permitan encontrar un equilibrio de Responsabilidad Social en cada organización.

La confianza como factor clave del comportamiento organizacional es el fundamento del modelo que proponen el profesor **José María Gasalla (Deusto Business School)** y **José Manuel Blanco (Esade)**. La naturaleza epistemológica de la confianza permite a los autores resaltar la condición diferencial que este factor puede proporcionar a la empresa que lo genera y mantiene. La confianza permite el desarrollo de lazos sólidos y estables entre organizaciones, reforzando o diferenciando sus ventajas competitivas. Dentro de ellas, la creación de espacios de confianza posibilitará e impulsará el compromiso de los profesionales, ya que les permitirá desarrollar más fácilmente su talento y encontrar el sentido de su trabajo (automotivación). Una economía basada en la confianza genera capital y virtud social. Este trabajo conduce a interesantes conclusiones, con claras implicaciones de política empresarial, basándose no solo en consideraciones conceptuales y teóricas, sino fundadas en un análisis empírico (cualitativo y cuantitativo) que hacen que el autor planteé futuras líneas de investigación para las que ya establece algunas de las hipótesis que habría que contrastar.

Los análisis realizados sobre las cadenas de valor globales, su naturaleza y formas de gobierno en relación con las empresas multinacionales, desde la perspectiva del contexto institucional (legislación transnacional, acuerdos internacionales), permiten a la profesora **Lundan** ofrecer una tipología de control relacionada con temas específicos sobre derechos humanos que se pueden presentar. En este artículo, de carácter conceptual, se plantean líneas de estudio para explorar, que pueden servir para desarrollar futuras investigaciones.

El profesor **Rendtorff** de la Universidad danesa de Roskilde parte del concepto de corporativa como base de la Responsabilidad Social de la Empresa. La empresa como responsable de derechos y obligaciones puede ayudar a lograr objetivos políticos y sociales, ya que es una organización económica relevante para proteger y defender los derechos civiles y políticos de los ciudadanos. La empresa ha de ser entendida desde una perspectiva ética.

Partiendo del concepto de armonía como generadora de la felicidad y de la paz en la sociedad, los profesores **Galindo Martín** (Universidad de Castilla-La Mancha) y **Méndez Picazo** (Universidad Complutense de Madrid) hacen un recorrido histórico sobre las principales utopías (clásicas, renacentistas, industriales) generadas en torno a la importancia de un progreso económico armónico para

alcanzar armonía y estabilidad social. Se ponen de manifiesto los factores que determinan perturbaciones que traen el desorden no deseado. Fundamentalmente aparece la existencia de desigualdades (provocadas por y generadoras de comportamientos no deseados) y cambios tecnológicos (que conllevan reestructuraciones y reorganizaciones y pueden conducir a pérdidas de libertad). La necesidad de buen gobierno y de buenas leyes en un mundo en el que imperen las virtudes puede ser una señal adicional de este trabajo.

Además, este número presenta la nota o colaboración titulada "La Responsabilidad social corporativa en el marco de la agenda 21 de la cultura", realizada por **Alberto Muñoz Arenas**, sobre la importancia de la *Agenda 21 de la cultura* como mecanismo dirigido a convertir la cultura, con la participación de todos los agentes sociales, en un factor de desarrollo sostenible. Y dos reseñas de interés: "Stakeholder Theory. The State of the Art" de R.E. Freeman; J.S. Harrison; A.C. Wicks; B.L. Parmar y S. de Colle. Cambridge University Press. 2010, elaborada por **Juan José Durán Herrera**, y "Recensión del libro: Responsabilidad Social. Una Reflexión Global sobre la RSE" de J.J. Almagro, J.A. Garmendia, I. de la Torre. Prentice Hall. FT Financial Times. Madrid 2009, elaborada por **Ramiro Cea Moure**.

A

Artículos



R Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido

La RSC según Michael Porter y Mark Kramer

Vicente Salas Fumás¹,

Es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y MBA por Esade. (Ph.D.) Management Science and Master of Science Purdue University. Premio Rey Jaime I de Economía. Medalla Mérito Profesional Gobierno de Aragón. Premio Juan Sardá de Economía. Ha sido profesor ayudante en la Universidad de Purdue, profesor agregado, Profesor titular y catedrático en la Universidad de Zaragoza. Presidente y Coordinador del Área de Economía y Derecho de la CYCIT. Visiting Scholar en la Universidad de Stanford. Catedrático en la Universidad Autónoma de Barcelona. Ha sido Miembro del Consejo de Gobierno del Banco de España. Miembro del Corporate Economists Advisory Group, International Chamber of Commerce. Es Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza. Ha sido Representante del Gobierno de Aragón en la Comisión de Control de Ibercaja. Miembro del Consejo Asesor de la Fundación BBVA. Visiting Scholar en la Universidad de Connecticut. En la actualidad es Miembro del Consejo de Administración de RTVA (Radio Televisión Aragonesa), vocal de la Comisión Nacional de Evaluación de la Actividad Investigadora y Consejero Ejecutivo del Banco de España.
vsalas@unizar.es

Resumen

En sucesivas publicaciones en la Harvard Business Review, Michael Porter y Mark Kramer defienden una visión “estratégica” de la Responsabilidad Social por la cual una empresa debe gestionar su relación con la sociedad bajo el criterio de que se consiga la mayor contribución conjunta al bienestar general y al beneficio propio. Este trabajo revisa las implicaciones de esta propuesta para la creación de riqueza en mercados donde no se dan las condiciones para la plena armonía entre el interés general y el interés particular, y propone un marco de análisis para la relación empresa-sociedad donde el valor económico y el valor social se sustituyen por la relación empresa-sociedad en entornos de mercado y de no mercado.

Palabras clave

Empresa y sociedad, Creación de riqueza, Compartir riqueza, Grupos de Interés.

¹ El autor agradece los comentarios del Director de la Revista, Juan José Durán Herrera, a una versión previa del trabajo.

Códigos JEL

M14, H23.

Abstract

In several publications at the Harvard Business Review Michael Porter and Mark Kramer postulate a “strategic” vision of corporate social responsibility according to which, each firm should manage its relationship with society under the criteria of maximizing the joint contribution to social welfare and private benefit. This paper examines the implications of this approach to corporate social responsibility for wealth creation in situations of market failure, and proposes a new framework for the analysis of the firm-society relationship where the main distinction is between market driven and non market driven business-society relationships.

Key words

The firm and society, Wealth creation, Wealth sharing, *Stakeholders*.

JEL codes

M14, H23.

Introducción

Los términos “crear valor” aparecen reiteradamente en los textos académicos y profesionales de la dirección de empresas, especialmente cuando se desea marcar un criterio para la toma de decisiones en cualquiera de las áreas de la empresa, comercial (*crear valor para los clientes*), financiera (*crear valor para los accionistas*) o estratégica (*crear valor económico neto*). Por otra parte, las empresas se dotan de “valores” a modo de principios que inspiran las relaciones entre sus miembros y entre estos y los agentes externos y que, cuando son asumidos por todos, pasan a formar parte de la cultura de la organización². Cuando los valores incluyen normas morales de carácter universal, que están vigentes en cualquier momento del tiempo y en cualquier lugar del espacio, nos acercamos al dominio de la Ética. También hay quien juega con las palabras para unir el negocio (dinero y recompensas monetarias) con los principios morales: “el valor de los valores” (Aspen Institute–Booz, Allen and Hamilton 2005)³ o la “ética rentable”. Recientemente, la palabra *valor* toma fuerza de nuevo en los ambientes académicos, a partir de la publicación de M. Porter, junto con R. Kramer, de un artículo que propugna una visión distinta del contenido y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. El artículo lleva el título “creando valor compartido” (Creating Shared Value) y un subtítulo imposible de pasar desapercibido: “How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth” (Porter y Kramer 2011).

Tradicionalmente, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha asumido el significado de valor como “principio o norma de conducta”, de manera que los valores de una empresa sirven para definir las restricciones que deben respetar las personas que deciden en su nombre en las relaciones con terceros. De ahí también las conexiones entre la RSC y la Ética empresarial, en cuanto que la Ética proporciona principios y normas morales, que cualquier conducta humana deben respetar. La propuesta de Porter y Kramer, sin embargo, abre una nueva dimensión de la RSC en la cual la creación de valor (con el añadido de compartido) se postula como un criterio para tomar decisiones, de manera

² Una de las más populares definiciones de cultura (Hofstede, 1980) la define como: “The collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from another. This includes shared beliefs, *values* and practices that distinguished one organization to another” (énfasis añadido).

³ Este estudio, que tiene por objeto conocer la forma como las empresas con sede en una lista larga de países gestionan sus relaciones con la sociedad, define los valores como “los estándares institucionales de conducta adoptados por las corporaciones”. El valor más frecuente entre las empresas encuestadas es el de Conducta Ética e integridad y el segundo compromiso con los clientes. Llama la atención que las empresas consideren la conducta ética como valor cuando la Ética está por encima de los valores pues estos, al igual que la cultura de la que forman parte, cambian de unas comunidades y organizaciones a otras pero la Ética es universal y atemporal. Una prueba más de la confusión conceptual en que se mueve la reflexión sobre empresa y sociedad.

que los valores como restricciones a la conducta dejan paso a la creación de valor como función objetivo de la empresa. Bajo esta nueva visión de las relaciones entre la empresa y la sociedad, el objetivo de los responsables de la gestión empresarial no es tanto adoptar un código de valores con el propósito de que forme parte de la cultura colectiva, como el dotarse de un criterio que permita evaluar alternativas de decisión que, en palabras de Porter y Kramer, incluye conjuntamente el “beneficio económico y el bienestar social”.

El presente trabajo está motivado por la coincidencia de la publicación de un número de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa dedicado a los valores, con la publicación reciente del trabajo de Porter y Kramer sobre creación de valor en el marco de la RSC. El objetivo del mismo es analizar de forma crítica el pensamiento de Porter y Kramer y aportar un intento de clarificación metodológica y conceptual que permita una comparación más inmediata entre esta propuesta y otras anteriores acerca de cómo debe responder la empresa a las demandas que le llegan desde distintos ámbitos de la sociedad⁴. De modo sintético, nuestra propuesta se concreta en tres puntos principales:

- i. se propone reemplazar el concepto de creación de valor por otro a nuestro criterio más acorde con el significado literal de las palabras como es la creación de riqueza;
- ii. en segundo lugar el trabajo propone la distinción metodológica entre relaciones empresa y sociedad que se producen en el dominio del mercado, de otras que ocurren en el dominio del no mercado, como alternativa a la distinción entre beneficio económico y bienestar social de Porter y Kramer;
- iii. finalmente el trabajo otorga a la palabra “compartir” un significado de valor o principio moral, por el cual se reivindica la participación y el equilibrio en las relaciones entre grupos de interés dentro de la empresa, como un fin en sí mismo y no como una respuesta a las presiones externas.

El resto del artículo se organiza del siguiente modo. El primer apartado analiza el alcance del concepto de creación de valor tal como se utiliza en la dirección de empresas y se justifica el uso en su lugar de la terminología “crear riqueza” por considerarla más rigurosa y acorde con lo que se desea significar. El segundo apartado desgrana las fuentes de creación de riqueza que surgen de las relaciones entre empresa y sociedad, distinguiendo entre las que se producen en el entorno de mercado y las que transcurren en el no mercado. El apartado tercero conecta la creación de riqueza con las propuestas de gestión desde la RSC, con un análisis de los mecanismos que incitan conductas alineadas con el

⁴ El pensamiento de Porter y Kramer sobre RSC aparece en tres publicaciones principales. Porter y Kramer (2002, 2006, 2011).

interés general en los dos ámbitos de transacciones. Finalmente, el apartado de discusión y conclusiones resume las ideas principales del trabajo y amplía el marco de reflexión para dar cabida al valor de compartir.

Alcance y significado de la creación de riqueza

Porter y Kramer (2011) definen *valor compartido* como “las políticas generales y operaciones de la empresa que aumentan su competitividad y al mismo tiempo mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde la empresa desarrolla sus actividades”. La competitividad de la empresa se manifiesta a través de los beneficios que obtiene como resultado de la producción y venta de bienes y servicios en el mercado. Unas condiciones económicas y sociales mejores significa que la empresa, además de beneficios privados, contribuye a un mayor bienestar para el conjunto de la sociedad de que forma parte. Por lo tanto, una empresa comparte valor creado cuando, además de beneficios, crea valor social.

La creación de valor es un concepto con una historia relativamente larga en la literatura sobre dirección de empresas, aunque hasta ahora apenas se había utilizado en el análisis de las relaciones empresa- sociedad ni tampoco ha sido habitual en los textos sobre RSC. El Management académico desarrolla y difunde la creación de valor como una herramienta conceptual cuya aplicación mejora gestión ordinaria de los negocios, es decir, busca aumentar los beneficios para los accionistas, generalmente en entornos competitivos, y con aplicación a todas las áreas de gestión (el *marketing*, las finanzas, la dirección de personas o la dirección general)⁵. Si la creación de valor es anterior al debate más amplio alrededor de las relaciones entre empresa y sociedad que se ha propiciado desde la RSC, ¿qué añade la nueva propuesta de Porter y Kramer a lo que ya está incorporado en los manuales de dirección de empresas sobre creación de valor? La respuesta es que Porter y Kramer completan la frase de crear valor con la palabra “compartido”. Para aclarar después que compartido significa una doble fuente de valor: la que incluye al “beneficio económico”, que correspondería al resultado de la empresa desde la perspectiva de los accionistas, y la que se manifiesta en forma de “valor social”. Valor, beneficio, bienestar son conceptos que deben mantener una relación pero no están exentos de ambigüedad y de ciertas contradicciones. Por ejemplo resulta sorprendente que el beneficio económico se separe del valor o bienestar social y no queda claro si el bienestar de

⁵ Porter (1980) utiliza “valor” en contraposición a “coste” como una fuente de ventaja competitiva para las empresas a través de la cual se busca una mayor afinidad entre las funciones que incorpora un producto y las necesidades que desea satisfacer el cliente. Después aparecen los trabajos sobre “value based competition” (Brandenburger y Stuart, 1996), donde valor ya se utiliza como sinónimo de diferencia entre utilidad y coste. Barney y Peteraf (2003) ofrecen una perspectiva general sobre la creación de valor en el área de Estrategia empresarial.

los consumidores que se relacionan con la empresa, por ejemplo, debe considerarse parte del beneficio o del valor. Es por ello que el siguiente punto de este apartado tiene por objeto precisar el significado de los conceptos principales.

*Crear riqueza a través mecanismos de mercado*⁶

Los propios Porter y Kramer, probablemente alertados de la confusión terminológica a la que se puede llegar, advierten al lector que el vocablo "valor" que aparece repetidamente en su trabajo, debe entenderse como una relación entre utilidad y coste y, más concretamente, como la diferencia entre la utilidad que proporciona el bien o servicio a quienes usan o consumen, y el coste en que se incurre en la producción y venta. La aclaración es necesaria porque ese no es el significado de la palabra valor según el diccionario de la lengua. En efecto, el Diccionario de la Lengua Española atribuye al vocablo valor hasta trece significados distintos, de los que dos son los más cercanos al ámbito económico-empresarial: (1) "grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar o deleite"; (2) "cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente". Porter y Kramer se refieren a valor como relación entre utilidad y coste pero valor, en la Lengua Española, se refiere únicamente a la utilidad, bien de forma genérica en cuanto a satisfacción o deleite que proporciona poseer o consumir una cosa, bien en forma concreta de cantidad monetaria que se está dispuesto a pagar a cambio de esa satisfacción. En la relación de la empresa con los clientes, por ejemplo, es de esperar que los bienes o servicios que aquella lleva al mercado posibiliten la satisfacción de necesidades, produciendo utilidad a los clientes-consumidores y por ello induciendo en ellos una disposición a pagar, en términos monetarios, por el bien o servicio. Comparando esa disposición a pagar con el precio que realmente se ha de pagar para adquirir el bien o servicio, se decide si se compra o no se compra.

Si en el lenguaje empresarial el término valor se utiliza como sinónimo de relación entre utilidad y coste, entre la disposición a pagar por un bien o servicio por parte de quienes han de consumirlo y el coste de producirlo en que incurren las empresas, entonces se está dando a la palabra valor un significado que no coincide con ninguno de los que le otorga el Diccionario de la Lengua. Es por esto que Porter y Kramer consideran necesario a precisar el significado que *ellos* dan al vocablo valor a lo largo del texto. El utilizar una definición libre de conceptos, distinta de la que se da a las palabras utilizadas en el Diccionario de la Lengua, no es nada infrecuente en el Management académico. Sin embargo, utilizar valor para definir la diferencia entre valor menos coste, creemos que induce a confusión y por

⁶ Para un desarrollo algo más formalizado de este apartado véase Salas Fumás (2009).

ello en lo que resta de exposición la diferencia entre valor y coste se define como riqueza creada y valor se utiliza como sinónimo de utilidad o disposición a pagar.

En nuestro modelo de organización social, buena parte de la riqueza creada se consigue como resultado de transacciones sujetas a las leyes del mercado, que también influyen en el reparto de la misma. Supóngase primero la relación entre la empresa y los clientes cuando estos últimos tienen que pagar un precio p para adquirir un bien o servicio. Si el cliente-consumidor valora el bien o servicio en V (por ejemplo V es lo que está dispuesto a pagar por el bien o servicio en función de la utilidad que le proporciona) de la hipótesis de comportamiento racional se deduce que la transacción entre el cliente y la empresa se produce si y solo si $V-p$ es un valor no negativo. De esta forma, el bienestar o riqueza para el cliente-consumidor de culminarse la transacción será igual a la diferencia entre valor (disposición a pagar) y precio (lo que realmente se paga), $V-p$; diferencia conocida como *excedente del cliente-consumidor* $EC = V-p$.

En la transacción con el cliente, la empresa recibe como ingreso el precio p ; los ingresos han de cubrir los costes de producción y venta c en que se incurre para producir el bien o servicio, de manera que la empresa produce si espera vender a un precio al menos igual al coste. La diferencia entre el precio y el coste o *beneficio empresarial*: $B = p-c$, mide la parte de riqueza creada que llega a la empresa si se culmina la transacción con el cliente/comprador. De esta manera, la riqueza total creada en la relación entre la empresa y sus clientes-consumidores es *Excedente del consumidor + Beneficio empresarial* $= V-c$. Esta es la relación o diferencia entre valor y coste que se establece en la definición de valor utilizada por Porter y Kramer y que, en este trabajo, por las razones de claridad ya indicadas, denominaremos como riqueza creada.

Para producir, la empresa necesita recursos que obtiene de relaciones y transacciones con otros agentes propietarios de los recursos que le interesan a la empresa: proveedores de *inputs* intermedios, trabajadores, inversores financieros, bancos, son parte importante de los suministradores de recursos para la producción. Las relaciones entre la empresa y quienes le proporcionan los recursos que necesita para producir y vender, tienen una lógica similar a la descrita para la relación con clientes. En efecto, considérese el caso de los trabajadores. La empresa ofrece una contrapartida W al trabajador para que se incorpore a la plantilla; si el trabajador acepta esta oferta sacrifica un valor de oportunidad por un empleo alternativo igual a w . El trabajador acepta la transacción si W es al menos igual w y la diferencia entre los dos, $W-w$, es una medida de la riqueza creada en la producción y venta que se comparte con el trabajador.

Extendiendo el razonamiento a proveedores e inversores, la riqueza creada que recibe cada uno en su colaboración a través de la empresa, será $S-s$ y $R-r$, respectivamente (donde la letra mayúscula indica contrapartida de la colaboración con la empresa y la letra minúscula el coste de oportunidad). La suma de $W+S+R$ dará el coste de producción que realmente soporta la empresa, $W+S+R=c$, mientras que la suma $w+s+r$ es el coste de oportunidad $co=w+s+r$, es decir el coste medido ahora en términos de lo que se sacrifica por producir ese bien o servicio, en un entorno de escasez y recursos limitados. Para que la colaboración con la empresa llegue a buen fin, cada participante deberá recibir una riqueza no negativa de esa colaboración, es decir la contrapartida que recibe debe ser al menos igual a lo que podría recibir por el mismo trabajo en un uso alternativo equivalente. Lo mismo debe cumplirse para la empresa en su conjunto, que obtiene una riqueza igual a $p-(W+S+R)$. A partir de aquí, la riqueza total creada por la colaboración de los distintos agentes será igual a la suma de todas las riquezas creadas:

$$\text{Riqueza total} = (V-p) + (W-w) + (S-s) + (R-r) + (p-(W+S+R)) = V - (w+s+r) = V - co$$

Es decir, la riqueza creada total es igual a la diferencia entre el valor que el cliente otorga al producto o servicio en función de la capacidad del mismo de satisfacer sus necesidades y/o adaptarse a sus preferencias, y el coste oportunidad de producir ese bien o servicio. Se demuestra que la condición de riqueza creada no negativa es condición necesaria para que cada uno de los agentes que se relacionan con la empresa pueda recibir una contrapartida por su colaboración que compense al menos su coste de oportunidad. Si la colaboración alrededor de la empresa destruye riqueza (el valor de lo que produce es inferior al coste de oportunidad de la producción) no habrá suficientes recursos generados para que todos y cada uno de los colectivos perciba una compensación al menos igual a su coste de oportunidad (condición para que acepte colaborar). La diferencia entre valor y coste de oportunidad determina la riqueza creada por la empresa en la relación que mantiene con los propietarios de recursos, incluidos sus clientes. La empresa es el nexo común alrededor del cual se articula la colaboración entre distintos colectivos de propietarios de recursos. La empresa se conecta con los distintos mercados, de producto, de trabajo, de bienes intermedios, de capital, con los que lleva a cabo transacciones y donde los agentes que participan en ellas encuentran alternativas que justifican la existencia de costes de oportunidad por elegir la relación con esa empresa concreta.

De la exposición previa se desprende que el beneficio de la empresa, ya sea el contable que se obtiene antes de imputar el coste de oportunidad de los

recursos propios, o el económico que sí incorpora el coste de oportunidad del capital, no es la verdadera medida de la riqueza creada por la misma. El beneficio es la parte de riqueza creada por la empresa que se corresponde a la parte de la misma que reciben los propietarios e inversores; el resto de riqueza creada se reparte entre los demás colectivos que se relacionan con ella. Solo en el supuesto extremo en que la parte de riqueza repartida a clientes, proveedores, trabajadores..., fuese cero se daría la circunstancia de que el beneficio es igual a la riqueza creada. Porter y Kramer establecen la distinción entre beneficio económico y bienestar social para diferenciar la riqueza que responde a los intereses de los accionistas propietarios y la contribución que la empresa hace a toda la sociedad. La distinción puede inducir a la confusión si se olvida que la riqueza que reciben accionistas-propietarios, clientes, trabajadores, proveedores, es también parte del resultado que se obtiene de las relaciones entre la empresa y la sociedad y por tanto la contribución de la empresa a la sociedad debe hacerse a partir de la riqueza creada total, tal como se definió anteriormente.

La distinción entre beneficio económico y bienestar social, cuando se trata de valorar la relación entre la empresa y la sociedad no es, por tanto, del todo satisfactoria porque el beneficio económico es parte del bienestar social y en el bienestar social se incluye una parte de la riqueza que no se contabiliza con el beneficio. Es por ello que la distinción entre beneficio económico y bienestar social no nos parece la más acertada para un análisis exhaustivo de las relaciones entre la empresa y la sociedad y de los resultados de las mismas. La propuesta metodológica de este trabajo es diferenciar entre las relaciones empresa y sociedad que tienen lugar en el dominio del mercado y relaciones que transcurren en el dominio del no mercado, juntamente con la riqueza creada en cada dominio. En las relaciones de mercado los agentes tienen oportunidades de elegir y cualquier consecuencia en términos de valor o coste resultante de decisiones individuales o colectivas, está plenamente interiorizada por los agentes que directamente se relacionan con la empresa que, como se ha dicho antes, actúa como nexo común de todos ellos. La exposición anterior sintetiza los aspectos principales de las relaciones de la empresa con la sociedad que están mediadas por mercados y por los precios que se forman en ellos; los precios influyen en la decisión de participar o no en determinadas transacciones y también en el reparto de la riqueza creada cuando las transacciones se completan. El epígrafe siguiente examina la creación de riqueza en el dominio del no mercado.

Creación de riqueza en el no mercado

Según lo visto en el apartado anterior, la relación entre la empresa y los mercados es una relación permanente de creación y reparto de riqueza. La Economía ha estudiado con profundidad este proceso desde la perspectiva de la racionalidad colectiva, es decir, la perspectiva del bienestar social, analizando las condiciones que aseguran una asignación de recursos por el mercado que hace máxima la riqueza creada (eficiencia de Pareto). Los resultados de la Economía del Bienestar en este aspecto son bien conocidos: si los mercados son completos, no existen costes relevantes de transacción y los contratos se cumplen, entonces la propiedad privada (cada agente tiene el derecho a quedarse para sí la parte del valor que recibe participando en las transacciones) y la libertad de contratación (libertad para decidir cuándo y con quién se realizan transacciones) serán suficientes para alcanzar el máximo bienestar social. En el equilibrio competitivo al que se llega por las decisiones descentralizadas de los agentes, la riqueza creada se concentra en los consumidores-clientes, mientras que el resto de colectivos que participan en la producción reciben por ello contrapartidas que justamente compensan por los costes de oportunidad (incluida la empresa que obtiene beneficio cero). Las personas que trabajan como empleados o como empresarios y los que ahorran para financiar las inversiones, son las mismas que consumen bienes y servicios para satisfacer sus necesidades; por tanto, no debe sorprender que el bienestar de una sociedad se mida por la capacidad de proporcionar utilidad a sus ciudadanos satisfaciendo lo mejor posible sus necesidades, para unos recursos limitados.

La Economía del Bienestar que ha formulado las condiciones para que el mercado, como mecanismo de asignación de recursos, lleve a una solución donde la riqueza creada y el bienestar cumplen con las condiciones estrictas de eficiencia, es la misma disciplina económica que alerta sobre la existencia de un número significativo de situaciones donde el *mercado falla* y acercarse al máximo bienestar colectivo requiere actuaciones de índole colectivo, complementarias a las acciones descentralizadas de los agentes respondiendo a las señales de los precios. En este sentido se han identificado tres situaciones principales que conducen a ineficiencias colectivas si la sociedad se gobierna solo por el mercado puro:

- i. cuando no se dan las condiciones adecuadas para que todos y cada uno de los bienes y servicios que se producen y consumen tengan un precio de mercado (los mercados son incompletos);
- ii. cuando los precios de determinados bienes o servicios no reflejan verdaderos valores de oportunidad desde el interés social;

- iii. cuando las diferencias en las condiciones de partida de los agentes impide a algunos de ellos disponer de una dotación inicial de recursos suficiente para pagar los precios de mercado que requiere satisfacer las necesidades básicas (la solución de mercado da lugar a desigualdades socialmente inaceptables).

Los bienes para los cuales el mercado no consigue que se forme un precio al que los agentes producen e intercambian creándose riqueza, son los denominados *bienes públicos*. En los bienes públicos concurre la circunstancia de que su consumo por parte de una persona no excluye la posibilidad de consumo por otras personas distintas. Por tanto la producción de ese bien por parte de quien desea consumirlo permite un consumo gratuito del bien a otros que no contribuyen a los costes de financiarlo. El alumbrado de una calle dará más seguridad a quienes transiten por ella pero en el momento en que la calle esté iluminada cualquier persona que transite por ella se sentirá más segura sin que ello afecte a la utilidad de los demás transeúntes. En estas condiciones de producción y consumo los potenciales consumidores del bien tendrán la inclinación racional a no revelar la disposición a pagar (utilidad) por el bien, porque esperan beneficiarse de las preferencias reveladas por otros. Cuando todas las personas piensan de igual manera el resultado final es que nadie se decide a producir y consumir el bien y se pierde una oportunidad de crear riqueza.

Las situaciones de producción e intercambio donde los precios que se forman en el libre mercado no reflejan verdaderos valores de oportunidad, son aquellas en las que las actividades económicas se acompañan de los denominados *efectos externos*. Cuando la satisfacción de las necesidades de la generación actual condiciona la satisfacción de las necesidades de generaciones futuras porque la producción consume recursos naturales no reproducibles (por ejemplo se desforestan los bosques o se elimina biodiversidad), lo más probable es que las señales de los precios de los recursos naturales consumidos hoy no recojan el valor de oportunidad que les dan a esos recursos los consumidores futuros cuyas preferencias no intervienen en la formación de los precios corrientes. El mercado y los precios que se forman en el mismo no garantizan la sostenibilidad de las asignaciones de recursos que responden a las señales de los precios porque los precios solo recogen una parte de las preferencias por los recursos naturales escasos. Cuando se tiene en cuenta el bienestar de las generaciones presentes y futuras el sistema de precios por si solo no garantiza asignaciones de recursos que maximizan el bienestar conjunto.

El precio de mercado, además de un indicador de escasez y del valor de oportunidad que se otorga a un bien o servicio, representa la suma monetaria que

es necesario desembolsar en la compra del bien o servicio. Un precio alto del bien o servicio puede resultar inaccesible para personas de renta disponible limitada, aunque sea un bien imprescindible para satisfacer una necesidad básica. El mercado y el sistema de precios no garantizan por sí solo que las personas puedan satisfacer necesidades básicas pues, además del precio, en la decisión de compra influye la renta disponible. Por otra parte, la distribución de la renta está muy relacionada con las dotaciones iniciales de los agentes que participan en la producción y el intercambio, generalmente consideradas como dadas o ajenas al funcionamiento del mercado. Todo ello significa que la asignación eficiente de recursos como solución de mercado no garantiza la equidad en el acceso al consumo de bienes y servicios por parte de todos los participantes en el mismo. Si la sociedad manifiesta preferencias por la equidad en la distribución de la riqueza, la eficiencia en la asignación de recursos no es suficiente para que la solución de mercado sea aceptada socialmente.

Los fallos del mercado para la eficiente asignación de recursos en entornos de bienes públicos y efectos externos importantes, así como la ausencia de principios de equidad en el reparto de la riqueza creada en el sistema de precios y propiedad privada, justifican la puesta en marcha de mecanismos de acción colectiva con el objetivo de corregir las ineficiencias e influir en la equidad. La acción colectiva incorpora ciertos elementos de coacción e interferencia sobre las acciones de los agentes privados y por ello deben instrumentarse a través de instituciones legitimadas para esa interferencia. La consecuencia última es que los fallos del mercado se corrigen genéricamente a través de la intervención del Estado en la economía. El Estado, a través del Parlamento y los órganos de gobierno, dicta leyes y regulaciones que obligan a los ciudadanos a participar en la financiación de bienes públicos; establece impuestos (subvenciones) para repercutir en los precios los costes de las externalidades negativas (positivas); transfiere rentas a los menos favorecidos para asegurar un nivel mínimo de bienestar para todos.

Los fallos del mercado y la intervención del estado en la economía constituyen el principal determinante de la existencia de un *entorno de no mercado* donde las empresas realizan transacciones bajo condiciones distintas a las del mercado puro y las señales informativas de los precios. Los entornos de mercado y de no mercado tienen reglas de juego diferentes para los agentes que interactúan en ellos, incluidas las empresas. Aunque se presentan como entornos disjuntos realmente no lo son, pues el Estado no puede ignorar el impacto en los precios de las actuaciones que pone en marcha para influir en la asignación de recursos; de igual modo los agentes tratan de influir en las acciones colecti-

vas y en la intervención del Estado, buscando un resultado final más favorable a sus intereses. La importancia del entorno de no mercado ha sido creciente en el tiempo en la mayoría de los países y las empresas responden al mismo con estrategias explícitas y formales, de igual forma a como responden a la rivalidad con otros competidores en su propio entorno competitivo.

Es en esta dinámica de cambio y adaptación donde, creemos, debe enmarcarse la propuesta de Porter y Kramer sobre creación de valor compartido. Sin embargo, su distinción entre valor económico y valor social no es la mejor forma de identificar los potenciales conflictos de interés que surgen de la relación entre empresa y sociedad. Solo cabe un concepto de "valor social", que en nuestra terminología sería riqueza creada o bienestar social, para recoger el grado último en que una sociedad atiende las necesidades diversas y cambiantes de sus ciudadanos con eficacia y equidad. El valor económico, si cabe tal distinción, solo tiene sentido cuando se incluye como parte del bienestar social. Lo que sí resulta útil, creemos, para comprender los dilemas de la empresa en su relación con la sociedad, es la distinción entre transacciones que la empresa realiza en el entorno de mercado, bajo la orientación de las señales de los precios, y transacciones en el dominio del no mercado, donde los precios o están distorsionados o ni siquiera llegan a formarse. En el apartado siguiente se analiza el significado y alcance de la propuesta "crear valor compartido" bajo la distinción que se ha establecido entre entorno de mercado y entorno de no mercado.

Responsabilidad Social de la Empresa y creación de riqueza

La riqueza creada, el indicador que sintetiza el resultado final de la relación entre la empresa y la sociedad, incluye la parte de riqueza atribuible a las relaciones de la empresa con el entorno de mercado y la parte que resulta de las relaciones con el no mercado. Los precios del producto final y de los recursos utilizados en la producción reparten la riqueza creada entre los colectivos que participan en los intercambios con la empresa como nexo común, mientras que la riqueza que resulta de las relaciones en el entorno de no mercado (positiva o negativa) resulta más difícil de repartir entre colectivos concretos. En el apartado anterior la riqueza creada se contempla como el balance *a posteriori* por el que se mide la eficiencia y equidad de las transacciones que realiza la empresa durante un periodo de tiempo determinado, similar a la variable de beneficios que resume el resultado para uno de los colectivos de la empresa, los accionistas propietarios. En este apartado, la creación de riqueza se analiza desde una perspectiva *ex ante* o de toma de decisiones, no de resultados *ex post*. Para ello se comparan

los mecanismos a través de los cuales se influye en las decisiones ex ante de las empresas para conseguir la maximización de la riqueza creada ex post.

El supuesto habitual sobre la función objetivo de la empresa para la toma de decisiones dentro del entorno de mercado, es la maximización del beneficio, definido como diferencia entre los ingresos por la venta del producto y los pagos necesarios para acceder a los recursos necesarios para la producción. Representamos por x la variable o vector de variables sobre las cuales la empresa debe decidir ex ante; por ejemplo, el volumen de producción. Manteniendo la misma notación del apartado anterior donde se muestra la evaluación ex post de la riqueza creada, el problema de decisión ex ante para la empresa en su entorno de mercado se formula, a modo ilustrativo y para facilitar la exposición, del siguiente modo:

Maximizar $B = P - W - S - R$

X, p, W, S, R

Sujeto a $W \geq w(x), S \geq s(x), R \geq r(x) V(x) \geq P$

El beneficio B es igual a la diferencia entre los ingresos de la transacción con los clientes, P , y los pagos realizados en las transacciones con trabajadores, W , proveedores, S , inversores, R . Los valores seleccionados para estas variables deben respetar las restricciones de participación, es decir, las restricciones que surgen como consecuencia de las oportunidades de elegir por parte de clientes, trabajadores, proveedores e inversores: Las contrapartidas que ofrece o exige la empresa en las transacciones con estos colectivos deben ser al menos iguales a los valores de oportunidad de cada colectivo y, en el caso de la relación con los clientes, su desembolso por la compra del bien debe ser menor o igual al valor que le asignan. Los costes de oportunidad y el valor o disposición a pagar dependen ahora de la variable de gestión x .

Resulta inmediato comprobar que la maximización del beneficio requiere que las restricciones se satisfagan con la condición de igualdad estricta: $W = w(x)$, $S = s(x)$, $R = r(x)$ $V(x) = P$. Sustituyendo estas condiciones en la función objetivo el problema por el cual la empresa decide sobre la variable de gestión x queda formulado como sigue:

Maximizar $U = V(x) - w(x) - s(x) - r(x)$

Es decir, la empresa elige los valores de la variable de gestión bajo el criterio de hacer máxima la riqueza creada, W , igual a la diferencia entre valor y costes de oportunidad. De lo expuesto se desprende, por tanto, que existen

situaciones dentro del entorno de mercado donde es posible separar el problema de maximización del beneficio en un primer problema de decisiones sobre variables de gestión que siguen el criterio de hacer máxima la riqueza creada, y otro problema distinto en el que la riqueza creada se reparte entre los distintos colectivos que se relacionan por medio de la empresa. En este reparto intervienen factores del entorno, como, por ejemplo, la intensidad de la competencia en los respectivos mercados. Por ejemplo, cuando los mercados son perfectamente competitivos todas las transacciones se harán a precios iguales a los costes de oportunidad y toda la riqueza creada se distribuye en forma de excedente del consumidor. La empresa con monopolio en el mercado de producto que compra en mercados competitivos de recursos puede dar lugar a un resultado donde toda la riqueza creada se reparta en forma de beneficio⁷.

El entorno de mercado crea condiciones para que las empresas tomen decisiones coherentes con el objetivo social de hacer máxima la riqueza creada, porque creando más riqueza crean mayor es el beneficio que consiguen capturar en competencia con otras empresas. La riqueza creada, diferencia entre valor y coste de oportunidad, es un factor de competitividad de manera que, todo lo demás igual, la empresa que crea riqueza es también la que consigue mayores beneficios a los precios que fija el mercado. Pero, ¿qué ocurre cuando la actividad de la empresa da lugar a transacciones no mediadas por los mercados, por ejemplo en presencia de bienes públicos, externalidades o consideraciones de equidad? En este caso la riqueza creada por la empresa incorpora elementos que quedan fuera de las relaciones con clientes y con proveedores de recursos, tal como se describen en los párrafos anteriores. Veamos de una forma ilustrativa cómo transcurre la creación de riqueza en este nuevo escenario.

Supongamos que la variable de gestión x impacta en el bienestar colectivo más allá de lo que los interesados directos reconocen en sus relaciones de mercado, de manera que la riqueza efectiva es ahora $U(x) = V(x) - w(x) - s(x) - r(x) + IS(x)$, donde IS es un impacto social no reconocido en las transacciones de mercado. El entorno de mercado deja fuera el término $IS(x)$ porque no incide directamente en el bienestar de los agentes que se relacionan con ella a través del mercado

⁷ Esta solución se alcanza cuando el monopolista puede aplicar una política de perfecta discriminación de precios, de manera que cada comprador paga exactamente lo que está dispuesto a pagar (valor) por el bien o servicio. La discriminación de precios es materialmente factible cuando el monopolista puede observar sin costes relevantes la disposición a pagar de cada comprador y además puede impedir contractualmente la reventa del producto. Cuando estas condiciones no se cumplen la empresa debe vender todas las unidades de producto al mismo precio por unidad. El precio único que lleva a la máxima riqueza creada es el que se iguala al coste marginal de producción. A partir de este precio y de la riqueza creada resultante los colectivos negocian el reparto de la riqueza creada. La negociación y el reparto no están exentos de costes de transacción elevados que pueden condicionar el resultado final. La solución al problema del monopolista que aparece en los libros de texto es único y está por encima del coste marginal, lo que supone implícitamente que los costes de transacción impiden la solución de máxima riqueza creada.

(por ejemplo el término mide el impacto en el bienestar de las generaciones futuras). Por tanto, la variable de gestión x que resulta de la solución de mercado, será en general distinta de la que resulta de hacer máxima la riqueza creada; es decir, del valor de x que resuelve el máximo de $U(x) = V(x) - w(x) - s(x) - r(x) + IS(x)$. Por ejemplo IS puede incluir externalidades negativas (como emisiones de CO_2), en cuyo caso la solución de mercado dará un valor de x superior al socialmente óptimo, o positivas (por ejemplo generar conocimiento que revierte a otros que no lo producen) y en ese caso la decisión sobre x será inferior a la socialmente óptima.

Mecanismos para corregir las consecuencias no deseables de los fallos del mercado

Desde el punto de vista de las relaciones entre la empresa y la sociedad en su sentido más amplio, la pregunta relevante es ahora cómo conseguir que la empresa reconozca el verdadero impacto social, más allá de lo que le exigen las condiciones de mercado, de las decisiones de gestión. En principio hay tres formas principales de conseguir este objetivo. Una, ya anticipada en la introducción y todavía la más importante en nuestras sociedades desarrolladas, es a través de acciones colectivas que se superponen a las acciones individuales, articuladas en forma de intervención del Estado en la actividad económica y social. En este sentido la Economía del Bienestar prescribe, por ejemplo, regulaciones (límites a la emisión), subsidios (incentivos a la I+D) e impuestos como mecanismos correctores de las consecuencias de los fallos del mercado.

Otra solución es la que de alguna forma se ha desarrollado dentro de una variante de la llamada Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSC). Consiste en conseguir que algunas o todas las situaciones donde el mercado falla y tradicionalmente ha intervenido el Estado se reconduzcan para que se gestionen a través de transacciones en el dominio del mercado. Supóngase, a modo de ejemplo, que los clientes interiorizan el efecto externo de las decisiones de gestión y lo hacen valer en sus relaciones de mercado con la empresa. Es decir, los clientes valoran la oferta de la empresa no en $V(x)$, como antes, sino en $V(x) + IS(x)$. Entonces, la nueva restricción del problema de maximización del beneficio es $V(x) + IS(x) > P$. Resulta inmediato comprobar que con esta nueva restricción la función objetivo de la empresa coincide con $U(x)$ y el término $IS(x)$ entra plenamente entre los términos que definen la riqueza creada. Esto implica que la riqueza procedente de las relaciones de mercado que la empresa maximiza ahora será $U(x) = V(x) + IS(x) - w(x) - s(x) - r(x)$. Cuando los clientes incorporan las externalidades en la valoración que hacen de los productos o servicios que ofrece la empresa, entonces esta empresa se ve inducida a reconocer en sus decisiones de gestión las posibles externalidades, como un factor más de com-

petitividad. A la empresa que actúa de esta forma, por ejemplo, dejando de contaminar porque los clientes le penalizan por ello no comprando sus productos, se le atribuye el calificativo de socialmente responsable, aunque en pureza este calificativo quien se lo merece realmente son los clientes que están dispuestos a pagar (al valorar más el producto) para que la empresa contamine menos.

El razonamiento anterior es extrapolable a situaciones donde los efectos externos los interiorizan otros colectivos que también se relacionan con la empresa, como, por ejemplo, los trabajadores o los inversores. Esta circunstancia se incorpora al sencillo modelo analítico que sirve de guía a la exposición, por medio del coste oportunidad, que ahora será $w(x)+IS(x)$ ó $r(x)+IS(x)$, respectivamente. De nuevo se comprueba que el resultado final para función de bienestar es el mismo que cuando son los clientes los que interiorizan la externalidad. Puesto que las personas se relacionan con las empresas como clientes, como trabajadores o como inversores, bien puede afirmarse que la ciudadanía actúa de forma socialmente responsable cuando, en la terminología de Vogel, sus relaciones las empresas incorporan una "demanda de virtud". Para competir con éxito y mantener o aumentar su cifra de beneficios, la empresa debe necesariamente responder a la demanda de virtud con una oferta de igual significado. El resultado último de todo ello es que el mercado se expande para dar cabida dentro del mismo a transacciones que anteriormente, antes de revelarse la demanda de virtud, quedaban fuera del dominio del mercado. O, en otros, casos, las empresas respondían a ellas por la fuerza coercitiva del Estado que se hacía visible creando con sus intervenciones en la economía un entorno de no mercado⁸.

Por último, otra vía para que las decisiones de gestión empresarial tengan en cuenta ex ante las consecuencias de los fallos del mercado es que así lo quieran directamente las personas que tienen poder de decisión. La iniciativa de la empresa para reconocer los efectos externos de sus decisiones, o cualquier otra variante de los fallos del mercado, puede obedecer a razones estratégicas o puede obedecer a obligaciones morales. Por ejemplo, la alta dirección de la empresa elige tomar decisiones bajo un criterio de riqueza social aunque ni el mercado ni el Estado se lo pida porque anticipa una futura regulación o intervención del Estado para actuar sobre el fallo del mercado y actuando de forma anticipativa y pionera espera conseguir una ventaja competitiva frente a empresas rivales cuando llega el momento de la regulación. O bien la empresa estará dispuesta a invertir de forma egoísta o interesada en financiar la inversión en la producción

⁸ Doam (2005) ofrece una visión crítica de las posibilidades de conseguir un cambio social y medioambiental en las actuaciones de las empresas utilizando las fuerzas del mercado.

de bienes públicos porque esos bienes públicos forman parte del entorno competitivo de sus negocios y le ayudarán a competir mejor (Porter y Kramer, 2006).

Por ejemplo, Nestlé considera que el agua es un recurso crítico y socialmente valioso para producir café y desarrolla proyectos con su propia financiación en las zonas productoras de café para conseguir un consumo más eficiente de agua en el riego y en el consumo doméstico o industrial, con la expectativa de que más agua de calidad permitirá obtener cosechas de café también más abundantes y de calidad. La anticipación voluntaria por parte de la empresa ante fallos del mercado, porque la anticipación es una forma de aumentar beneficios futuros, es perfectamente asimilable dentro del análisis de la creación de riqueza en el entorno de mercado. La empresa sigue respondiendo a las fuerzas del mercado como una forma de aumentar sus beneficios, en valor presente. Otra cosa distinta es la interiorización de los fallos del mercado como obligación moral.

La creación de riqueza como obligación moral

Esta situación se produce cuando las decisiones de gestión por parte de los actores principales, alta dirección de la empresa, están determinadas por la Ética, no por el interés privado. La Ética se estructura en los llamados sistemas éticos, principalmente tres: la Ética Deontológica, la Ética Teleológica o la Ética de la Justicia⁹. La Ética Deontológica prescribe un comportamiento desde unos axiomas y postulados deducidos a partir de ellos, que califican a las conductas como éticas o no éticas; por ejemplo, las conductas deben ser respetuosas con que las personas sean tratadas como un fin y nunca como un medio. La Ética Teleológica, en cambio, juzga y justifica las acciones humanas no por sí mismas, como la Deontológica, sino en función de los resultados que se obtienen de ellas. La más conocida por sus aplicaciones a la Economía, y más concretamente a la Economía del Bienestar, es la Ética Utilitarista. En efecto, la Ética Utilitarista prescribe que las acciones se justifican a partir de las consecuencias que resultan de ellas. Su instrumentación requiere identificar a los afectados por las decisiones que se van a tomar, valorar las consecuencias de las mismas para todos y cada uno de ellos y elegir aquella acción que haga máximo algún agregado de bienestar conjunto.

Una empresa que adopte la Ética Utilitarista como soporte de sus decisiones tomará aquella decisión que haga máximo el bienestar conjunto de todos los individuos o grupos que se ven afectados por la decisión. En la ilustración que

⁹ Baron (2006) capítulos 19 y 20, contiene una exposición sintética y clara sobre Ética en el contexto de las decisiones empresariales y en su relación con la RSC y el buen gobierno corporativo. Sen (1987) es una de las referencias principales sobre la Ética de las decisiones económicas.

se utiliza a lo largo de la exposición, el Utilitarismo como norma de gestión implica identificar los grupos de interés afectados (clientes, trabajadores, proveedores, inversores, sociedad en general) y evaluar las consecuencias de cada alternativa entre las que se debe elegir, para todos y cada uno de estos colectivos. Posteriormente se suman las utilidades individuales llegando a una medida de bienestar colectivo. Si los indicadores de bienestar para cada colectivo afectado por las decisiones de gestión que resumimos en la variable x , se expresan por la diferencia entre la contrapartida que reciben por colaboración la empresa menos lo que sacrifican por esa colaboración, entonces la función de bienestar total que resulta de agregar los indicadores de bienestar de todos los colectivos, será: $U(x) = V(x) + IS(x) - w(x) - s(x) - r(x)$, es decir, la riqueza social en la que entra la parte de riqueza que se genera de las transacciones en el dominio del mercado y la parte de las transacciones de no mercado.

La Ética Utilitarista, como motivación de las decisiones de gestión empresarial, proporciona una base moral para la variante de la RSC que se conoce como gestión orientada a todos los grupos de interés de la empresa, en contraposición con la gestión orientada a los intereses de accionistas y propietarios, exclusivamente (orientación a los *Stakeholders* por delante de la tradicional orientación a los *Shareholders*)¹⁰. Sin embargo, la maximización conjunta de la riqueza procedente del entorno de mercado y de no mercado cuando la empresa toma decisiones de gestión, puede adoptarse también por razones distintas de la obligación moral. Por ejemplo, si la empresa se enfrenta a una demanda de virtud por parte de los grupos de interés con los que se relaciona a través del mercado. La Ética es una motivación de la conducta, al igual que también lo es el interés egoísta. Como tal la motivación no es observable por terceros. Lo que sí observamos es la conducta concreta, por ejemplo, si la empresa limita o elimina totalmente la polución, siendo difícil discernir si esa conducta es consecuencia de asumir una obligación moral por quien la practica, o responde a un interés egoísta en respuesta a exigencias externas del mercado.

La Ética basada en la Justicia incorpora a las obligaciones morales consideraciones de equidad en el reparto de las ganancias de la colaboración empresarial. Entre ellas está el sentido de la justicia propuesto por J. Rawls (1971) según el cual las decisiones deben estar guiadas por el criterio de hacer máxima la riqueza creada para los colectivos menos favorecidos. La aplicación de la Ética de la Justicia y de las propuestas de Rawls al estudio de las relaciones entre la empresa

¹⁰ Tirole (2000) analiza el problema de gobierno corporativo desde la Economía del Bienestar y la maximización de la utilidad conjunta de todos los *stakeholders* como criterio de decisión de la empresa. Desde esta perspectiva RSC y buen gobierno corporativo coinciden.

y la sociedad está pendiente desarrollar. ¿Cuál debe ser el papel de la empresa en la redistribución de la riqueza y en la atención a las necesidades de los grupos más desfavorecidos de la sociedad? Es sin duda una pregunta muy relevante a la que no es ajena la creciente distancia que se observa entre las retribuciones de la alta dirección y las de los trabajadores directos en las grandes empresas.

A modo simplemente ilustrativo y para completar la exposición, se formula a continuación el problema de gestión empresarial que, siguiendo la notación sobre creación y reparto de riqueza, se aproxima a los criterios de justicia de Rawls:

Maximizar u

W, S, R, x, u

Sujeto a $W-w(x) \geq u, S-s(x) \geq u, R-r(x) \geq u, V(x)-p \geq u, P-W-S-R \geq u,$

Donde u es el umbral mínimo de riqueza asignada a un colectivo que las decisiones de gestión y de compensación a modo de contrapartida por la colaboración, tratan de hacer lo más grade posible. El problema considera a la empresa como un interesado más en la colaboración. Si la empresa por sí misma no participa en el reparto y lo que le corresponde a ella se destina a retribuir al colectivo que tiene la posición de propietario (y que por tanto percibe la renta residual), entonces el beneficio se añadiría a la riqueza de ese colectivo propietario. Por ejemplo, si los propietarios son los inversores financieros, las restricciones, $R-r(x) \geq u, P-W-S-R \geq u$ se sustituyen por la nueva $P-W-S-r(x) \geq u$. Ir más allá de estas intuiciones está fuera de los objetivos del trabajo.

Discusión y conclusión

La distinción entre valor económico y valor social para identificar los resultados de la relación entre empresa y sociedad, tal como se indica en el trabajo de Porter y Kramer que motiva el presente texto, no es el más apropiado, en nuestra opinión, para orientar la gestión de las empresas hacia la Responsabilidad Social, es decir, hacia las decisiones de gestión que redunden en mayor beneficio para la sociedad. Con esta distinción, el valor económico queda fuera del valor social lo que significa que la riqueza que crea la empresa en su gestión ordinaria, bajo el criterio de maximización del beneficio, parece excluirse de la aportación a la sociedad. A lo largo de la exposición precedente se ha tratado de demostrar que la gestión orientada por la maximización del beneficio obliga a la empresa a prestar atención al conjunto de riqueza creada que resulta de transacciones en mercados donde los precios de equilibrio están entre la cota mínima del coste de oportunidad y la máxima del valor creado (entendido como utilidad para

los compradores). Entre toda la riqueza creada a través de las transacciones de mercado el beneficio es solo una parte del total y por tanto no debe confundirse con la medida de riqueza creada por la empresa. En mercados competitivos con beneficio cero la riqueza creada es igual al excedente del consumidor y una cooperativa de trabajadores en posición de monopolio podría dar como resultado una riqueza creada total igual a la riqueza asignada a los trabajadores.

El conflicto más evidente entre las decisiones de la empresa y los intereses de la sociedad es el que se hace visible en presencia de fallos del mercado, de manera que la riqueza creada bajo el dominio exclusivamente de mercado, no es seguro que sea igual a la riqueza social. La respuesta principal a los fallos del mercado ha sido poner en marcha acciones colectivas bajo la tutela y autoridad del Estado, con el fin de alinear intereses generales y particulares. Lo que Porter y Kramer sugieren es que la premisa que ha dominado en el pasado, por la cual hacer máximo el valor económico (beneficio) supone destruir valor social (riqueza no reconocida por los mecanismos habituales del mercado y los precios), es incorrecta y debe reemplazarse por otra en la que para aumentar el valor económico la empresa encuentra ventajoso crear valor social. Por tanto, la riqueza total se comparte entre los accionistas y la sociedad. Si esto es así, la respuesta a los fallos del mercado ya no es necesariamente la intervención del Estado. Por el contrario, lo que pudieran haber sido fallos del mercado dejan de serlo porque la solución a las externalidades, el déficit de bienes públicos y las aspiraciones de equidad se resuelven desde el propio mercado, al menos en parte.

Lo que se pretende con la creación de valor compartido es superar el supuesto de confrontación entre intereses de la empresa e intereses de la sociedad, sustituyéndolo por otro donde la premisa de partida es que existen muchas oportunidades de aumentar los beneficios y al mismo tiempo crear valor para la sociedad. Una concienciación o educación ecológica de los responsables de las empresas les motivará hacia la eficiencia energética en los procesos productivos, ahorrando costes de producción al mismo tiempo que se contamina menos. Una actuación social de una empresa dirigida a mejorar la educación, las infraestructuras o las condiciones socioeconómicas de las poblaciones locales en un entorno económico y social relativamente pobre es una forma de mejorar el bienestar social y también de disponer de un entorno competitivo general más favorable para hacer negocios. Si las empresas fuerzan un poco su imaginación encontrarán formas de mejorar el nivel de bienestar de los numerosos colectivos de personas con bajos recursos en el mundo y al mismo tiempo crear negocios rentables, tal como prescribe la estrategia de los “negocios en la base de la pirámide”.

Nuestra reacción a las ideas de Porter y Kramer ha sido formulada en términos metodológicos y conceptuales, primero con la distinción técnica y terminológica entre valor y riqueza creada, después con la diferenciación entre los dominios de mercado y no mercado por donde transcurren las relaciones entre la empresa y la sociedad y, finalmente, con la distinción entre la riqueza creada como una medida de resultados *ex post*, a modo de balance de las transacciones, y la creación de riqueza como función objetivo que orienta las decisiones de la empresa en sustitución del beneficio. Sobre este último punto se han identificado distintos mecanismos que pueden inducir a la toma de decisiones acordes con la creación de riqueza social: la intervención del estado, la fuerza del mercado (con la demanda de virtud en las relaciones de los ciudadanos con las empresas) y la Ética de quienes tienen poder de decisión en la empresa. Siguiendo este camino aparece un nexo lógico entre la gestión orientada a todos los grupos de interés como propuesta normativa desde la RSC y la gestión bajo la Ética Utilitarista, que prescribe precisamente la maximización de la riqueza creada como suma del bienestar de todos los afectados, como criterio de gestión empresarial.

En lo que se refiere a la Ética en un sentido más amplio, nuestra visión del tema es que los estados democráticos incorporan las prescripciones normativas de la Ética Deontológica en sus constituciones, de manera que los derechos fundamentales de las personas están protegidos por la constitución y las leyes que la desarrollan. En estos casos a las empresas les basta con cumplir las leyes (salario mínimo, seguridad y condiciones saludables de trabajo, respeto a las personas, no discriminación,...) para cumplir con unas acciones respetuosas con los derechos humanos (Ética Deontológica). Por otra parte, la competencia en los mercados y un amplio abanico de oportunidades para elegir por parte de los ciudadanos (que serán efectivas cuando se asegure una renta básica mínima para todos) creará unas condiciones favorables para que los intereses privados converjan al bienestar general en muchas de las necesidades humanas a satisfacer. La competencia limita los abusos y hace innecesaria cualquier benevolencia de las empresas en sus relaciones con los grupos de interés porque estos grupos están en condiciones de proteger sus intereses por ellos mismos por medio de las opciones a elegir que les ofrecen los mercados a los que siguen conectados.

Según esta reflexión, la organización de la sociedad se polariza entre Estado y Mercado, entre acción colectiva que toma como referencia el bien común de toda la colectividad y libertad contractual entre agentes atomísticos hasta conseguir un equilibrio armonioso. La ideología política, Liberalismo *versus* Social Democracia, es quien marca dónde colocar la raya que separe lo colectivo de lo individual. La realidad demuestra, sin embargo, que buena parte de

la vida social, política y económica se desarrolla actualmente a través de instituciones intermedias, grupos y colectividades cuya identidad es superior a la simple suma de identidades de cada individuo que forma parte de ellas, pero sin llegar a los límites políticos del Estado. Las empresas, como personas jurídicas que sirven de apoyo a relaciones estables de colectivos humanos sujetas a un orden u organización propios, son quizá las instituciones intermedias más importantes, ya sea bajo la forma jurídica de sociedad de capitales, de trabajadores (cooperativa) o de clientes (mutualidades), con ánimo de lucro o no lucrativas. En la visión polar entre Estado y Mercado, las relaciones entre los dos dominios se rigen por contratos, leyes y regulaciones. La proliferación de formas de asociación e instituciones de naturaleza híbrida significa en cambio un mayor protagonismo de los valores compartidos (cultura) a la hora de condicionar la conducta individual y colectiva.

El terreno de lo híbrido, de la complejidad y diversidad que preside las bases de la acción colectiva en las sociedades modernas, es posiblemente el mejor referente para enmarcar las aportaciones de Porter y Kramer a la relación entre la empresa y la sociedad. Cuando los autores aluden a la *creación de valor* (riqueza en nuestra terminología) como objetivo que orienta la toma de decisiones, apelan a la eficacia demostrada de las empresas para conseguir optimizar la relación entre *inputs* y *outputs*. Con el término *compartir*, la eficacia se complementa con consideraciones de tipo normativo en las que pesa también el juicio de valor sobre el reparto de la riqueza creada. Más aún, compartir remite también a participar en las decisiones, compartir el poder, lo que significa evitar que alguno de los colectivos que se articulan alrededor de estas instituciones intermedias, se adueñe del poder absoluto. Desde las bases morales de la conducta humana, la creación de riqueza conecta con la Ética Utilitarista, mientras que compartir en el sentido de repartos más equitativos de la riqueza y de participación en las decisiones ex ante, remiten a la Ética de la Justicia y la Ética Deontológica, si entendemos que el derecho de las personas a participar en las decisiones que afectan a su bienestar es también un derecho fundamental.

La reivindicación de las formas intermedias de acción social, entre el individuo y el Estado, no es en detrimento de la importancia de un Estado eficaz y de un mercado competitivo. Existen ventajas en forma de economías de escala y de ejercicio del monopolio de la fuerza, en que sea el Estado y las leyes y regulaciones que emanan del mismo, quien regule la defensa de derechos humanos fundamentales. Por otra parte, debe de procurarse favorecer que los mercados sigan emitiendo las señales de los precios para informar de los niveles de referencia para valores y costes. Lo que se recomienda es un cierto equilibrio en la diversidad

institucional y que las formas intermedias de organización puedan expandirse y ganar protagonismo allí donde demuestren un balance positivo entre sus ventajas (adaptación a la complejidad y diversidad de la sociedad) y sus inconvenientes (imperfecciones en los mecanismos de gobierno que deben hacer efectiva la participación). Lo que parece en cualquier caso más cuestionable es confiar que la creación de riqueza compartida, en el sentido de Porter y Kramer, se instrumente en la práctica a través de la benevolencia de las élites empresariales.

Si la RSC y quienes escriben y trabajan alrededor de sus ideas fuerza quieren mantener su influencia como proscriptores de las relaciones entre las empresas y la sociedad, será necesario combinar ideas imaginativas que lleven a la creación de riqueza (eficacia) desde la participación, manteniendo el equilibrio de poder *ex ante* entre los grupos de interés, a través de sistemas de gobierno que respeten la pluralidad sin bloquear los procesos de toma de decisiones. Porter y Kramer aportan ideas sobre por qué las empresas tienen incentivos crematísticos para incorporar el impacto social en la toma de decisiones (para atender a la vez, como parte del mismo problema de gestión, sus relaciones en el mercado y en el no mercado). Sin embargo, no dicen nada sobre el gobierno y el reparto de poder en la empresa y en organizaciones afines (escuelas, hospitales). Todo apunta a que siguen confiando en la benevolencia y el interés egoísta de las cúpulas directivas para alinear intereses y superar conflictos.

Veamos, a modo ilustrativo de esta última afirmación, la explicación que dan Porter y Kramer sobre por qué las empresas deben implicarse directamente en la producción de bienes públicos (educación, sanidad, formación de proveedores y campesinos,...). La competitividad de la empresa depende del nivel de desarrollo que alcanza el entorno de hacer negocios que le nutre de trabajadores formados (capital humano), de infraestructuras de transporte, de seguridad jurídica etc. Mejorando este entorno competitivo la empresa consigue aumentar sus propios beneficios porque para una misma calidad de gestión alcanza mayores niveles de competitividad. Pero, ¿qué ocurre si mejorando el entorno competitivo se mejoran las condiciones de hacer negocios de otras empresas rivales, que no han participado de los costes de financiar ese desarrollo económico y social de la comunidad? La empresa afronta el riesgo de que su contribución no gratuita a la mejora del entorno de hacer negocios sirva para fortalecer a sus competidores, con lo que, ante esa posibilidad, es de esperar que se retraiga de hacerlo.

Para que una empresa emprenda iniciativas que mejoran el entorno general de hacer negocios, con un valor social y un beneficio económico a la vez, de-

berá darse la circunstancia de que la empresa tenga un cierto poder de monopolio en su mercado. Solo así se asegura que su contribución a un mejor entorno general no beneficiará a empresas competidoras debilitando así su posición competitiva. Ahora bien, si la sociedad donde esa empresa opera no se ha dotado de los servicios de educación, salud e infraestructuras, propios de un entorno favorable para los negocios, será probablemente porque el Estado es débil (o corrupto). Esto significa que la empresa monopolista actúa en ese país sin los contrapesos del Estado y del mercado (competencia). Todo esto significa que las grandes empresas multinacionales pueden concentrar mucho poder en países donde ni el Estado ni el mercado se han desarrollado suficientemente como para actuar de contrapeso. Para que ese poder no derive en abusos y la empresa actúe compartiendo la riqueza creada entre sus accionistas y los ciudadanos del país donde opera será necesario apelar a la Ética en todas sus dimensiones. La Ética puede ser, por tanto, de gran ayuda para encauzar las relaciones empresa-sociedad hacia la creación de riqueza en el sentido más amplio, pero creemos que las sociedades no deben renunciar a dotarse de instituciones que aseguren un cierto equilibrio entre todos los mecanismos disponibles, el Estado, el Mercado y la Moral.

Bibliografía

- [1] ASTON INSTITUTE Y BOOZ, ALLEN, HAMILTON (2005). *The Value of Corporate Values*. The Aston Institute.
- [2] BARNEY, J. Y PETERAF, M. (2003) "Unravelling the Resource-based Tangle" *Managerial and Decision Economics*, 24: 309–323.
- [3] BARON, D. (2006). *Business and its Environment*. New Jersey: Prentice Hall.
- [4] BRANDENBURGER, A. Y STUART, G. (1996). "Value-based Business Strategy", *Journal of Economics and Management Strategy*, 5: 5–24.
- [5] DOAM, D. (2005). "The Myth of CSR". *Stanford Social Innovation Review*, 3: 23–29.
- [6] FREEMAN, R. (1988) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Ballinger.
- [7] HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*. Newbury Park: Sage.
- [8] PORTER, M. Y KRAMER, M. (2002) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Diciembre, 1–14.
- [9] PORTER, M. Y KRAMER, M. (2006) "Strategy and Society", *Harvard Business Review*, Diciembre, 1–14.
- [10] PORTER, M. Y KRAMER, M. (2011) "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Enero- Febrero, 1–17.
- [11] RAWLS, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge: Belknap Press.
- [12] SALAS FUMÁS, V. (2009), "Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial", *Universia Business Review*, 23, 122–143.
- [13] SEN, A. (1987). *On Ethics and Economics*. Oxford: Basil Blackwell.
- [14] TIROLE, J. (2001) "Corporate Governance", *Econometrica*, 69, Enero. 1–35.
- [15] VOGEL, D. (2005): *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington: The Brookings Institute.

Gestión en valores en la empresa socialmente responsable¹

Juan José Durán Herrera,

*Catedrático de Economía de la Empresa en la Universidad Autónoma de Madrid.
Sus áreas de investigación son: inversión directa en el exterior, empresas multinacionales
y en general temas de economía empresarial y finanzas internacionales.
juanjose.duran@uam.es.*

Resumen

La economía de las organizaciones comprende tanto a las que tienen fines de lucro (empresas), como a las relativas al gobierno y las de carácter no lucrativo creadas por la sociedad civil. El comportamiento y desempeño de las organizaciones y ciudadanos de una comunidad deberían de ser conformes con la ley, la moral y principios positivos, si se asume que son valores compartidos y consecuentemente se gestiona en base a ellos

En un modelo de empresa multi-agencia (stakeholder) las decisiones han de centrarse en el proceso de creación de valor, es decir, en cómo se crea valor; y dado que este proceso es de carácter social, la ética (la moral) es central y ha de ser inseparable de las decisiones empresariales. Consecuentemente el papel de los directivos es crucial en la gestión del proceso de generación conjunta de riqueza por los partícipes en la cadena de valor de la empresa y en la solución de conflictos y fricciones entre estos y la empresa

Los principios positivos (integridad, jerarquización de principios, veracidad, autenticidad) pueden verse como una condición necesaria (aunque no suficiente) para mejorar el funcionamiento del conjunto de la sociedad y por tanto optimizar el desempeño de las personas, de las empresas, administraciones públicas y organizaciones no lucrativas. Al mismo tiempo la concepción de una ciudadanía corporativa implica que la empresa ha de asumir como res-

¹ El autor agradece los comentarios de los Profesores Miguel Ángel Galindo y Vicente Salas Fumás.

ponsabilidad propia velar por el cumplimiento de los derechos humanos en el ámbito de su actividad directa e indirecta, en todos y cada uno de los ámbitos geográficos en los que opera.

Palabras clave

Responsabilidad Social de la Empresa, *stakeholders*, valores compartidos, economía de las organizaciones, principios positivos en la empresa.

Códigos JEL

M14, M16, M29, K4, L31, H23.

Abstract

Within the term economy of organizations we consider those of the private sector (firms), those associated to the government and those of the nonprofit sector. Then, the behavior and performance of organizations and citizens has to be conformed to the law, the morality and the positive principles assumed, then they can be taken as shared values of the society and as a basis for management.

The stakeholder model of the firm (multiagency organization) implies that the management should be focused on the process of value creation. Then ethics is central and nor independent of the business decision process. Consequently the mindset of managers is crucial in the performance of the firm and in solving conflicts. The stakeholders are active part of the process and are responsible for their acts.

The proportionality of the private gains that can be obtained from bad conducts and the social damages derived is a determinant factor of the legal option chosen to prevent and punish bad behavior. There exist ethical principles that can be applied both to individuals and to organizations. Also the assumption of positive principles (no virtues) can be taken as a necessary (not sufficient) condition to improve the functioning of the society and consequently to optimize the performance of individuals, firms, governments and no profit organizations. At the same time the concept of corporate citizenship leads to assume as a responsibility of firms to observe the human rights accomplishment within their direct and indirect activities.

Key words

Corporate social responsibility, stakeholders, shared values, economy of organizations, positive principles of firms.

JEL codes

M14, M16, M29, K4, L31, H23.

Introducción

En el estudio y análisis de la actividad económica puede ser más apropiado hablar de economía de las organizaciones que emplear el término, menos general, de economía de mercado, tal y como ya argumentara en 1991 el profesor Herbert Simon, premio Nobel de economía. Esta consideración puede ser fácilmente asumible si se tiene en cuenta que el quehacer diario de los ciudadanos se realiza en y a través de organizaciones que de hecho están relacionadas con: el trabajo, la salud, la educación, la seguridad, la cultura, el deporte, la política, el consumo, la inversión (ahorro). Efectivamente, el devenir de una sociedad se desenvuelve en y a través de empresas, Administraciones Públicas (gobierno, justicia, defensa, policía), sindicatos, entidades no lucrativas y organizaciones de la sociedad civil. También se manifiesta en su relación con organismos internacionales (Naciones Unidas, Organización Mundial del Trabajo, Organización Mundial de Comercio, FMI, Banco Mundial, ...) y con gobiernos, instituciones y organizaciones de los diferentes países con los que directa e indirectamente se relacionan.

Los valores o cualidades que manifiestan los individuos y organizaciones que conforman una sociedad y sus culturas tienen polaridad en cuanto que pueden ser positivos o negativos y se estructuran jerárquicamente, ya que pueden ser considerados y asumidos como superiores o inferiores. Así, la acepción de lo positivo comprende lo verdadero, lo práctico y efectivo sobre lo que no se plantea la duda; busca la realidad de las cosas, mientras que un principio constituye la razón fundamental que dirige el pensamiento y la conducta. Un principio positivo orienta la conducta al basarse en lo que se considera la razón de lo que hay que hacer, de cómo hay que actuar.

La empresa como organización compuesta por diferentes individuos puede verse afectada por el cumplimiento o no de las reglas sociales o normas morales en una doble vía. Como sujeto de derechos y obligaciones, susceptible de valoración económica, puede aumentar la dotación de sus activos intangibles (reputación) si es virtuosa o disminuirla si se comporta contrariamente a la moral, y así es percibido por la sociedad. Al mismo tiempo sus empleados pueden tener el sentimiento de culpa o de virtud como miembros de dicha organización.

Los fundamentos civiles de un país están compuestos por normas, costumbres y leyes que gobiernan la práctica de los negocios y en general los intercambios entre sus ciudadanos. La ley y la moral son dos factores relevantes que influyen en la conducta individual y de las organizaciones (a través de los individuos

que las componen y de los procesos y estructuras que las caracterizan) en tanto que canalizan su comportamiento. La ética responde a un conjunto de principios universales y observa el comportamiento moral derivados de axiomas fundamentales que permiten establecer reglas de conducta y derechos. Existen principios éticos que son aplicables tanto a las personas como a las organizaciones, gobiernos y negocios. En este sentido se puede establecer que la búsqueda y obtención de un beneficio económico por parte de las empresas no es un tema ético en sí mismo, si lo es en cambio el cómo se obtiene. En este mismo sentido se sitúa la creación de valor y el cómo se genera.

Sin embargo, es la propia realidad con sus manifestaciones no deseadas (crisis, abusos de poder, corrupción, engaño y manipulación de información, etc.) la que ha creado un contexto en el que está surgiendo un nuevo cuerpo de doctrina en torno a "valores, negocios y economía", que comprende las acciones voluntarias de Responsabilidad Social individual y de la empresa (Bénabou y Tirole, 2009) y los principios positivos que pueden ser ejercidos tanto por el individuo como por las organizaciones (Jensen et al., 2010). Unos y otros se preocupan de las externalidades y de la equidad. La economía y la ética son interdependientes, no se pueden separar (Freeman et al., 2010).

La gestión en valores y principios positivos puede entenderse como condición necesaria, pero no suficiente, para la mejora del desempeño y creación de riqueza compartida con los grupos interesados. En este contexto la condición suficiente para la supervivencia y expansión de la empresa sigue estando determinada por su grado de competitividad.

La empresa produce, distribuye y comercializa bienes y servicios creando valor para los grupos interesados que participan en dicho proceso. A la consecución de los objetivos de cada partícipe contribuye la acción colectiva realizada a través de la empresa. En este sentido se puede considerar que los *stakeholders* nucleares de la empresa son los que forman parte de su cadena de valor (empleados, clientes, proveedores, financiadores –prestamistas y accionistas– y comunidades), sin cuyo concurso la empresa no existiría. Por tanto, la actividad de la empresa y el logro de sus objetivos vienen condicionados por estos grupos y a su vez influyen en los objetivos individuales de cada partícipe. Esta concepción multidimensional de la empresa no tiene por qué entrar en conflicto con las responsabilidades adquiridas ante los accionistas. La empresa tiene deberes fiduciarios con los accionistas pero como institución social también tiene responsabilidades públicas y privadas. Una visión multidimensional implica computar los efectos externos positivos y negativos creados en el proceso de creación de valor.

Es decir, la eficiencia en la asignación de recursos por la empresa no solo depende de la corriente de ingresos y costes generados sino de que estos estén fundamentados en principios y valores como ética, moral, integridad, autenticidad, reconocimiento de la existencia de elementos o cuestiones de ámbito superior a la propia organización que ha de respetar y cumplir y colaborar al respeto de los derechos fundamentales.

El resto del artículo se estructura de la siguiente manera. En el apartado segundo partimos de que una sociedad conjuga la ley y la moral para hacer frente a conductas no deseadas, a continuación señalamos los rasgos más característicos y diferenciadores de los tres sectores que conforma la economía de un país (empresa/mercado, gobierno y sociedad civil), para posteriormente en los siguientes apartados plantear algunas cuestiones relativas a cada sector desde la perspectiva de la Responsabilidad Social. Seguidamente nos ocupamos de principios básicos condicionantes de un mejor funcionamiento del sistema, mientras que en el penúltimo apartado se plantea el tema de los derechos humanos como elemento a incorporar en la Responsabilidad Social de la Empresa bajo la aceptación del concepto de ciudadanía corporativa. Finalizaremos con las principales reflexiones que se desprenden de lo expuesto en los apartados anteriores.

Delimitación legal y moral de la conducta

Actuaciones no deseadas socialmente pueden ser contempladas, reguladas y observadas, tanto por la ley como por la moral. La ley puede ser la mejor opción social cuando las ganancias privadas que se esperan obtener como resultado de conductas no deseadas son relativamente grandes y los daños que pueden causar son también elevados. En cambio, la moral es aplicable únicamente cuando los beneficios privados que se pueden obtener con un mal comportamiento no son demasiado elevados y el mal que puede producir tampoco es demasiado cuantioso. Sin embargo, el empleo conjunto de la ley y de la moral, como marco común de la sociedad, son especialmente relevantes cuando nos encontramos con situaciones en que el beneficio privado realizable por una mala conducta es grande y el daño causado por tal comportamiento es también elevado y socialmente dañino. En situaciones en que se pueda hablar de "alarma social" y de notables consideraciones ilícitas la sanción moral exclusivamente no es suficiente y el beneficio social neutralizando dicho mal justificaría el coste legal en que se habría de incurrir para regular conductas y hechos (Shavell, 2002). En este contexto se pueden situar muchos de los delitos y actos inmorales: no cumplimiento de contratos, malversación de fondos, corrupción, estafas, ejercicio del poder económico de una organi-

zación para beneficiar a unos pocos. En estas situaciones los incentivos y sanciones sociales son insuficientes para prevenir estos comportamientos y poder penalizarlos. En cualquier caso la ley ha de ir apoyada por la moral, ya que en otro caso más tarde o más temprano, podría tener importantes consecuencias en todos los sectores sociales.

La ley y la moral son dos factores relevantes que influyen en gran medida en la conducta individual y de las organizaciones (a través de los individuos que las componen y de los procesos y estructuras que las caracterizan) en tanto que canalizan su comportamiento. La ley resuelve ciertos problemas y establece las sanciones que se pueden aplicar cuando no se cumple con lo establecido en ellas. La moral viene configurada por reglas de conducta cuyo seguimiento proporciona un sentimiento de virtud, que alumbraba un modo de proceder recto, y por tanto elogiado por otros al comportarse según establecen dichas reglas o normas sociales. La moralidad conlleva sanciones que en algunos casos y dependiendo de la "virtud" existente pueden ser más duras que las legales, por ejemplo pérdida de clientela por considerar que una empresa o un empresario no es "moral" (es inmoral). Los malos actos, incumplimiento de normas, conllevan (puede provocar) un sentimiento de culpa. Muchos delitos y agravios no solo son legalmente sancionables sino que también son considerados inmorales. Asimismo determinadas reglas morales pueden diferir entre subgrupos de una población y existir individuos o subgrupos para los que los incentivos morales son poco o nada relevantes; se ignoran (Shavell, 2002). La ética responde a un conjunto de principios morales derivados de axiomas fundamentales que permiten establecer reglas de conducta y derechos. Existen principios éticos que son aplicables tanto a las personas como a las organizaciones, gobiernos y negocios.

Los incentivos asociados a la moral pueden ser internos o externos a los individuos y organizaciones. Los primeros afectan al sentimiento de virtud derivado del comportamiento de acuerdo a las reglas sociales y religiosas, afecta a la utilidad del individuo o al resultado de la organización. Si no se cumplen estas reglas se podrá tener un sentimiento de culpa y enfrentarse a la desaprobación social de dicho comportamiento (utilidad negativa). Los incentivos externos son de aplicación a situaciones en las que la conducta es observada por otros y si el comportamiento o conducta es la esperada, según las reglas morales, proporciona alabanzas, elogios y reconocimiento (reputación), mientras que en caso contrario proporciona desaprobación (coste de reputación). Es decir, con el cumplimiento de los contratos se hace honor a la palabra dada, se cumple con lo establecido. La virtud tiene un sentido económico puesto que crea utilidad y afecta al bienestar social. Las sanciones morales, en su vertiente

externa, pueden ser costosas si dañan la reputación como activo intangible, independientemente del sentido de culpa que los individuos puedan tener internamente. Las sanciones legales pueden ser de mayor o menor magnitud que las morales según el tipo de norma legal y social incumplida.

Los distintos modelos o tipos de capitalismo contemporáneo existentes, tanto en el mundo desarrollado como en el menos avanzado, nos muestran diferencias notables entre ellos en sus efectos sobre las estructuras sociales, económicas y políticas y sobre el bienestar social (Hall y Soskice, 2001, Moreno, 2011). En el capitalismo Stakeholder (Freeman et al., 2010), como conjunto de relaciones entre productores, empleados, clientes (consumidores), proveedores, financiadores (accionistas y prestamistas), y comunidades hay que tener en cuenta y computar los efectos que tienen en la sociedad las decisiones empresariales. Hay que considerar de forma inseparable, conceptual y prácticamente, la ética y los negocios. Las instituciones de los países de origen de las empresas internacionales son determinantes de sus estrategias globales de Responsabilidad Social y Medioambiental (Durán y Bajo, 2011).

La justicia internacional es difícil de adoptar y aplicar de forma generalizada y homogénea porque el derecho para perseguir delitos difiere en cada Estado y porque no existe realmente un sistema de jurisdicción universal. Sin embargo, con la transnacionalización de la actividad económica, social y política nos enfrentamos a realidades más o menos distantes, económica, cultural e institucionalmente hablando, entre el país o zona de origen y la correspondiente de destino que relacionan dichas actividades. Así, determinados aspectos de obligado cumplimiento en un país puede no serlo en otros, al igual que ciertos comportamientos que no son admisibles desde el punto de vista social, político y legal en unos lugares, si pueden serlo en otros. Estas situaciones pueden devenir en conflictos y fricciones dando origen a enfrentamientos entre organizaciones de diferente residencia pero también ha conducido a la cooperación y a la colaboración entre ellas, como por ejemplo se ha producido entre empresas multinacionales (alianzas estratégicas, sociedades conjuntas, etc.) y organizaciones no lucrativas (Teegan et al., 2004; Vachani et al. 2009). Asimismo, en un mundo interdependiente como el que caracteriza a la economía de las últimas décadas se han alcanzado avances institucionales y de carácter moral que han dado lugar a una mejora progresiva del cuerpo de legislación internacional (acuerdos de integración comercial, acuerdos bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones y para eliminar la doble imposición internacional) y de acuerdos internacionales (Organización Mundial del Comercio, Fondo Monetario Internacional, Grupo del Banco Mundial, Bancos

Regionales de Desarrollo) creándose una cierto avance en lo que podríamos denominar gobernanza de las empresas internacionales en general, a lo que contribuye también la autorregulación asumida por determinadas multinacionales al adoptar sus propios códigos de conducta incorporando, en alguna medida, los estándares creados por otros (Pacto Mundial de Naciones Unidas, Dow Jones Sustainability Index, por ejemplo) o colaborando con otras organizaciones para establecerlos a nivel sectorial (Dunning, 2003; Durán, 2010).

Tres grandes sectores, una economía

Desde el punto de vista económico la asignación de recursos (escasos) se ha venido analizando a través de tres mecanismos:

- i. **mercado** externo de la empresa (mano invisible) en el que agentes independientes realizan libremente transacciones entre sí;
- ii. mercado interno de la **empresa** (mano visible) en el que esta organización económica asigna internamente recursos para la producción de bienes, de acuerdo a una tecnología determinada y a una estructura de decisión jerarquizada; y
- iii. **gobierno** (Estado) que a través de su presupuesto de gastos e ingresos (impuestos), políticas y normas influye en la actividad económica. Se podría añadir un cuarto apartado para recoger las **actividades no de mercado** que pueden condicionar e influir en los tres mecanismos citados.

En el mercado se realizan intercambios o transacciones entre agentes independientes que vienen orientadas por los precios y por la competencia. Se dice que opera el mercado, organizado o no, cuando individuos y organizaciones (empresas, ...), con derechos de propiedad independientes sobre distintos recursos, acuerdan voluntariamente la realización de contratos de compra-venta (intercambio) de bienes y servicios por un precio. Estas transacciones tienen lugar en un determinado contexto en el que existen instituciones, organizaciones e interacciones sociales que pueden complementar y enmarcar los intercambios de mercado. Las **actividades no de mercado** (Baron, 2003; Boddewyn, 2003) son transacciones no intermediadas por el mercado que se realizan voluntariamente por la sociedad civil (negociación y cooperación con el gobierno) o involuntariamente (derivados de la regulación de una actividad concreta, o por acciones impuestas por los gobiernos, o por grupos sociales, a los productos de una empresa o procedentes de un determinado país) y complementan o conforman las actividades de mercado, que se efectúan con base en la propiedad.

La supervivencia y expansión de la empresa viene determinada por su concurrencia en el mercado, en donde se sintetizan y evalúan variables como: riesgo, calidad de los productos y servicios, expectativas de crecimiento, etc. La empresa para sobrevivir ha de ser rentable, es decir, generar beneficio económico. Para ello ha de ser competitiva, esto es ha de ser capaz de hacer bienes y prestar servicios con un binomio precio-calidad diferenciado, en mayor o menor medida, del de la competencia y que el mercado (los consumidores, clientes) paguen por ellos un precio por encima del valor que refleja lo que se destruye o transforma para obtener dichos productos. La empresa ha de poseer capitales económicos específicos, materiales e intangibles, de carácter tecnológico, comercial y gerencial con los que desarrolla su proceso productivo y compite en el mercado.

En la asignación de recursos a través del mercado existen determinados "fallos" que se manifiestan cuando de las decisiones adoptadas por un agente económico (o conjunto de ellos) tienen implicaciones para terceros: si son negativas no se asumen los correspondientes pagos, y si son positivas no se obtienen los ingresos pertinentes. Ello es así cuando para determinados bienes y servicios no se forman precios (bienes públicos) o cuando los precios fijados no reflejan sus correspondientes valores o costes de oportunidad desde el punto de vista social (se generan externalidades, es decir, costes sociales e internos para las empresas-despilfarros de energía y de materias primas, consumo y utilización de agua). A ello habría que sumar las situaciones de desigualdad de partida que no permite la participación en el mercado, lo que es muestra de la existencia de problemas de equidad.

El Estado puede corregir los fallos de mercado, es decir, las externalidades que surgen en la asignación descentralizada de recursos, a través de medidas de regulación de los mercados (impuestos medioambientales, limitación o prohibición de actividades), establecimiento de impuestos para financiar la provisión de bienes públicos, concesión de subsidios y ayudas (a la investigación e innovación, al desarrollo). El Estado, redistribuye la renta y la riqueza generada por el mercado según lo demandado por la sociedad. Los límites a la actuación del gobierno, a la separación entre lo colectivo y lo social, lo determina la actuación de la política, la ideología. Ahora bien, el Estado también manifiesta determinados fallos de gobierno derivados de la presión y poder de los grupos de interés, así como los inherentes al problema de la extraterritorialidad (jurisdicción) y de altos costes de transacción (ineficiencias burocráticas, corrupción y sobornos)².

² La intervención estatal ha rescatado en muchas ocasiones empresas irresponsables (en su mayoría financieras en la crisis actual); en el pasado comprando, haciéndose cargo de empresas en dificultades como única explicación fundamental para constituir las empresas de propiedad estatal.

No solo el Estado puede solucionar fallos del mercado, también lo pueden hacer las empresas (socialmente responsables) asumiendo posiciones estratégicas en sus actuaciones. Desde la óptica de la empresa se ha evidenciado una corriente de estudio en torno al poder **de** y **en** la empresa y consiguientemente del (buen) gobierno de esta organización económica. El poder en la empresa se manifiesta a través del proceso de decisión que afecta a la calidad y cuantía de recursos asignada internamente por la empresa (cuyo volumen puede ser comparable al que se realiza a través del mercado). En situaciones de asimetría de información y conflicto de intereses (accionistas-directivos; accionistas-acreedores; accionistas mayoritarios o de control-accionistas minoritarios, matriz-filial) es la teoría de la agencia la que se ocupa de establecer los costes y vías de solución (alineamiento de objetivos).

A los dos sectores tradicionales de la economía (empresa-mercado y gobierno-estado) hay que sumar la sociedad civil o el denominado Tercer Sector. Es decir, el triángulo se cierra con la inclusión (estudio) de la sociedad civil, básicamente ONG: organizaciones no gubernamentales/ no lucrativas, y su participación en la actividad económica y social. De esta manera se conforma lo que se ha denominado economía de las organizaciones.

Ahora bien, los pilares básicos de un modelo empresarial multi-agencia o multidimensional se construyen por un lado en el proceso de creación de valor en y de la empresa (en la economía), es decir, en cómo se crea valor, cómo se llega al nivel de beneficio informado; y por otro, dado que este proceso es también de carácter social, la ética (la moral) es central e inseparable de las decisiones empresariales (Freeman et al. 2010). En este sentido la mentalidad (mentalización en gestión multiagencia) de los directivos es crucial en la gestión del proceso y en la solución de conflictos y fricciones entre los agentes participantes. Los *stakeholders* son parte activa del proceso y son responsables de sus acciones.

Responsabilidad Social de la Empresa y gestión de grupos de interés

En un mundo en el que las instituciones funcionan correctamente –no de manera imperfecta– y los mercados son competitivos la empresa ha de actuar tal y como estableciera Friedman (1970) en función de una única función objetivo: maximizar el beneficio económico (que a largo plazo asegura la supervivencia y facilita la expansión). El gobierno se ocupará de las externalidades y de la provisión de bienes públicos. Sin embargo, cuando los gobiernos funcionan de manera imperfecta, con deficientes mecanismos de control (de supervisión) que no dan respuesta a las preferencias sociales, y existen imperfecciones de

mercado tienen cabida las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las actuaciones voluntarias de las empresas denominadas de Responsabilidad Social para hacer frente a externalidades negativas y positivas. En este sentido se puede argumentar que la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) es consistente con la maximización del beneficio³ (Bagnoli y Watts, 2003; Kotchen, 2006; Besley y Ghatak, 2007; Freeman et. al, 2010). Esto puede ser así si en los modelos basados en empresas cuyas actividades tienen efectos externos se incorporan las preferencias de los consumidores o de los inversores sobre la provisión de bienes públicos y eliminación de males públicos o sobre la contratación de empleados motivados. En estos modelos se muestra que empresas más responsables pueden obtener mayores niveles de beneficios como premio de reputación (activo intangible generado), por la calidad y seguridad de los productos y servicios ofrecidos así como por su buen desempeño social y medioambiental.

La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), es un concepto mediante el cual las compañías privadas asumen voluntariamente preocupaciones ambientales y sociales en su responsabilidad para con los accionistas en particular, y con la sociedad en general (Comisión Europea, 2001; 2002; 2006). Ante actividades de la empresa no neutrales en términos de impacto medioambiental, laboral, social y de derechos humanos se pueden adoptar medidas, programas correctores de dichas efectos no deseados asumiendo un conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos en el desarrollo de su actividad nacional e internacional. La actividad de la empresa puede afectar a la calidad y seguridad de los productos, a las condiciones de trabajo (seguridad, discriminación, trabajo excesivo y escasamente remunerado –explotación–, trabajo infantil ...), al medioambiente (contaminación, degradación del entorno, residuos, comunidades étnicas), así como comportarse con irresponsabilidad social y política (sobornos, corrupción, manipulación de información (datos), alteración artificial del valor de la empresa).

La empresa socialmente responsable se anticipa a necesidades futuras y da respuesta a la demanda de RSE de la sociedad creando valor compatible con el respeto a los derechos laborales, al medioambiente y a la sociedad en general, en el marco de los códigos de conducta existente emanados de organismos internacionales (OCDE, Naciones Unidas, etc.) y asumidos (adaptados) por muchas multinacionales, en ocasiones negociados con ONG y gobiernos. La responsabilidad de la empresa por naturaleza se puede estructurar de la siguiente manera:

a) económicas (generación de beneficios),

³ Baumol (1991) señala que la RSE exige sacrificio (renuncia) de beneficios y que cuando la competencia es muy intensa no es posible dicha renuncia.

- b) legales (cumplimiento de la ley; anticiparse a demandas y a posibles cambios legislativos),
- c) éticas (conducta moral más allá de las obligaciones legales. Evitar daños sociales),
- d) filantrópicas (apoyar activamente a las comunidades; transparencia y buen gobierno) (Carrol, 1999).

En este contexto las motivaciones de la empresa para el diseño y desarrollo de sus programas de RSE pueden ser de dos clases o categorías: estratégica y moral o altruista (Baron, 2001). El primer caso responde a dos motivaciones diferenciadas. Una a acciones proactivas como medio para mejorar su desempeño, sus beneficios (por ejemplo: aumentando la demanda de sus productos, reduciendo costes y riesgos). La otra de carácter defensivo como respuesta o anticipación a una amenaza o denuncia de activistas (sindicatos, fundaciones, medios de información y comunicación). La Responsabilidad Social Estratégica está relacionada con la competitividad de la empresa, y en concreto con los siguientes tres capitales: **tecnológico**: producir con tecnologías más eficientes, esto es, en lo que se refiere al consumo de energía o a la contaminación, en la fabricación de productos de mejor calidad, respetando los derechos fundamentales; **comercial**: mejorar la imagen de la empresa, el valor de sus marcas, su capital relacional basado en información veraz sobre productos de calidad; **gerencial** basado en el buen gobierno corporativo, gestión de riesgos y alineamiento de intereses con el resto de *stakeholders*.

La empresa, a través de su actividad, obtiene unos ingresos por la venta de sus productos en el mercado que le permite remunerar a los participantes en su proceso productivo (trabajadores, proveedores o suministradores de *inputs*) generando un beneficio económico con el que compensar al capital financiero (al ahorro): primero a los prestamistas (a la deuda) y residualmente a los propietarios (accionistas) de la empresa. Si los proyectos de la empresa generan en términos de actualización de flujos de caja un valor positivo existe margen para que la empresa dedique dichos excedentes a programas de RSE estratégica o a otras opciones de crecimiento, así como en cierta medida a filantropía, patrocinio y acciones sociales. Ahora bien, desde la perspectiva de gestión *stakeholders* (de grupos de interés) el resultado contable (financiero) alcanzado por la empresa es un indicador que no representa el valor creado. El valor creado está relacionado con la generación de riqueza conjunta por los participantes en la cadena de valor en un horizonte de sostenibilidad.

Atendiendo al modelo de empresa que subyace en la perspectiva de RSE adoptada podemos diferenciar en dos clases, según que estos respondan a programas

singularizados o diferenciados o se encuentren integrados en la gestión y estrategia de la empresa en general (ver cuadro 1). En el primer caso el objetivo explicitado por la empresa es el beneficio económico del que se nutren los programas de RSE (relativos al empleo, medioambiente, acciones sociales). En el segundo lo relevante es la gestión del proceso de creación de riqueza y de valor como determinante de la competitividad de la empresa. En esta perspectiva la empresa puede ser maximizadora o no (resultados satisfactorios y eficientes). En este modelo la ética no es independiente de las decisiones empresariales y de la economía en general. No se configura la falacia de la separación entre ética y economía (Freeman et al. 2010). En ambos modelos de empresa la RSE tiene carácter estratégico y existen acciones de filantropía, de patrocinio y de acción social.

Cuadro 1. Modelos de Responsabilidad Social de la Empresa singularizada_diferenciada) e integrada

	SINGULARIZADA	INTEGRADA
Definición	Devolver a la sociedad (después de la obtención de beneficios). Visión financiera del resultado	Integración de criterios económicos, éticos, sociales y medioambientales. Visión del proceso de creación de riqueza
Stakeholders relevantes	Accionistas primero, después comunidades, y otros	Stakeholders participantes en la cadena de valor. Se considera la equidad con los stakeholders
Objetivo Económico	Maximización del beneficio, después su distribución	Creación de valor (cómo se obtiene). Generación conjunta de riqueza
Propósito de la RSE	Reforzamiento de la legitimidad de los negocios	Contribución al éxito general de la empresa
Modelo de empresa	Ser responsable ante las demandas sociales	Construir partenariados (alianzas) con los stakeholder
Proceso de RSE	Comunicación: relaciones públicas	Compromiso con stakeholders. Transparencia, continuidad y estabilidad de información
Explicitación de la RSE	Indicadores específicos sociales, medioambientales. Filantropía empresarial: Patrocinio	Integración del "reporting" no financiero con la información tradicional

Fuente: Freeman et al. (2010: 258) y elaboración propia.

La empresa puede contribuir a mejorar las condiciones económicas y sociales (creación de riqueza) de la comunidad en la que actúa, es decir, contribuir al bienestar social más allá de lo manifestado por uno de sus indicadores: el beneficio económico. La empresa ha de buscar una mayor vinculación e interrelación con la sociedad, las organizaciones no gubernamentales y los gobiernos, generando un "valor compartido" entre capitalismo y sociedad que beneficiará a ambos, que legitimará al primero aportándole nue-

vas oportunidades de ganancia (Porter y Kramer, 2011). Es decir, la empresa puede contribuir a la riqueza total creada con el beneficio económico obtenido y con el efecto derivado del proceso de generación de eficiencia y de la distribución de la riqueza generada que se manifestará en el bienestar de sus *stakeholders* (Salas, 2011). La empresa no solo es un nexo de contratos sino que también representa un nudo en una red de *stakeholders*, que en si mismo puede ser fuente de ventajas sostenible (Harrison, Bosse y Phillips, 2010; Freeman et al., 2010).

La empresa puede voluntariamente diseñar estrategias que contemplen unas buenas relaciones con los grupos de interés (accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, prestamistas, sector público y sociedad en general), en las que se produzcan una correlación positiva en la creación de valor conjunto a través de las actividades en las que participan. En este sentido, el modelo de gestión asume que la relación *stakeholders* es honesta y responsable con los intereses de los otros. En la gestión de grupos de interés hay que optimizar la relación de la empresa con sus participantes en la cadena de valor, observando la función de utilidad de estos (Harrison et al., 2010), teniendo en cuenta la experiencia histórica. La empresa y sus *stakeholders* tienen memoria y expectativas (Blyer y Coff. 2003). En la asignación de recursos en una gestión multi-agencia se puede producir un problema de sobreinversión en algunos grupos de interés (Freeman et al. 2007) así como producirse un potencial oportunista en las relaciones establecidas (Das, 2006). El conocimiento de la función de utilidad de los *stakeholders* y su utilización en la gestión en forma de mejora de ventaja competitiva y por tanto en su transformación en valor viene determinado por la capacidad de absorción de la empresa. Es decir, la identificación del valor inherente a nueva información externa, asimilarla y aplicarla a fines empresariales depende de la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990). Cada *stakeholder* es parte del nexo de contratos implícitos y explícitos que constituye la empresa. Los directivos como grupo de interés son el centro (los administradores) del nexo de contratos: reciben presiones y arbitran situaciones y crean perspectivas/expectativas. El gobierno de la empresa puede ser visto como un “mecanismo equilibrador” con los intereses de los *stakeholders*⁴.

⁴ Las inversiones directas en el exterior en proyectos de inversión en procesos de baja emisión de carbono en la producción de bienes y servicios así como con incidencia positiva en clientes y cadenas de aprovisionamiento, que permita la sustitución de insumos o mejora de procesos (consumo de energía menos contaminante, por ejemplo) con una gestión más eficiente en gestión de riesgos y en minimización de externalidades (reciclaje y tratamiento de residuos y deshechos), claramente contribuyen a la mejora del bienestar, crean riqueza y valores compartidos. Sectores en los que se producen este tipo de comportamientos son, por ejemplo, acero, hoteles, cemento, grandes superficies, automóvil (Krüger et al. 2011).

La maximización del beneficio para algunos grupos de interés a costa del valor de otros es una estrategia incorrecta desde el punto de vista ético y económico-empresarial y de visión a corto plazo. La RSE y la gestión de grupos de interés no ha de basarse en la distribución ex-post del beneficio, ya que no estaría integrada en la perspectiva de la creación de valor y mantendría la falacia del divorcio o separación entre economía y ética. La Dirección de la Empresa, por definición, ha de incorporar la relación de la empresa con sus *stakeholders*. Constituye una perspectiva ex ante sobre la creación de valor y no se basa exclusivamente en la distribución del beneficio. Se trata de crear relaciones positivas con los *stakeholders* (correlaciones positivas entre la aportación recíproca a la consecución de los objetivos individuales). La gestión de grupos de interés contempla la creación conjunta de riqueza a través de la optimización de las relaciones con los *stakeholders* más estrechamente ligados con la cadena de valor. En este proceso, en el que se asignan recursos para satisfacer necesidades y demandas de *stakeholders*, es crucial la creación de relaciones de confianza. Las relaciones entre gestión de grupos de interés y desempeño de la empresa son positivas (Berman et al., 1999, Hillman y Kein, 2001, Harrison et al. 2010) como respuesta a la ganancia de competitividad que se puede alcanzar con este tipo de gestión.

La ventaja competitiva derivada de las relaciones con los grupos de interés y por tanto de una gestión de sus interrelaciones en la cadena de valores, por definición, difícil de copiar por la competencia debido a su ambigüedad causal y su naturaleza de activo tácito. El valor o riqueza conjunta creada a través de la empresa se puede distribuir en mejoras salariales, mayores beneficios para empleados y directivos, mejores condiciones a proveedores, mejores servicios a los clientes, disminución de precios, mejora en la calidad y seguridad de los bienes producidos, servicios a las comunidades, respeto al medioambiente. En el ámbito del análisis económico la creación de riqueza conjunta viene dada por la suma del denominado excedente del consumidor y el excedente del productor. El primero comprende la diferencia entre el precio máximo que el consumidor estaría dispuesto a pagar por un producto o servicio y el precio que realmente paga. El excedente del productor viene dado por la suma de diferencias entre el precio de mercado de los productos y los costes marginales de producción (costes variables). El excedente del productor en el corto plazo es mayor que el beneficio, ya que este se reduce al tener que absorber los costes fijos. A largo plazo, en un mercado competitivo, el excedente del productor que se obtiene por la producción vendida está formado por la renta económica que generan todos sus factores escasos. Esta viene configurada por la diferencia entre la cantidad que las empresas están dispuestas a pagar por sus fac-

tores de producción y la cantidad mínima necesaria para obtenerlos. La suma de los excedentes constituye la contribución que el mercado hace al bienestar general. En competencia perfecta dicha contribución es máxima.

Esta concepción multidimensional de la empresa no tiene por qué entrar en conflicto con las responsabilidades adquiridas ante los accionistas. La empresa tiene deberes fiduciarios con los accionistas pero como institución social también tiene responsabilidades públicas y privadas. Una visión multidimensional o multiagencia de la empresa implica identificar, gestionar y computar los efectos externos positivos y negativos creados en el proceso de creación de valor, procurando anticiparse a ellos.

Asociaciones no lucrativas o Tercer Sector

Según The United Nations Development Programme (UNDP) la sociedad civil se compone básicamente por asociaciones no lucrativas que los individuos voluntariamente crean y toman la forma de movimientos sociales, agrupaciones (religiosas, culturales, de género, ...), organizaciones étnicas, asociaciones profesionales, sindicatos, etc. Es decir, la Sociedad Civil está constituida por grupos de individuos que tienen fines comunes y reciben el nombre de fuerzas sociales que realizan determinadas actividades. Estas acciones sociales, dada su naturaleza no gubernamental y no lucrativa, desarrolladas de manera estructurada, se agrupan bajo la denominación de Tercer Sector. Por ello, se puede establecer que la sociedad civil, en su forma organizada está constituida por las denominadas organizaciones no lucrativas o también llamadas genéricamente organizaciones no gubernamentales, de donde procede el acrónimo ONG.

Las organizaciones del Tercer Sector pueden ser de dos clases: asociaciones deportivas, profesionales... y con fines sociales. La primera se crea para actuar en beneficio de sus miembros (asociaciones gremiales o de carácter profesional...). Las segundas pretenden beneficiar a individuos o grupos sociales diferentes a los componentes de la organización, generando bienes o servicios no cubiertos ni por el mercado ni por el gobierno. Dentro de las ONG de carácter social se pueden distinguir a su vez dos clases: de carácter solidario y de defensa de colectivos al margen de la sociedad, y organizaciones operativas. En el primer supuesto se pretende dotar de "voz" a quienes no la tienen (exclusión social y política, marginación), mitigar la pobreza, reducir o eliminar las externalidades negativas provocadas por otros. Las ONG de carácter operativo proporcionan bienes y servicios cruciales (salud, educación, ...) para terceros con necesidades insatisfechas (Médicos Sin Fronteras, Cruz Roja, World Wide Fund for Nature, por ejem-

plo). Estas organizaciones han desarrollado ventajas comparativas basadas en su conocimiento y experiencia para acceder a ciertos grupos sociales.

Sin embargo, las presiones que ejercen determinadas organizaciones (consumidores, sindicatos, activistas sobre derechos humanos o temas medioambientales, etc.) sobre las empresas puede ser calificado en algunas ocasiones, según Kapstein (2001), como “cruzada ética” que acarrea costes no deseados. Así, a título de ejemplo podemos suponer que si demanda de las empresas multinacionales (EM) que los estándares de los países avanzados se apliquen en los menos desarrollados puede tener efectos negativos en términos de inversión y de empleo para estos últimos y favorables para la economía sumergida con menos exigencias, si alguna.

Acciones sociales individuales y filantropía delegada

Las motivaciones de las acciones individuales y de filantropía son de diversa naturaleza aunque interdependientes⁵. De una parte el altruismo (ayudar, hacer el bien) es intrínseco al individuo (por ejemplo, a través donaciones anónimas) y en cierta medida están correlacionadas con incentivos (fiscales, imagen y prestigio social). Si el prestigio social derivado de este tipo de acciones es notable, cabe esperar que aumente la participación (contribución) individual en las acciones pro-sociales pero también puede crear una imagen negativa para los que no colaboran. Al mismo tiempo se puede esperar que las contribuciones o ayudas sean mayores si se sabe que se van a hacer públicas.

El apoyo o promoción de manera desinteresada de determinadas actividades de interés general (acción social, cultura, artes, educación, medio ambiente, cooperación internacional) puede hacerse bien directamente o bien a través de entidades sociales.

Las actividades de filantropía empresarial dirigidas al Tercer Sector se llevan a cabo a través de tres modalidades: mecenazgo, patrocinio y voluntariado corporativo. El mecenazgo consiste en donaciones mediante aportaciones financieras o en especie contraprestación, mientras que se dice que existe patrocinio⁶ cuando se produce una contraprestación (obtener publicidad, por

⁵ Los orígenes de la filantropía están asociados al empresario como individuo, quien realizaba obras o acciones de caridad y beneficencia a título personal, sin relación directa con la empresa. Posteriormente, en las décadas de los 50 y 60 las actuaciones filantrópicas se realizaban al amparo de estímulos fiscales. A partir de la década de los 70 empresarios de grandes empresas adoptan una visión de mayor amplitud al considerar que la filantropía es parte de un concepto más amplio: el de la Responsabilidad Social de la Empresa.

⁶ A veces los propios gustos o deseos de visibilidad social de directivos son factores decisivos de patrocinios de conciertos, operas, exposiciones....

ejemplo). El voluntariado corporativo consiste en permitir que se done tiempo o trabajo por parte de la plantilla de la empresa.

La empresa puede facilitar la canalización de acciones sociales en nombre de sus *stakeholders* (filantropía delegada), fundamentado en los conocimientos técnicos de la organización y los menores costes de transacción a través de ella, pudiendo ser a su vez un elemento motivador para que los empleados se impliquen más fácilmente en actividades sociales (Rey y Martin, 2011).

Principios positivos en la gestión de la empresa

El acierto o error, lo bueno o lo malo, lo verdadero o lo falso, lo que debería ser y no ser, son aspectos asociados a temas normativos de virtudes como la moral, la ética y también la legalidad. La Ética da principios universales y estudia el comportamiento moral, siendo por tanto objetiva; se ocupa de lo que es justo y bueno con independencia de las fronteras nacionales y de periodos concretos de la historia. La moral se basa en lo que está bien, en lo que es correcto, lo que supone un juicio de valor. Existen principios éticos que son aplicables tanto a las personas como a las organizaciones, gobiernos y negocios. Las decisiones económicas tienen un rango moral, no son independientes de la ética. En este sentido se puede establecer que la búsqueda y obtención de un beneficio económico y la creación de valor por parte de las empresas no son un tema ético en sí mismo, si lo es en cambio el cómo se obtiene y se genera.

El análisis de la crisis financiera actual puso de manifiesto la falta de transparencia, de valoraciones creíbles y se comenzó a quebrar la confianza. Asimismo la crisis bancaria, que provocó un cierto pánico en el Reino Unido (no experimentado desde el año 1866), lleva a Lordon (2009) a indicar que la mentira fue una práctica tan comúnmente institucionalizada que solo se podía percibir cuando los hechos imponían un desmentido que se contradecía en el corto espacio de una semana. Esta afirmación está en línea con los argumentos de Jensen (2003), unos años antes, sobre el marco para la mentira que se había construido entre las finanzas de mercado (entre los analistas y ejecutivos de empresas y bancos). Se ha actuado considerando que las decisiones empresariales y la ética son independientes (no tienen que ver entre sí), se ha estado funcionando de acuerdo a una falacia: la separación entre ética y economía. Se ha estado contribuyendo a que los directivos terminen creando situaciones de conflicto entre ética y negocios. Es decir, existe un problema de mentalización de los directivos, al que han contribuido los modelos utilizados (dejándose al margen elementos relevantes al no poder ser cuantificados) y las enseñanzas impartidas.

En un curso sobre liderazgo, los profesores Erhard, Jensen y Zaffran (2010) proponen tres principios positivos (que no virtudes) como factores o elementos necesarios, pero no suficientes, para mejorar el funcionamiento y optimización del desempeño de las personas, de las empresas, administraciones públicas y organizaciones no lucrativas. Estos principios son: Integridad, Autenticidad y asumir que existen elementos (instituciones, valores) de rango superior a uno mismo y a la propia organización (paz social, convivencia, equidad, estabilidad nacional e internacional, etc.). La fuente de estos principios es ontológica: la ciencia del ser. Son principios que se encuentran en cada organización corporativa, en cada individuo. Son relevantes para el propio interés de unos y otros.

La **Integridad** implica **hacer honor a la palabra dada** (Erhard, Jensen y Zaffran, 2010), es decir, hacer lo que se ha dicho que se va a hacer y en el momento establecido o convenido. La integridad en la empresa se asocia no solo a lo que se dice en nombre de la organización sino también a lo que se dice y hace entre la gente del grupo "organizado" (entre los *stakeholders* internos). Una organización es íntegra si constituye un sistema total y completo. Si no se puede mantener la palabra dada hay que comunicarlo inmediatamente a aquellas organizaciones y personas a las que se les ha dado y solucionar (atender, compensar, acordar) cualquier perjuicio causado. Hacer honor a la palabra dada genera confianza y capital relacional.

Si una empresa (o persona) realiza un análisis coste-beneficio sobre el cumplimiento de la palabra dada se está asumiendo la posibilidad de no ser confiable, es decir, de no ser íntegro. Como excepción Erhard, Jensen y Zaffron (2010) señalan que cuando uno da su palabra pero anuncia que aplicará el análisis coste-beneficio a su cumplimiento mantiene una aptitud íntegra pero también está anunciando que se es un oportunista potencial (o consumado). La aplicación automática del análisis coste-beneficio a la propia integridad en el mundo de los negocios (y no solo en este), descansa en el corazón de mucha de la falta de integridad y desconfianza que se ha producido en la economía moderna, especialmente puesta de manifiesto con la actual crisis financiera⁷.

⁷ Como muestra de la falta de integridad y de valores positivos de empresas, Erhard, Jensen y Zaffron(2010), hacen referencia a Goldman Sachs que incumplía siete de los trece principios que la empresa había hecho públicos. Asimismo también se puede hacer mención a las malas prácticas bancarias realizadas por determinadas entidades que se han olvidado de su carácter de asesoramiento y de la confianza que los clientes habían depositado en ellas, induciéndoles a la compra de productos complejos y engañosos animados fundamentalmente por los beneficios inmediatos que le podían reportar, causando en determinadas situaciones considerables pérdidas a sus clientes. Asimismo existe evidencia de venta de productos derivados estructurados de forma engañosa que han originado grandes pérdidas a los clientes de la banca que los ha diseñado y vendido.

La integridad permite mejorar los desempeños y la ventaja competitiva de las empresas y se refuerzan (empoderan) las virtudes de la ética y de la legalidad. Lo que se espera que haga una organización ha de estar relacionado con lo que la sociedad considera que es correcto y apropiado, adecuado (bueno).

La **Autenticidad** consiste en ser y actuar consistentemente con lo que uno cree que es para los demás y lo que uno cree por sí mismo. En este sentido los autores citados argumentan que ser auténtico implica ser consciente de su propia carencia de autenticidad. Es decir, ser auténtico es estar dispuesto a descubrir, enfrentar y decir la verdad sobre la no autenticidad; esto es intentar ser consciente de dónde no se es genuino, real o auténtico. La empresa (organización) que no puede ser auténtica sobre sus carencias de autenticidad puede enfrentarse a conflictos, costes y pérdida de reputación⁸.

Estar comprometido con algo superior, de mayor rango que uno mismo (que la propia organización) implica que además del propio objetivo empresarial (maximizar el beneficio económico generado o el valor de mercado de la empresa) u organizativo se han de tener en cuenta objetivos o principios de rango superior. Es lo que en términos de estrategia empresarial se podría denominar Misión de la empresa (misión con contenido, con mensaje auténtico). Se pueden citar varios ejemplos: la empresa farmacéutica que investiga para curar enfermedades y contribuir de esta manera a la mejora de la salud y de la esperanza de vida, lo que le permitirá generar beneficios. La empresa de comunicación que entiende que sirve a intereses comunitarios de largo alcance, básicos para la conformación y ejercicio de la democracia, aspecto importante porque la información y la opinión pública están en el corazón de la democracia. Es decir, asumir que la empresa de información administra un bien público y un derecho general de los ciudadanos⁹.

En muchas ocasiones es la asimetría de información y el poder de los directivos lo que conduce al no cumplimiento de este principio. Los directivos, que en realidad controlan la empresa, firman contratos que ellos diseñan y de hecho aprueban, pensando básicamente en su propia función de utilidad con independencia de consideraciones éticas. Además utilizan a sus grupos de presión (gremiales o no) para frenar o evitar el a veces necesario cambio institucional. Existe un verdadero problema, como señala Freeman (2010) de "mentalidad" (y

⁸ En el caso de Goldman Sachs lo que decía ser como empresa resultó no ser cierto tanto para sus clientes como para el público en general.

⁹ Goldman Sachs podría haber estado comprometida con el funcionamiento y transparencia de los mercados y/o con la reducción de costes y aumento de la disponibilidad de capital para la realización de inversiones en la economía. En definitiva con el asesoramiento leal, basado en la confianza que el cliente deposita en la empresa.

mentalización) de los directivos, que juegan un papel mediador relevante en la actividad empresarial y en las relaciones con los *stakeholders* y por tanto en el gobierno de la cadena de valor.

Ciudadanía empresarial, derechos humanos y complicidad

La protección de los derechos fundamentales de los ciudadanos de un país puede ser contemplada en su constitución y en las leyes que la desarrollan y por tanto ser responsabilidad de su gobierno y de las instituciones la observación de su cumplimiento. Sin embargo, estos derechos no están efectivamente protegidos en diversos lugares del mundo, encontrándose múltiples casos en los que empresas multinacionales, en aparente colusión con gobiernos de los países de destino o de localización de la inversión extranjera, violan los derechos humanos. En la mayoría de los casos en donde no se respetan los derechos humanos son los gobiernos los verdaderamente culpables (Muchlinski (2001)). En este contexto podemos situar las recomendaciones que contemplan los códigos de conducta para empresas multinacionales elaborados por diversas instituciones (OIT, OCDE, ONU) y los voluntariamente asumidos por diversas empresas.

La idea de promover una ciudadanía global de las empresas nació con el Pacto Mundial de Naciones Unidas que vio la luz en 2000 (www.unglobalcompact.org), que comprende diez principios, dos referidos a derechos humanos, cuatro relativos a derechos laborales¹⁰, dos concernientes al medio ambiente y uno a la lucha contra la corrupción (extorsión y soborno). Concretamente en términos de derechos humanos establece:

- i) apoyar y respetar la protección de los derechos fundamentales internacionalmente declarados, y
- ii) evitar la complicidad en la violación de tales derechos.

Este Pacto así enunciado ha recibido apoyo de empresas multinacionales, de diversas agencias de Naciones Unidas, de sindicatos internacionales y de varias organizaciones sociales. Estos principios se asientan sobre tres pilares básicos: la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), la Declaración de Río sobre el Medioambiente y el Desarrollo (1992) y la Declaración Tripartita de Principios de la Organización Internacional del Trabajo (1977). Las Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales (1976) contemplaban expresamente temas relacionados con los derechos del tra-

¹⁰ Respetar y promover la libertad de asociación, no discriminación, no utilización de trabajo infantil.

bajo, el medioambiente y la corrupción pero no directamente con los derechos humanos.

En la década de 1990 el tema de los derechos humanos en relación con las actividades de las empresas multinacionales en sectores extractivos (petróleo, gas y minería) y las derivadas de la producción "off-shore" en calzado y vestido fue adquiriendo notoriedad, en especial en lo relativo a las condiciones de trabajo pero no en relación con otros extremos.

En este contexto se puede plantear si hay que considerar, por ejemplo, el respeto de los derechos humanos como factor de localización de la inversión directa en el exterior (IDE)¹¹. La respuesta ha de ser afirmativa si aceptamos la ética de los negocios, que nos dice que hay que respetar los Derechos Humanos. Se puede argumentar que una empresa ética (que desarrolla políticas éticas) puede estar en desventaja frente a competidores poco éticos ya que estos tendrían acceso a los recursos de países en los que no se respetan los derechos fundamentales. Empresas que actúan en países en los que existe un escaso respeto al cumplimiento de los derechos humanos pueden ser consideradas cómplices en el mantenimiento de estas situaciones. En este punto también cabe contemplar la complicidad de gobiernos democráticos con gobiernos de países en donde no se respetan los derechos humanos.

Si el país de destino (de inversiones en el exterior) no vela por el cumplimiento de los derechos humanos y la empresa multinacional decide localizar actividades en ese emplazamiento está aceptando ser cómplice potencial del mantenimiento de esa realidad. La alternativa a la decisión de invertir en estos países es no ir o posponer la decisión hasta que la situación cambie y los derechos fundamentales sean respetados¹². En este sentido la idea de adaptarse al entorno no es de aplicación en este tema, es decir, no se puede aceptar la máxima de "donde fueres haz lo que vieres"

¹¹ Los factores específicos de la localización de la inversión directa en el exterior son considerados como explicativos de su distribución geográfica a nivel internacional. Estos son de carácter económico (mercado, recursos naturales y estratégicos, estructura económica) y relativos al entorno social, político y legal (grado de estabilidad para los negocios).

¹² En la Sudáfrica del apartheid a finales de la década de 1980 algunas empresas multinacionales abandonaron el país como respuesta al no respeto de los derechos humanos.

Un ejemplo de falta de cumplimiento de los derechos fundamentales y relacionados con la complicidad de determinadas empresas multinacionales (principalmente petróleo y telecomunicaciones) puede ser el de Guinea Ecuatorial, cuarto exportador de petróleo de África. Según Human Rights Watch y Freedom House este país está entre los nueve más represivos del mundo, con elevados índices de corrupción. El 77% de la población está por debajo del umbral de la pobreza, con una renta per cápita próxima a la de Italia y España.

En China se encarceló a un periodista por diez años por usar Internet para demandar cambios democráticos en su país. Yahoo optó (obligadamente) por cumplir con la ley china, es decir, por colaborar con un sistema legal que claramente violaba un principio básico de derechos humanos: la libertad de expresión y de participación pacífica en el proceso político de su comunidad. La empresa fue obligada a cumplir una ley injusta. De hecho Microsoft y Google tuvieron que ver con la censura de blogs y con la búsqueda de webs con las palabras libertad y democracia. Seguramente en un futuro inmediato serán instrumentos relevantes e insustituibles en la transparencia y difusión de información.

(isomorfismo local), ya que puede conducirnos a una inconsistencia ética (Hoffman y MacNautly, 2009).

En el agosto de 2003 la Subcomisión de la Promoción y Protección de los Derechos Humanos, dependiente del Consejo Económico y Social de la ONU (CESNU) aprobó las Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos. Estas normas reconocen el Pacto Global de Naciones Unidas, las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales, la Declaración Tripartita de Principios Concernientes a las empresas multinacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y las Convenciones y Recomendaciones Laborales de la OIT. Asimismo establece que los principios han de ser suficientemente generales como para tener una aplicación universal, reconociendo la diversidad de los países y la diversidad de los contextos (y realidades) empresariales, pero lo suficientemente específicos como para tener utilidad práctica. En 2004 estableció unas normas para promover, respetar y proteger los derechos humanos, diferenciando entre estados (gobiernos) que tendrían obligaciones "primarias" y las empresas cuyos deberes son de carácter "secundario" en su esfera de influencia (no definida), a lo que se opusieron las empresas. En 2005 El Secretario General de Naciones Unidas nombró un Representante Especial en la persona del profesor John Ruggie de la Universidad de Harvard.

El denominado informe Ruggie, presentado en junio de 2008 y en una versión más actualizada y completa en junio de 2011, establece el precepto o regla "proteger, respetar y remediar". El Estado tiene el deber de proteger los derechos humanos de sus poblaciones y evitar eventuales abusos del sector privado, nacional o extranjero, a través de políticas apropiadas y de la oportuna regulación. La empresa tiene el deber (la responsabilidad) de respetar de manera activa los derechos fundamentales. El daño o violación de los derechos puede ser producido directamente por la empresa, por sus filiales en el exterior, o bien indirectamente por los vínculos directos con las cadenas de aprovisionamiento. En este sentido habría que tener en cuenta si la empresa tiene influencia efectiva sobre el proveedor de la cadena de suministro y si este es crucial o no para el negocio (cadena de valor) y por tanto si puede cooperar para evitar eventuales abusos. Son ya varias las empresas multinacionales que tienen establecidos códigos de conducta concernientes a sus cadenas de aprovisionamiento. En suma, la responsabilidad de la empresa implica respetar los derechos humanos, y actuar con la debida diligencia para evitar abusos e impactos adversos infringidos por otros así como proporcionar a las víctimas remedios efectivos, judiciales y no judiciales.

En un mundo globalizado, con gran interdependencia entre los países, en el que las empresas multinacionales cada vez mayor en número y procedencia geográfica, participan en una gran parte de la economía mundial, y en donde se produce progresivamente una mayor acción institucional de ámbito internacional relacionado con la gobernanza de la empresa multinacional, parece apropiado dar un paso hacia una “declaración universal de derechos y obligaciones de los negocios”, tal y como sugieren los profesores Hoffmay McNautly (2009).

A modo de conclusiones

Bajo el término economía de las organizaciones se puede incluir la actividad de los agentes con fines de lucro (empresas), las acciones de políticas públicas del gobierno y las de carácter no lucrativo o sociedad civil en general. Así, la ley y la moral son dos factores relevantes en la determinación de la conducta individual y de las organizaciones. La ley contempla ciertos problemas que intenta resolver mientras que la moral determina reglas de conducta cuyo seguimiento proporciona un sentimiento de virtud (incentivo interno). Cuando estas reglas de conducta son observadas o percibidas por otros son elogiadas y generan reputación (incentivos externos).

La creación de riqueza, de valor compartido, no puede fundamentarse en la optimización a corto plazo del beneficio observado fundamentalmente desde la perspectiva financiera. Una visión de largo plazo ha de contemplar las necesidades de los ciudadanos (consumidores, inversores, medioambiente, sociedad) que es compatible con la competitividad de las empresas y de las naciones a lo largo de la cadena de valor. La creación de riqueza viene determinada por dos corrientes de signo contrario: ingresos y costes. La productividad de la empresa y su competitividad puede mejorar si en su proceso de decisión identifica los beneficios y costes sociales que se pueden derivar de su actividad, lo que puede concretarse en mejoras de su rendimiento. Obtener beneficios que crean valor y riqueza social y no que la destruyan contribuye al logro de los intereses de la sociedad. En cambio, la maximización de resultados de un grupo a costa de otros es un planteamiento de corto plazo que no facilita la supervivencia de la empresa y su desarrollo sostenible (es una estrategia “ganador-perdedor” frente a la deseada y posible de “ganador-ganador”).

La alineación de intereses de los *stakeholders* (relaciones multi-agencia) en el proceso de creación de valor, mediando en fricciones y conflictos, se ve facilitada si se considera la inseparabilidad de la ética y de las decisiones empresariales, para lo que es determinante el papel del gobierno de la empresa y el rol de los directivos. Consecuentemente la “mentalidad” del directivo es un factor clave.

La toma de decisiones fundamentada en el cumplimiento de principios positivos (que no virtudes) pueden verse como condición necesaria (aunque no suficientes) para mejorar el funcionamiento y optimización del desempeño de las personas, de empresas, administraciones públicas y organizaciones no lucrativas. Integridad, autenticidad y la admisión de la existencia de elementos (instituciones, valores) de rango superior a los relativos a la propia organización, son principios que se encuentran en cada organización corporativa y en cada individuo. Son relevantes para el propio interés de unos y otros. Al mismo tiempo la concepción de una ciudadanía corporativa implica asumir como responsabilidad de la empresa el velar por el cumplimiento de los derechos humanos en su ámbito de actuación.

Una empresa gestionada en valores es socialmente responsable si la elaboración, distribución y venta de sus productos conlleva a que el consumidor reciba unos productos seguros y de la mejor calidad, que valora y demanda. Los proveedores consideran que proveer de sus productos a la empresa es positivo para su negocio y su propio proceso de creación de valor, recibiendo un precio y condiciones satisfactorios en sus intercambios. Los empleados estiman que están bien remunerados y tratados y que puede ser un lugar adecuado para su desarrollo profesional. Asimismo una vez atendidos los servicios de la deuda, la rentabilidad financiera de los accionistas está en los niveles esperados. Además esta empresa es considerada un buen ciudadano, no produce ningún impacto negativo en el medioambiente y respeta los derechos humanos en las diferentes comunidades en las que opera, teniendo también en cuenta sus culturas. Es decir, respeta la dignidad y cultura de sus *stakeholders*. Es una empresa íntegra y auténtica, y socialmente responsable.

Bibliografía

- [1] BAGNOLI, M. Y WATTS, S. (2003), "*Selling to socially responsible consumers: competition and the private provision of public goods*", *Journal of Economic Management and Strategy*, 12 (3).
- [2] BARON, D. P. (2001), "*Private Politics, corporate social responsibility, and integrated strategy*", *Journal of Economic Management and Strategy*, 10 (1).
- [3] BAUMOL, W.J. (1991), *Perfect Market and Easy Virtue: Business Ethics and the Invisible Hand*. Basil Blackwell, Oxford.
- [4] BÉNABOU, R. Y TIROLE, J. (2006), "Incentives and prosocial behavior", *American Economic Review*, 96, (5), pp.1652–78.
- [5] BÉNABOU, R. Y TIROLE, J. (2007), "Retailing public goods: the economics of corporate social responsibility", *Journal of Public Economics*, 91 (9), pp.1645–63.
- [6] BÉNABOU, R. Y TIROLE, J. (2010), "*Individual and Corporate Social Responsibility*", *Economica*, 77, pp. 1–19.
- [7] BERMAN, S.L., WICKS A.C., KOTHA, S. JONES, T.M. (1999). "Does stakeholder orientation matter?. The relationship between stakeholder management models and firm financial performance". *Academy of Management Journal*, 42, pp. 488–506.
- [8] BLYLER, M. COFF, R.W. (2003). "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies". *Strategic Management Journal*, 24 (7): pp. 677–686.
- [9] BESLEY, T. Y GHATAK, M. (2007), "Retailing public goods: The economics of corporate social responsibility", *Journal of Public Economics*, 91, pp. 1645–1663.
- [10] BODDEWYN, J.J, (2003), "Understanding and Advancing the Concept of "Nonmarket", *Business and Society*, 42, 3, pp. 297–327.
- [11] CARROL, A.B. (1999)."Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct". *Business and Society*, 38 (3), pp: 268–295.
- [12] COHEN, W., Y LEVINTHAL, D. (1990). "Absortive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128–152.
- [13] COMISIÓN EUROPEA (2001), *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM 366, Bruselas.

- [14] COMISIÓN EUROPEA (2002), *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, COM 347, Bruselas.
- [15] COMISIÓN EUROPEA (2006), *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR*, COM 136, Bruselas.
- [16] DAS, T.K. (2006), "Strategic alliance temporalities and partner opportunism. *British Journal of Management*, 17 (1), pp-: 1–20.
- [17] DUNNING, J.H. (2003) (Ed.), *Making Globalization Good. The Moral Challenges of Global Capitalism*. Oxford University Press.
- [18] DURÁN HERRERA, J.J. (2009), "Gobernanza, Responsabilidad Social y Medioambiental de la Empresa Multinacional. Proceso estratégico", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, (Septiembre-diciembre), págs. 15–52.
- [19] DURÁN Y BAJO, N. (2011), "Institutions and sector of activity as determinant factors of corporate social responsibility strategies of multinational firms".
- [20] FREEMAN, R.E.; HARRISON J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B.L. Y COLLE, S.DE (2010), *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press.
- [21] FRIEDMAN, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times*, September 13, p.33.
- [22] ERHARD, W.; JENSEN, M.C. Y ZAFFRON, S. (2010), "Integrity: A positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality", *Harvard Business School NOM Working Paper no. 06–11*.
- [23] "Being a Leader and the Effective Exercise of Leadership: An Ontological Model", <http://ssrn.com/abstract=1511274>, <http://ssrn.com/abstract=1588288> <http://ssrn.com/abstract=1263835>
- [24] FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S. Y WICKS, A.C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*. Yale University Press: New Haven. Connecticut.
- [25] FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S., WICKS, A.C., PARMAR, B.L. Y DE COLLE, S. (2010), *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press.
- [26] HALL, P. Y SOSKICE, D. (Eds.). *Varieties of Capitalism. The institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press, Oxford, pp. 1–68.
- [27] HARRISON, J. BOSSE D. Y PHILLIPS R. (2010), "Managing for Stakeholders. Stakeholder Management Utility Functions and Competitive Advantages. *Strategic Management Journal*, 31, pp- 58–74.

- [28] HILLMAN, A.J. Y KEIM, G.D. (2001) "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal* 22(2), pp: 125–139.
- [29] HOFFMAN, W.M. Y R.E. MCNULTY (2009), "International Business, Human Rights and Moral Complicity: A Call for a Covenant on the Universal Rights and Duties of Business," *Business and Society Review, Winter*.
- [30] KOTCHEN, M. (2006), "Green Markets and private provision of public goods". *Journal of Political Economy*, 114 (4), pp 816–834.
- [31] KRÜGER, R.; HANNI, M.; MILLER, A.; MIRZA, H.; VAN GIFFEN, Y SCHNEIDER, M. (2011), "Empresas transnacionales, inversión directa en bajo carbono y mitigadora del cambio climático", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, vol.3, núm. 3, págs.
- [32] JENSEN, MICHAEL C. (2003). "Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process." *European Financial Management*, V. 9, No. 3: 2003, pp. 379–406.
- [33] LORDON, F. (2009), *El porqué de las crisis financieras y cómo evitarlas*. Ediciones Catarata. Madrid.
- [34] MORENO, L. (2011), "Agregado de bienestar social, responsabilidad corporativa y ciudadanía social", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, vol.3 núm. 3, págs.
- [35] MUCHLINSKI, P.T. (2001), "Human Rights and Multinationals: Is there a Problem?" *International Affairs*, vol 77, 1 (Enero), pp.31–47.
- [36] REY GARCÍA, M. Y MARTIN CAVANA, J. (2011), " Buen gobierno y rendición de cuentas en las fundaciones empresariales españolas: un análisis comparativo de prácticas de transparencia", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, vol.3, núm. 1 (enero-abril), págs. 129–164.
- [37] SHAVELL, S. (2002), "Law versus morality as regulators of conduct". *American Law and Economics Review*, 4(2), pp: 227–57.
- [38] SIMON, H. (1991). "Organizations and Markets". *Journal of Economics Perspectives*, vol 2, págs. 25–44.
- [39] SULLIVAN, B.N., HAUNSCHILD, Y PAGE, K. (2007). "Organizations non grate? The impact of unethical corporate acts on interorganizational networks. *Organization Science*, 18, pp: 55–70.

- [40] TEEGAN, H., DOH, J.P. Y VACHANI, S. (2004). "The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation and international business research agenda". *Journal of International Business Studies*, 35, págs. 463–483.
- [41] UNCTAD (2010), *World Investment Report 2010: Investing in a Low-carbon Economy*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas. UNCTAD (2011). *Investment and Enterprises Responsibility Review: Analysis of enterprise and investor policies on corporate social responsibility*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.
- [42] VACCHANI, S. DOH, J.P. Y TEEGEN, H. (2009), "NGOs' influence on MNEs' social development strategies in varying institutional context: A transaction cost perspective", *International Business Review*, 18 (5), págs. 446–456.
- [43] WALSH, J.P. (2005), "Taking stock of stakeholder management. *Academy of Management Review*. 30, pp: 426–438.

Fundamento ético de la sostenibilidad¹

Alexis J. Bañón Gomis,

Universidad Politécnica de Valencia. Consultor.

Secretario en el Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO).

abg@ieco.org.es

Manuel Guillén Parra,

Universidad de Valencia.

Director Ejecutivo del Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO).

Manuel.Guillen@ieco.org.es

W. Michael Hoffman,

Center for Business Ethics, Bentley University.

mhoffman@bentley.edu

Robert E. McNulty,

Center for Business Ethics, Bentley University.

rmcnulty@bentley.edu

Resumen

Hoy día es crucial el papel que corresponde jugar a la ética de las empresas en el desarrollo de sociedades más sostenibles. No obstante, para entender este papel, conviene revisar el concepto de sostenibilidad y sus auténticas raíces éticas. El objetivo de este trabajo es precisamente el de repensar el actual concepto de sostenibilidad y su fundamentación ética racional. En este trabajo se defiende que la dimensión ética del concepto de sostenibilidad, la "racionalidad ética", es la clave mediante la que deberían ser resueltas las tensiones entre los otros tipos de racionalidades que se hallan presentes en el término "sostenible" (la económica, social y medioambiental). Los autores de este estudio sostienen

¹ El término sostenibilidad ha sido recientemente aceptado en la vigésima tercera edición del Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española.

además que si no somos capaces de reconocer el fundamento ético del concepto de sostenibilidad, o lo damos por supuesto sin hacerlo explícito, se corre el riesgo de que este se desnaturalice o termine por perder su razón de ser.

Palabras clave

Ética de los negocios, sostenibilidad, Responsabilidad Social de la Empresa.

Códigos JEL

M14, M16, Q56.

Abstract

The role of business ethics in developing more sustainable societies is crucial. However, we firstly have to review the concept of sustainability itself and its ethical roots. The objective of this work is to rethink the current concept of sustainability by providing it with a sound universalistic ethical rationale. We propose that ethics is the key by which disputes and conflicts among the different rationalities present in the sustainable term (the economic, social, and environmental domains) can and ought to be resolved. This work argues that if we fail to recognize the essential ethical grounding of sustainability, or if we take it for granted, sustainability can easily lose its meaning and sense.

Key words

Business Ethics, sustainability, Corporate Social Responsibility.

JEL codes

M14, M16, Q56.

Introducción: tras la justificación de lo sostenible

Desde Río a Kyoto, pasando por Bali y Copenhague, uno de los conceptos que definen nuestra cultura contemporánea global es el de lo "sostenible". Pero, ¿qué es lo sostenible y cómo se justifica? ¿Qué estamos tratando de sostener o mantener? Obviamente, no todo lo que es sostenible vale la pena ser sostenido. Entonces, ¿qué es lo que hace que valga la pena mantener algunas cosas y no otras? La respuesta a esta cuestión ha sido diversa en función de los agentes a los que se pregunta y de sus distintos intereses más o menos legítimos. Pero, ¿cómo juzgar los distintos intereses en conflicto? Para responder a estas preguntas, se argumentará en este trabajo que el corazón de lo sostenible y su legitimidad es precisamente una cuestión ética. Aunque esta visión pueda parecer obvia, lo que se quiere subrayar aquí es que a menudo la dimensión ética se da por supuesta o se pasa por alto. Y el problema es que, cuando no se aborda la cuestión ética, se hace mucho más difícil la resolución de los conflictos que se presentan entre los distintos grupos de interés y sus distintas "racionalidades", que en no pocas ocasiones son contrapuestos. El objetivo de este trabajo es explorar el fundamento ético de lo sostenible y poner de relieve su papel ante la presencia de conflicto con otras racionalidades e intereses.

Como veremos, la sostenibilidad no puede quedar simplemente en una tendencia o una moda que ha ganado aceptación como consecuencia de condiciones circunstanciales. El valor de lo sostenible no descansa en cuestiones de moda medioambiental, ingenieril o de gestión empresarial sino en razones éticas de justicia, que siempre debieron haber guiado la conducta humana y que quizá en no pocos casos estén siendo obviadas u olvidadas.

¿Qué se entiende por sostenibilidad?

El término "sostenibilidad"¹ ha supuesto una adición relativamente nueva al lenguaje popular, aunque el concepto tiene en realidad raíces universales y antiguas. En los inicios de la civilización china, los taoístas y confucianos mostraron un profundo respeto por la naturaleza mediante la promoción de un enfoque de la vida entendido de acuerdo a un mundo ordenado y equilibrado. Lo mismo ocurre en las numerosísimas tradiciones africanas. Las Escrituras Hebreas y posteriormente las cristianas defendieron igualmente la idea de que la justicia humana no solamente se basa en una relación correcta con Dios y con otras personas, sino también en la cuidadosa administración de la tierra. En general, se puede decir que a lo largo de la historia de la humanidad, en las

diversas culturas orientales y occidentales, se ha hecho hincapié en las nociones de armonía con la naturaleza como deber sagrado de la vida humana. Más recientemente, y como consecuencia de la aparición de los graves problemas asociados al impacto humano sobre el medio ambiente, la idea de lo sostenible ha adquirido una importancia sin precedentes.

El libro *The Limits to Growth* (Meadows & Club of Rome, 1972)² supuso un hito en este punto en los años 70 del siglo XX y ha influido en el alumbramiento de lo que podría llamarse el “movimiento por la sostenibilidad”. Aunque la palabra “sostenibilidad” no aparece en el texto, este transmite un mensaje sencillo: el modo contemporáneo masivo de consumo económico, en el que se han basado las economías industrializadas, no puede perdurar, y la humanidad tendrá que acabar eligiendo entre la provocación de una catástrofe global auto-infligida o la adopción de un camino distinto. Aunque las predicciones hechas por el libro no llegaron a materializarse, la amenaza a la que nos enfrentamos, y que allí se describía, tuvo su eco. En las últimas décadas, la conciencia pública acerca de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible, unida además a la amenaza del calentamiento global, ha ido creciendo y extendiéndose por todo el mundo. Se ha producido una creciente toma de conciencia de los peligros a los que se enfrenta el medio ambiente, la sociedad y la economía, provocados por la generalización de actuaciones humanas irresponsables con el medio.

¿Qué se entiende pues por sostenibilidad? Existen numerosas definiciones del término “sostener”. En su uso cotidiano, se refiere a aquello que es capaz de ser “compatible”, “soportado” o “mantenido” en el tiempo. Cuando usamos aquí el término “sostenibilidad”, y más concretamente el de “desarrollo sostenible”, tomamos la definición del británico John Blewitt que la describe como: “la idea de que el futuro debe ser un lugar saludable mejor que el actual” [en adelante, las traducciones realizadas sobre textos originales serán obra de los autores de este artículo salvo que expresamente se indique lo contrario] (Blewitt, 2008, p. ix). Otro modo de entender el concepto es el recogido por el Informe *Brundtland* donde se define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Adams, 2006, pp. 1–2)³.

² Los autores afirman que “es el predicamento de la condición humana que el hombre sea capaz de percibir la problemática y, sin embargo, a pesar de sus considerables conocimientos y habilidades, no entienda sus orígenes, significados e interrelaciones de sus muchos componentes y, por lo tanto, sea incapaz de concebir respuestas eficaces” [Traducción realizada por los autores]. Estamos de acuerdo con esta idea y sugiere que, casi 40 años después, la importancia del problema de la sostenibilidad no ha sido comprendida adecuadamente.

³ Adams apuntó esta idea en el World Commission on Environment and Development’s, *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987, p. 43. (Adams, 2006, pp. 1–2).

Junto al concepto de desarrollo sostenible, utilizado por los académicos de las ciencias sociales en general, y del *management* y la economía en particular, proliferan además ahora conceptos como el de “economía sostenible”, “empresa sostenible”, “tecnología sostenible”, “agricultura sostenible”, etc. En casi todos los casos, la sostenibilidad se entiende en términos de prácticas y técnicas en las que el impacto humano sobre el medio ambiente se reduce al mínimo. Eso hace que la mayor parte de la literatura tienda a ser descriptiva de los efectos humanos negativos sobre el medio y de los métodos para reducir los efectos nocivos de las acciones humanas en el mundo, es decir, se centra en “cómo” ser sostenible y cómo llegar a acuerdos entre los distintos intereses implicados. La bondad ética de la sostenibilidad es un aspecto que, o bien se asume y no se cuestiona, o bien se ignora sin más, la atención se centra en los distintos intereses que entran en conflicto y en cómo resolver el problema empírico que nos ocupa.

En el ámbito de la gestión y el Management, la sostenibilidad o “lo verde” se ve cada vez más como un componente central de la estrategia empresarial. Un informe de Accenture acerca del Pacto Global de 2010 afirma que “el 93% de los directores generales creen que las cuestiones de sostenibilidad serán fundamentales para el éxito futuro de sus negocios”, mientras que “el 96% de los directores generales creen que las cuestiones de sostenibilidad deben estar plenamente integradas en la estrategia y las operaciones de una empresa (frente al 72% en 2007)” (Lacy, Cooper, Hayward, y Neuberger, 2010, pp. 13, 14).

Pero ¿por qué hablan hoy los directivos de las empresas de la importancia de la sostenibilidad? Por lo general, la justificación de la sostenibilidad en el *management* se expresa en términos económicos o de ventaja competitiva. A modo de ejemplo, en un artículo relativamente reciente de la *Harvard Business Review*, Nidumilu, Prahalad, y Rangaswami afirman que su investigación: “muestra que la sostenibilidad es el mayor filón para las innovaciones organizativas y tecnológicas, capaz de generar beneficios tanto de primera como de segunda línea” (Nidumolu, Prahalad, y Rangaswami, 2009, pp. 57–58). Aquí, como en la mayor parte de los casos en que se nombra la sostenibilidad en el ámbito de la literatura empresarial (académica y de divulgación), la razón que justifica el negocio sostenible es la rentabilidad, el beneficio económico y la ventaja competitiva, pero ¿Es este el único motivo o la razón principal del desarrollo sostenible? Un estudio de la revista *Land Economics* lleva a cabo un análisis transversal de los campos de la ecología y la economía que pone de manifiesto “el contraste entre las opiniones de ecologistas y economistas

sobre las cuestiones de la sustitución de recursos y la reversibilidad de las consecuencias del cambio ecológico” (Norton y Toman, 1997, p. 555). Parece evidente que el concepto no es principalmente ni únicamente económico, es también social y ecológico, pero lo que aquí subrayaremos es que sobre todo, es en primer lugar un término ético.

Algunos podrían afirmar que la economía es una ciencia amoral y que no tiene porqué recurrir a una racionalidad ética para resolver sus problemas. Otros podrían argumentar que no hay necesidad de justificar racionalmente la sostenibilidad en aspectos éticos por ser algo evidente. Lo que aquí exponemos es que si la ética de la sostenibilidad no es racionalmente defendible, entonces, estaríamos hablando de cuestiones subjetivas, de aspectos colaterales o puramente “ideológicos”, y hablar de la ética de la sostenibilidad sería entonces sospechoso de “irracional”. Lo que queremos subrayar es que para poder entender el significado de la sostenibilidad, es necesario entender su dimensión ética, una dimensión que no es irracional ni subjetiva. Defendemos aquí que solo desde la comprensión del sentido ético del término es posible un auténtico diálogo con otras “racionalidades” de carácter económico, social o ecológico.

Para poder comenzar ese diálogo conviene explicar que el sentido ético de la sostenibilidad hace referencia a una cuestión de equidad, a una lógica o “racionalidad” propia de la justicia, que se convierte en una virtud o cualidad moral de aquel o aquella que la pone en práctica, que puede actuar de modo mejor o peor, más o menos sostenible. Sobre esta base, podemos ofrecer una definición de sostenibilidad en sentido ético:

La sostenibilidad se refiere a una forma moral de actuar, que debiera ser habitual, por la cual la persona (o grupo de personas) actúa con la intención de alcanzar una relación armoniosa con el medio que la rodea contribuyendo así a una vida floreciente, o lo que es lo mismo, a un desarrollo pleno, propio y ajeno. Por este motivo evita los efectos nocivos y promueve los positivos en el ámbito medioambiental, social y económico.

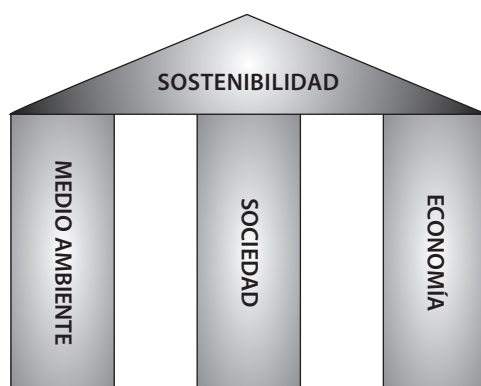
Durante el resto del artículo nos proponemos estudiar la sostenibilidad desde el análisis de las “racionalidades” que la integran, y la racionalidad⁴ que le da sentido.

⁴ Racionalidad. “(Del lat. *rationabilitas*, -ātis). 1. f. Facultad intelectual que juzga de las cosas con razón, discerniendo lo bueno de lo malo y lo verdadero de lo falso.” Definición extraída del Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española - Vigésima segunda edición.

Sobre la multiplicidad de “racionalidades” presentes en la realidad

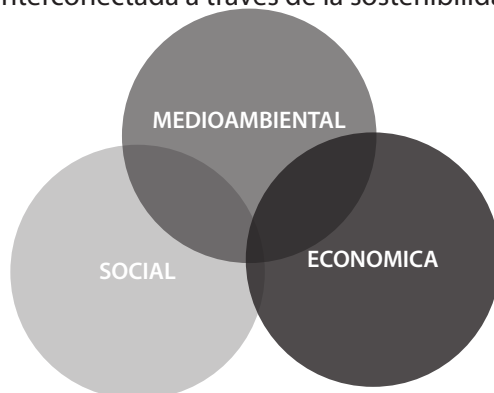
La sostenibilidad ha sido representada en numerosas ocasiones como una figura en cuya sustentación participan tres pilares: el medio ambiente, la sociedad y la economía (figura 1), idea recogida en entre otros lugares en el informe sobre sostenibilidad de William Adams, *“The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century”*.

Figura 1. Los tres pilares de la sostenibilidad (Adams, 2006, p. 2)



En el mismo lugar se sugiere que es posible todavía una mejor ilustración del concepto: el “modelo de tres círculos entrelazados” (figura 2), en el que hay un “equilibrio entre las dimensiones de la sostenibilidad” (Adams, 2006, p. 2)⁵.

Figura 2. Los tres círculos entrelazados de la experiencia humana interconectada a través de la sostenibilidad



⁵ El uso de tres círculos entrelazados se repite en muchas publicaciones para representar la idea de que la sostenibilidad es el punto de intersección entre los ámbitos del medio ambiente, la sociedad y la economía. Sin embargo, consideramos que las razones de porqué es así no están suficientemente argumentadas.

Esta ilustración y la idea que transmite del concepto de sostenibilidad han sido ampliamente adoptadas en numerosas publicaciones y permite comunicar gráficamente dos extremos relevantes: en primer lugar, los tres círculos capturan de una manera sencilla tres de los dominios esenciales del mundo que experimentan los seres humanos⁶ y; en segundo lugar, sugiere que la sostenibilidad es vista, o podría ser vista, como la mutua intersección de dichos dominios⁷. Esta descripción proporciona un esquema simplificado pero integral que abarcaría algunos de los dominios más relevantes del mundo que habitualmente experimentamos las personas. Lo que aquí queremos subrayar es la idea de que tras cada uno de esos dominios descansa un distinto tipo de "racionalidad".

Pero ¿qué queremos decir con "racionalidad"? Nos referimos al distinto modo de pensar según el cual ordenamos el mundo a medida que vivimos en él. Conforme se vive en el mundo, gracias a la experiencia, la racionalidad humana interpreta su sentido. Cuando se utiliza el término racionalidad humana a menudo se identifica con la razón y, como tal, se piensa que es única y universal, al modo en que se ejemplifica en áreas como la lógica simbólica o las matemáticas. En estos casos, por ejemplo, los principios de *modus ponens* o ecuaciones, tales como $1+1=2$, no se consideran como dominios específicos, puesto que son verdad en todos los mundos posibles. La lógica y las matemáticas pueden servir como los prototipos de la universalidad de la razón, pero en el transcurso de la vida cotidiana, la "racionalidad", al menos como estamos usando el término ahora, es de dominio específico. Por lo tanto, sería más exacto hablar de múltiples "racionalidades" presentes en el uso de la razón que sí sería única y universal.

A efectos de este trabajo, usaremos el término "racionalidad" para referirnos a aquella forma de pensar que exhibe su propia "lógica interna" o coherencia de acuerdo con un conjunto de metas o fines perseguidos. Estos fines son generalmente acordados en un contexto, y sobre unas normas o principios que se aplican a la interpretación de los fenómenos dentro de ese dominio particular de la experiencia. Es importante subrayar que no estamos negando aquí la objetividad de la realidad y la capacidad de la razón humana para alcanzarla, comprenderla y explicarla. Lo que queremos decir es que, en diferentes contextos, la misma realidad puede y es interpretada desde diferentes puntos de vista. En este sentido, "racionalidad" se refiere a un *gestalt* fenome-

⁶ Al ilustrar el mundo que viven los seres humanos en función de tres ámbitos no sugerimos que se trate de una imagen completa. Admitimos la existencia de otros ámbitos importantes que se podrían añadir como, por ejemplo, la religión. Sin embargo, hemos limitado nuestro esquema de tres dominios en aras a la claridad.

⁷ Para otra discusión que interpreta la sostenibilidad en términos de la intersección de los dominios del medio ambiente, la sociedad y la economía sugerimos las publicaciones de Goodland y Daly (1996) y de Sarkis, Meade, y Presley (2006, p. 751).

nológico o “visión del mundo” realizado en conjunto por sus propios principios, normas, intereses y objetivos generales que se utilizan para interpretar, organizar y evaluar los fenómenos⁸. Nuestras experiencias se interpretan a través de las “racionalidades”, de tal manera que es en este proceso donde nuestro mundo se ordena.

Consideremos, a modo de ejemplo sencillo, el deporte profesional como un dominio. Dentro de este ámbito, podemos distinguir muchos sub-dominios, cada uno de los cuales se organiza en torno a principios distintos que dan al deporte su carácter propio. Estos principios y normas conforman la racionalidad que caracteriza a este deporte. Por ejemplo, el boxeo y el patinaje artístico son subdominios del dominio principal de los deportes olímpicos. Se trata de dos sub-dominios incluidos en las competiciones olímpicas y que son juzgados otorgando premios que llevan a las medallas de bronce, plata y oro. Sin embargo, la “racionalidad” para alcanzar el oro en patinaje artístico es muy diferente a la que se asocia al boxeo. Si los patinadores comenzaran a dar golpes a su pareja o si los boxeadores empezaran a bailar abrazándose románticamente, la “racionalidad”, la lógica interna de los dos deportes, se violaría y este tipo de incidentes los descalificaría por considerarse aberraciones inadmisibles que violan las “racionalidades” de cada uno de dichos deportes.

A diferencia del boxeo o de los deportes en general, la sostenibilidad no es un juego, más o menos irrelevante, que pueda tener claras y sencillas reglas lógicas, se trata más bien de un dominio o un aspecto de la realidad tan amplio y fundamental que su “racionalidad” o “racionalidades” están ligadas a todo el espectro del comportamiento y la experiencia humana. Y es aquí donde encontramos la razón por la que existen tantas dificultades en definir claramente qué se entiende por sostenibilidad y cuál es su fundamento, su raíz. En algunos casos se intenta fundamentar el concepto de lo sostenible sobre la racionalidad propia de la economía, mientras que en otros se hace en términos de política, de seguridad ambiental, y así sucesivamente. Por otra parte, los interlocutores pueden moverse entre los dominios de la racionalidad sin siquiera ser conscientes de ello. Además, determinados comportamientos pueden no ser apropiados para una forma de “racionalidad”, o serlo más desde una perspectiva que otra. Metafóricamente, sería como si una persona dis-

⁸ La idea de los dominios de la racionalidad que estamos describiendo que tiene mucho en común con los “juegos de lenguaje” de Wittgenstein -Wittgenstein, Ludwig (1992) Observaciones a La rama dorada de Frazer. Madrid, Tecnos. De acuerdo con Wittgenstein, en nuestro lenguaje ordinario podemos encontrar usos, lo que él llama “juegos de lenguaje” que se guían por una gramática y sintaxis que ayuda a dar sentido a ese juego de lenguaje en particular. Sin embargo, estas interpretaciones del mundo a través de la intermediación de diferentes racionalidades son sólo eso, interpretaciones. No estamos negando la realidad del mundo mismo y la capacidad humana para acceder a dicha realidad. Lo que sugerimos es que hay diferentes enfoques fenomenológicos mediante los que se accede a la misma realidad.

cutiera acerca de las manzanas, otra lo hiciera sobre las naranjas, y una tercera se centrara en las frutas en general.

Si, como a menudo se sugiere, la sostenibilidad se encuentra en la intersección de los dominios del medio ambiente, la sociedad y la economía es porque existen al menos tres “racionalidades” distintas y, a la vez una “racionalidad” subyacente que es común a las tres, y por tanto la más básica, peculiar a cada una de ellas individualmente⁹. Lo que sostenemos aquí es que esta “racionalidad” subyacente y unificadora es precisamente la “racionalidad ética”, que es la propia de todo ser humano en cuanto tal, y que se da por tanto en razonar del ecologista, del sociólogo y del economista, por cuanto todos ellos son seres humanos.

Las tres racionalidades empleadas aquí (la ecológica, la social y la económica) permiten juzgar de modo distinto una misma realidad. Son por tanto racionalidades que se pueden distinguir al emitir un juicio lógico, pero que no pueden separarse o desligarse, puesto que están presentes en una misma realidad o mundo vivido, en unos mismos individuos que con sus acciones inciden en mayor o menor medida sobre los dominios del medio ambiente, la sociedad y la economía¹⁰.

A modo de ejemplo, la contaminación de un río por parte de una industria concreta puede ser juzgada en términos ecológicos, sociales y económicos, a la vez que puede ser juzgada también en términos éticos. La cuarta de las “racionalidades”, la ética, es distinta pero inseparable de las anteriores. Lo que a continuación defenderemos es que la “racionalidad ética” debe estar presente en la intersección del resto de “racionalidades” por ser principio común a todas ellas, y que se conforma por tanto como el puente de unión entre las demás “racionalidades”. Lo ético es lo propio del ser humano, y de sus actos en cuanto tales, y se encuentra, o debería encontrarse presente, en cuestiones tan humanas como lo son los dominios de lo ecológico, social o económico.

La “racionalidad ética” de la sostenibilidad

Para entender porqué la “racionalidad ética” de la sostenibilidad puede servir como puente entre las “racionalidades” propias de los tres dominios generalmente descritos en el marco de lo sostenible (ecológico, social y económico) conviene

⁹ Hasta ahora, nuestra discusión se ha centrado en la idea de múltiples racionalidades que son de dominio específico. La sostenibilidad que estamos sugiriendo es la racionalidad que representa un punto de convergencia entre las tres racionalidades y, como tal, constituye una especie de puente o de racionalidad unificadora.

¹⁰ A veces la misma idea se expresa con términos diferentes, éste es el caso respecto a la conocida idea de Elkington de “triple bottom line”. O la triple P: Planet, People and Performance. Véase, por ejemplo, Elkington (1998) y Fisk (2010).

detenerse un poco más en el análisis de cuál es la naturaleza de estos dominios y cómo pueden interactuar entre sí. Para empezar, consideremos brevemente los intereses que se hayan presentes dentro de los dominios de cada racionalidad.

En el ámbito económico, como en otros, las variaciones pertinentes sobre las “racionalidades” podrán diferir según los intereses del actor al que estamos considerando, sus experiencias y expectativas. Mientras que la “racionalidad” del consumidor busca maximizar el valor obtenido a partir de sus gastos, la de los accionistas persigue maximizar sus ganancias, y así sucesivamente para los distintos actores. Entre el grupo de “racionalidades económicas”, puede haber algunas personas que, obsesivamente guiadas por el afán de los beneficios, sacrificarán todos los demás intereses, lo que daría lugar a conflictos graves, no solo con otros que se aferran a sus diferentes intereses en el ámbito económico sino también con otras personas interesadas en defender los intereses relacionados con otros dominios no económicos¹¹.

Del mismo modo, el dominio de la “racionalidad del medio ambiente” se agrupa alrededor de intereses relacionados con el entorno. En un extremo del espectro, una persona podría estar tan centrada en la protección del medio ambiente que el único fin de sus acciones deliberadas consistiera virtualmente en el entorno en sí mismo. De ser así, se despreocuparía de otros aspectos en aras a eliminar o reducir al mínimo el impacto sobre el medio, y entraría en conflicto frontal con otros dominios. Pero conviene subrayar además que hay otras “racionalidades” específicas que están asociadas al dominio del medio ambiente como son la estética o la de la seguridad. La perspectiva estética se centraría en la belleza del mundo natural, mientras que la perspectiva de la seguridad lo hace respecto al medio ambiente en lo que se refiere a la supervivencia humana. Si miramos por ejemplo al caso de la minería, una “racionalidad ambiental” que hiciera hincapié en la seguridad podría permitir la minería a cielo abierto, siempre y cuando ciertos estándares de seguridad no fueran violados; mientras que una “racionalidad ambiental” orientada a la estética objetaría que la minería a cielo abierto no es conveniente por motivos estéticos derivados de su impacto visual.

Por último, las “racionalidades” asociadas al dominio de lo social se centran en torno al interés de una sociedad o comunidad en particular y se definen en función de muy diversos criterios. La sociedad se puede definir en términos

¹¹ En los párrafos siguientes vamos a ilustrar la idea de los intereses en competencia. Describiremos la situación como si las personas individuales representaran un interés particular. Aunque este puede ser el caso, también puede darse el caso que dentro de la mente de un interés individual estén representados diferentes intereses o razones en una persona a través de un problema.

muy amplios, abarcando a toda la humanidad, o en términos mucho más estrictos, restringiéndola al propio clan, nación, comunidad o a un grupo determinado. El modo en que se identifica el concepto de sociedad deriva en realidad de la definición de "racionalidad" que se asume. Si bien todos los miembros de la sociedad se guían por una "racionalidad social", los líderes políticos tienen un papel particularmente importante no solo en la realización de los deberes cívicos, sino también en influir en la opinión pública con respecto a cómo interpretar las características que definen la pertenencia a una sociedad y los derechos y deberes asociados a los mismos¹². Para ilustrarlo, en un extremo tendríamos a personas como Martin Luther King y Nelson Mandela que han dedicado sus vidas en aras a una "racionalidad social" basada en los acuerdos políticos, los derechos de todas las personas sin distinción de raza; en el otro extremo, tendríamos el origen étnico del partido nazi utilizado como definición de su criterio de "racionalidad social" y sobre el que se basó el holocausto. Es evidente que el conflicto de intereses entre la "racionalidad" inclusiva tipo Mandela y la "racionalidad" exclusiva nazi es categórico y de suma importancia ya que la supervivencia humana puede ser la que esté en juego.

Este último ejemplo permite además subrayar el papel crucial que corresponde al cuarto tipo de racionalidad, la ética¹³, y por lo que aquí nos atañe, su lugar en la interpretación del concepto de sostenibilidad. No cabe duda que una persona puede actuar como un "free-rider" violando todo criterio de sostenibilidad, de respeto al medio, en aras a su condición de ser libre. Sin embargo, si todos los individuos de una sociedad lo hicieran de forma extrema se llegaría al colapso. Este sería un ejemplo claro de un comportamiento éticamente reprochable o, lo que es lo mismo, inmoral, inhumano.

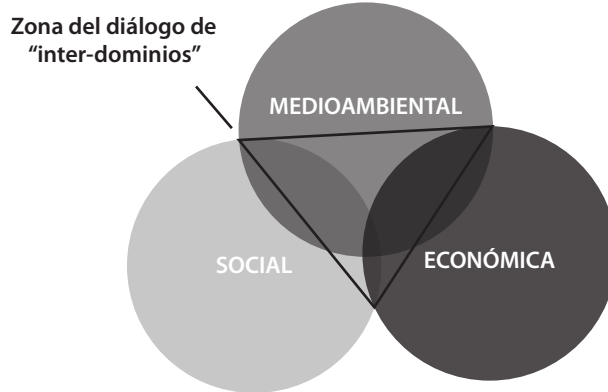
El dinamismo que existe entre las cuatro racionalidades puede darse de ordinario sin generar grandes conflictos. Cada día la gente cultiva flores en sus jardines sin tener que participar en batallas con las empresas multinacionales. Las ciudades pagan a los maestros en sus escuelas sin que se generen protestas relativas a los niveles aceptables de las emisiones de gas de los automóviles. No es que no exista ninguna conexión pero, en el curso práctico de los acontecimientos, los distintos intereses no se tienen porqué cruzar, y suelen seguir cauces diversos. Cada vez que los intereses se cruzan, entonces, deben ser moderados mediante el diálogo, que no consiste en otra cosa que en un proceso de acuerdo entre intereses en conflicto. En la Figura 3 hemos

¹² El sentido del término "político" que estamos utilizando en este caso es el de "funcionario civil que lidera".

¹³ Para un estudio más detallado del concepto de racionalidad, sus consecuencias y su relación con la economía y la dirección de empresas puede consultarse Guillén (2001) y Guillén (2006).

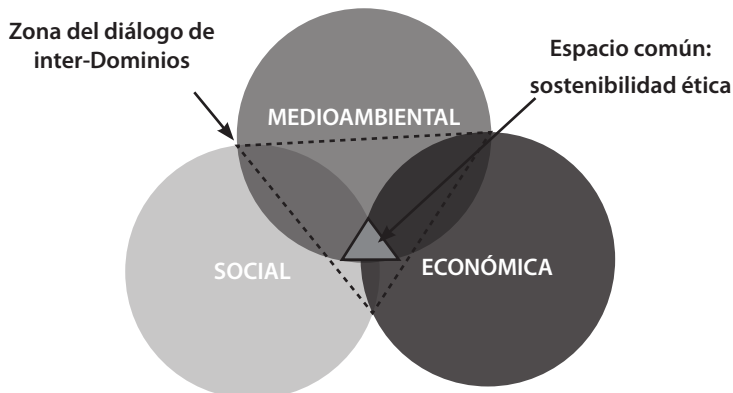
ilustrado el diálogo entre intereses en el triángulo que denominamos “zona del diálogo de inter-dominios”.

Figura 3. Espacio de diálogo entre dominios



Cuando existan conflictos dentro de un mismo dominio, la posibilidad de conflicto es aún mayor entre los dominios. Por ejemplo, alguien que defienda un grupo social particular puede considerar que los ecologistas no hacen más que un ruido insoportable. La pregunta es: ¿cómo se pueden conciliar los intereses en conflicto entre los ámbitos propios de la “racionalidad” social, medioambiental y económica? Sugerimos que la clave está en el área de intereses en la que se encuentra el ámbito de lo común, del bien común, y que es precisamente el ámbito propio de la cuarta racionalidad, la “racionalidad ética”. En ese espacio común de las cuatro “racionalidades” es donde se encuentra precisamente la sostenibilidad (ver figura 4), cuya esencia y fundamento es eminentemente ética.

Figura 4. La sostenibilidad: espacio común de las cuatro “racionalidades”



Hay que destacar que la sostenibilidad en su sentido ético, incluso ante un conflicto de intereses dentro de un dominio o entre dominios, proporciona el marco común, que mira a la prosperidad humana, para moderar y arbitrar las diferentes demandas en competencia. Esto es así en cuanto proporciona el mismo nivel estándar de bien aplicable a ambos intereses en conflicto y permite ofrecer una resolución convergente en la que confluyen los tres dominios.

Es preciso que hagamos una clarificación: no estamos diciendo que la sostenibilidad es la única forma de ética, o que no se puedan resolver conflictos sin hacer explícita la ética. Lo que decimos aquí es que los tres dominios de racionalidad y sus actores comparten su condición común de seres humanos y es ahí donde radica la "racionalidad ética" de la sostenibilidad y su fundamento o sentido más profundo. Solo una "racionalidad" que es común a todos los agentes y cuyo bien, en sentido moral, es más alto que el del resto de intereses en conflicto tiene la capacidad de hacer ceder a todos los grupos de interés, en aras al bien común. Y, si esto no fuera así, el mundo como experiencia se vería necesariamente abocado a deshacerse. ¿Por qué? Porque se destruiría lo que es común al conjunto de los actores, su condición humana en relación con el medio.

Piénsese en el reciente problema del vertido ocasionado en el Golfo de México por la compañía BP. Hay al menos tres actores presentes con tres "racionalidades" o lógicas internas en juego. La empresa, los gobiernos y los grupos ecologistas. Basta con leer la prensa de los días en que se produjo la tragedia para comprobar la postura que asumió cada uno de los actores implicados. Los primeros argumentaban en términos de racionalidad económica, los segundos con criterios sociales de carácter político y los terceros con racionalidad ecológica. Para resolver conflictos de intereses, más allá del poder de la fuerza de un grupo sobre otros, se requiere la búsqueda racional de lo común, aquello que hace razonable ceder los propios intereses. Esto no implica negar ingenuamente u obviar el papel de la negociación, y de las legítimas actuaciones políticas por parte de los distintos actores, lo que decimos aquí es que el concepto de sostenibilidad está legitimado sobre una "racionalidad" que atañe al bien común ético, y es este el que hace razonable renunciar a los intereses propios de otros modos de "racionalidad". Solo un diálogo basado sobre lo que es común puede resolver los conflictos generados. ¿Qué es lo común a empresarios, políticos y ecologistas? Su condición de seres humanos, y con ello su racionalidad ética, que vela por el pleno desarrollo humano. Cuando todos los afectados por la tragedia: empresarios, políticos y ecologistas, caen en la cuenta de que les afecta a ellos y a sus familias, la racionalidad capaz de potenciar los mejores acuerdos es precisamente la racionalidad más común,

la más humana, la ética. Y es precisamente esta cuarta racionalidad ética la que otorga "racionalidad" a todas las anteriores, la que permite discernir qué es lo conveniente, la que hace razonable ceder a intereses particulares en aras al bien común.

La sostenibilidad como virtud moral

Hemos mantenido que los tres ámbitos –el medio ambiente, la sociedad y la economía– son una representación esquemática de gran parte del mundo en el que viven los seres humanos. Además, hemos puesto de manifiesto que las racionalidades son diferentes pero no están aisladas puesto que en la realidad se presentan de modo simultáneo e interconectado. Esto se pone de manifiesto de un modo claro en cuestiones como el calentamiento global, algo que a ojos de todos afecta al planeta en su conjunto, y que evidentemente no puede limitarse a un único dominio. Esta situación ha despertado la conciencia del mundo entero acerca del papel fundamental de la sostenibilidad, y lo que está en juego es precisamente la posibilidad misma del florecimiento humano.

Como hemos tratado de exponer más arriba, la racionalidad ética es la que hace del concepto de lo sostenible algo razonable, algo bueno y conveniente, que está por encima de otros intereses. Desde la aceptación de estos antecedentes defendemos la necesidad de abordar la sostenibilidad como un concepto eminentemente ético, que hace referencia al respeto hacia el mundo y que conduce a una interacción prudente y armónica, humana, entre los ámbitos medioambientales, sociales y económicos. Hay una conexión clara entre este punto de vista de la sostenibilidad y la ética de los clásicos griegos. Según Aristóteles, las virtudes son "un medio entre dos vicios, uno de exceso y el otro de deficiencia" (Aristóteles, 1976, pp. 108–109). Para el filósofo griego, las virtudes (las cualidades humanas o éticas de la persona, diríamos hoy) son las que en última instancia dan lugar a la *eudaimonia*¹⁴, a la felicidad, por estar esta directamente asociada con el florecimiento humano. Es por este motivo por el que es posible entender la sostenibilidad como una virtud moral, como un comportamiento moral bueno, consistente en el equilibrio entre el exceso y el defecto, un modo habitual de comportarse en armonía en las relaciones con el medioambiente, y de este con el resto de dominios humanos.

¹⁴ El término felicidad proviene de la traducción del concepto griego eudaimonia y no puede ser entendido en su sentido contemporáneo como "felicidad" porque eudaimonia no sólo tiene un significado sentimental o afectivo, también se refiere a la realización o florecimiento humano.

A nivel del individuo, Aristóteles describe eudaimonia como "una actividad del alma conforme a la virtud" (Aristóteles, 1976, p. 76). Según Sarah Broadie, al aplicarlo a la sociedad en general "Una verdadera, articulada, concepción sustancial del bien humano, como la que presenta en la Ética, según Aristóteles, es un instrumento para ayudar al hombre de estado en su labor de mantener y desarrollar una comunidad humana floreciente (1094a, 22–24)." (Broadie, 1991, p. 204).

Ser sostenible consiste pues en obrar habitualmente con justicia en el marco de las actuaciones prácticas donde se relacionan economía, sociedad y ecología. A nuestro juicio, aunque Aristóteles nunca identificó la sostenibilidad como tal, esta puede ser entendida como una "virtud" en el sentido clásico. Entendemos por tanto que lo sostenible puede ser reconocido como perteneciente al canon de los conceptos y cualidades éticas tales como la equidad, el coraje, la templanza o la prudencia (sabiduría práctica), de los que ya hablaron los filósofos griegos. Al igual que el resto de virtudes morales, la virtud de la sostenibilidad contribuiría a la felicidad humana puesto que favorecería un mundo en equilibrio, algo esencial para el florecimiento humano.

Conclusiones

En este trabajo no solo hemos intentado reafirmar y aclarar por qué y cómo la ética es el fundamento que justifica la sostenibilidad sino, también, hemos pretendido subrayar que, en última instancia, la ética es la clave por la cual las controversias y los conflictos entre las racionalidades –derechos económicos, ámbitos sociales y ambientales– pueden y deben ser resueltos. No estamos diciendo que estos cuatro son los únicos dominios de "racionalidad" de la sostenibilidad, sino que son los más referidos en el debate actual sobre la sostenibilidad, y que sin la "racionalidad ética" el concepto de sostenibilidad no es sostenible en sí mismo. Tampoco estamos diciendo que la "racionalidad ética" sea totalmente suficiente para resolver todos los problemas del movimiento de la sostenibilidad, pero sí que es el elemento esencial para su comprensión.

Puede que muchos estén de acuerdo con la postura defendida aquí de que la ética es esencial para una comprensión adecuada de la sostenibilidad y que, incluso, entienda que la esencia misma de la sostenibilidad es de naturaleza ética. Sin embargo, con demasiada frecuencia esta verdad se da por supuesta, llevando a una comprensión exclusivamente pragmática, y por tanto errónea de la sostenibilidad. La sostenibilidad es un concepto esencialmente humano, y cuando se interpreta como un concepto amoral, en aras a ser lo más aséptico y "racional" posible, pierde entonces su auténtica racionalidad, las cualidades que permiten distinguir de manera significativa entre lo que es valioso y nocivo para el resto de "racionalidades" también humanas. Si se olvida el papel central de la "racionalidad ética" en el concepto de la sostenibilidad, terminaríamos por reducirla a una acepción técnica o de gestión entre tantas otras, pero deshumanizada, donde el conflicto entre los intereses de los actores implicados y sus racionalidades tendría que resolverse siguiendo los criterios del más fuerte, no los más razonables.

Defendemos aquí que si no somos capaces de reconocer el esencial fundamento ético de la sostenibilidad, o si lo damos por sentado sin hacerlo explícito, esta puede perder fácilmente su camino y, al final, no ser justificable. Decir esto podrá parecer poco original, pero el objetivo de este trabajo ha sido precisamente volver al origen, repensar el concepto, y caer en la cuenta de que sin referente ético la “racionalidad” de lo sostenible, la lógica de la sostenibilidad, sería una sostenibilidad deshumanizada. Y al contrario, cuando la sostenibilidad presenta como criterio central y conciliador el criterio ético, será más fácil el logro del diálogo entre el resto de racionalidades (ecológica, social y económica).

Bibliografía

- [1] ADAMS, W.M. (2006). *The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century* (pp. 1–18). Gland, Switzerland: World Conservation Union.
- [2] ARISTOTLE. (1976). *Ethics: The Nicomachean Ethics* (J. A. K. Thompson, Trans.). London: Penguin Books.
- [3] BLEWITT, J. (2008). *Understanding Sustainable Development*. London: Earthscan Publishers.
- [4] BROADIE, S. (1991). *Ethics with Aristotle*. New York: Oxford University Press.
- [5] ELKINGTON, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, BC ; Stony Creek, CT: New Society Publishers.
- [6] FISK, P. (2010). *People, Planet, Profit: How to Embrace Sustainability for Innovation and Business Growth*. London: Kogan Page.
- [7] GOODLAND, R., & DALY, H. (1996). Environmental Sustainability: Universal and Non-negotiable. *Ecological Applications*, 6(4), 1002–1017.
- [8] GUILLÉN, M. (2001). El lugar de la ética en la dirección de empresas. Los retos de la racionalidad. *Revista Empresa y Humanismo*, Vol 2, nº 1, pp. 75–109, Enero 2000.
- [9] GUILLÉN, M. (2006). “Ética en las organizaciones. Construyendo confianza”. Prentice-Hall, Madrid.
- [10] KANT, I. (1983). *Grounding for the Metaphysics of Morals* (J.W. Ellington, Trans.). Indianapolis: Hackett Publishing Company.
- [11] LACY, P., COOPER, T., HAYWARD, R., & NEUBERGER, L. (2010). *A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*. New York United Nations Global Compact and Accenture.
- [12] MEADOWS, D.H., & CLUB OF ROME. (1972). *The Limits to growth; a report for the Club of Rome’s project on the predicament of mankind*. New York,: Universe Books.
- [13] MILL, J.S. (1993). Utilitarianism. In G. Williams (Ed.), *Utilitarianism, On Liberty, Considerations on Representative Government, Remarks on Bentham’s Philosophy*. London: Everyman.
- [14] NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C. K., & RANGASWAMI, M.R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 57-64.

- [15] NORTON, B.G., & TOMAN, M. A. (1997). Sustainability: Ecological and Economic Perspectives. *Land Economics*, 74(4), 553–568.
- [16] SARKIS, J., MEADE, L., & PRESLEY, A. (2006). An activity based management methodology for evaluating business processes for environmental sustainability. *Business Process Management Journal*, 12, 6.

Agregado del bienestar, Responsabilidad Corporativa y Ciudadanía Social

Luis Moreno,

*Instituto de Políticas y Bienes Públicos, Centro de Ciencias Humanas y Sociales,
Consejo Superior de Investigaciones Científicas (IPP-CCHS-CSIC).
luis.moreno@cchs.csic.es*

Resumen

En el artículo se reflexiona conceptualmente sobre aquellos “puntos de reunión” y “lugares de encuentro” en los que la acción de individuos, familias, corporaciones, ONG y políticas públicas pueden optimizar el avance de la ciudadanía social en la Unión Europea. Se procede a un análisis de contraste entre los denominados “mundos del capitalismo del bienestar” y los diversos tipos de gobernanza de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Con ello se persigue no solo destacar los encajes institucionales y las lógicas operativas en la provisión del bienestar ciudadano, sino subrayar también los sistemas de valores y los fundamentos culturales que estructuran las semejanzas y diversidades en la gobernanza europea. El artículo pondera los efectos que tanto la globalización como los “nuevos riesgos sociales” conllevan para la promoción de la RSE. El caso de la reconciliación de las vidas familiar y laboral ilustra como la RSE puede inducir una mayor contribución del mundo corporativo y las empresas a la eficiencia productiva, la mejora de las condiciones de vida y la consolidación de los derechos humanos y ciudadanos.

Palabras clave

Capitalismo del bienestar, gobernanza, nuevos riesgos sociales, reconciliación trabajo y familia.

Códigos JEL

M14, Z13.

Abstract

This article reflects on those “meeting points” and “encountering places” where the action of individuals, families, corporations, NGOs and public policies can optimize the advancement of social citizenship within the European context. An analysis of the worlds of welfare capitalism is contrasted with a CSR typology of policy governance. It serves the purpose of highlighting not only institutional arrangements and operational welfare rationales, but also value-systems and cultural tenets shaping commonalities and diversities in public policy governance in the European Union. Considerations are made on the impacts that both the global order and the “new social risks” (NSR) have for the promotion of CSR and the advancement of social citizenship. The case of the reconciliation of work and family life illustrate how CSR might induce a greater role for businesses in productive efficiency, improvement of living conditions and development of social citizenship.

Keywords

Governance, new social risks, reconciliation of work and family life, social citizenship, welfare capitalism.

JEL codes

M14, Z13.

Introducción

El término “responsabilidad corporativa” afecta a una amplia gama de asuntos relativos al sector privado. La etiqueta “social” se le ha añadido con referencia a las operaciones de las empresas y compañías en sus relaciones con la sociedad. La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) es un concepto mediante el cual las corporaciones privadas asumen voluntariamente preocupaciones ambientales y sociales en su interacción con sus accionistas, en particular, y con la sociedad, en general (Comisión Europea, 2001; 2002; 2006).

La perspectiva neoliberal sostiene que la RSE es incongruente con el capitalismo y que la “auténtica” Responsabilidad Social de las Empresas es incrementar sus beneficios (Friedman, 1970). Alternativamente, se asevera que la RSE es buena tanto para las empresas como la sociedad (Mattila, 2006; Emerald, 2010). De hecho, la cuestión de cómo la consecución de beneficios empresariales puede coordinarse con el bienestar general ciudadano es central a la conceptualización de la RSE. En años recientes, el debate académico sobre la RSE se ha incrementado notablemente entre estudiosos y expertos de diferentes disciplinas y áreas de investigación.

En este artículo se entiende la RSE como un *input* contemporáneo en el agregado del bienestar (*welfare mix*) que induce el desarrollo de la ciudadanía social. La mayoría de las categorías analíticas y de investigación utilizadas en este artículo provienen de las disciplinas académicas del análisis de las políticas, la economía política y la sociología respecto al estudio del capitalismo del bienestar y la implantación de la RSE. Fija su atención en la ciudadanía social, piedra angular en la secuenciación histórica de la modernidad: construcción nacional, formación estatal, democratización de masas y desarrollo del bienestar, según el mapa tipológico-topológico avanzado por Stein Rokkan (Flora *et al.*, 1999). En dicho “modelo de Europa”, el tercer ciclo de ciudadanía vislumbrado por T. H. Marshall¹ debería consolidarse en la cuarta fase antes mencionada de construcción sistémica rokkianiana. Tal desarrollo confronta en la actualidad la estructuración institucional y el ajuste territorial dentro de una Unión Europea multidimensional (Bartolini, 2005). Recuérdese que más de la mitad de la legislación vigente afectando la vida de los ciudadanos en la

¹ La extensión de la ciudadanía social era vislumbrada por Marshall como un estadio ulterior a la consecuencia de los derechos y deberes ciudadanos civiles y políticos en el devenir de la humanidad (Marshall, 1950; 1965). Pero el argumento de Marshall no obedecía al *dictum* de la teoría evolutiva; la consolidación de la ciudadanía social debía entenderse en manera dinámica como resultado de la pugna entre mercado capitalista y clases sociales por extender derechos sociales e igualdad política (Breiner, 2006).

UE es comunitaria. Como marco político, la UE ya se ha conformado como un compuesto de procesos políticos y de políticas que van más allá de la soberanía formal de sus Estados miembros (Piattoni, 2007).

Empero, no puede vaticinarse la "formación estatal" (*state formation*) de los Estados Unidos de Europa como resultado final del proceso de Europeización. La escuela de pensamiento neofuncionalista ha adoptado a menudo una visión normativa que hace de la integración un requisito del progreso universal. Tal proceso de convergencia se hace sinónimo a asimilación cultural de acuerdo al modelo norteamericano de "crisol" (*melting-pot*) o la "ensaladadera" multicultural. Alternativamente, el establecimiento de normas comunes europeas puede contemplarse como el acomodo de la diversidad cultural e histórica en el mosaico de pueblos que coexisten en el Viejo Continente (Ferrera, 2005; Moreno y McEwen, 2005).

El avance de la ciudadanía social se entiende como *desidetarum* no solo para pobres y colectivos excluidos, sino como un objetivo del conjunto social que complementa los componentes civiles y políticos ya consolidados secularmente. En términos generales, cabe conceptualizar a la ciudadanía como la condición de pertenencia y participación en la politeya, o comunidad política. Más allá de su plasmación en el derecho positivo de las modernas democracias, la ciudadanía hace referencia a un conjunto de prácticas y usos que otorga la cualidad de componentes activos a los individuos en la vida social. La ciudadanía es, principalmente, un estatus conformado por el acceso a los recursos básicos para el ejercicio de derechos y deberes. La no discriminación en el acceso a esos recursos constituye la condición necesaria y suficiente de la ciudadanía (Roche, 1992; Janoski, 1998; Moreno, 2000; Isin, 2008).

De las empresas, como ciudadanos corporativos, se espera una mayor implicación en la expansión del bienestar colectivo con la plasmación de compromisos de responsabilidad respecto a las comunidades locales donde radican, mediante la formalización de partenariados o a través de acuerdos de colaboración comunitarios (Moon, 2002; Matten y Crane, 2003; Matten, Crane y Moon, 2009). El respeto medioambiental es, en este sentido, una dimensión fundamental de la RSE, la cual, se arguye, es una estrategia eficaz para:

- a) optimizar los objetivos de las empresas mediante la mejora y la promoción de la imagen pública de sí mismas; y
- b) legitimar la competencia mercantil basada en la asunción de que la buena marcha de las empresas depende de la buena marcha de la sociedad en su conjunto (Garriga y Melé, 2004).

En las sociedades industriales avanzadas, la provisión pública de políticas y servicios a los ciudadanos ha garantizado el desarrollo del bienestar social (Ej. educación formal, atención sanitaria, prestaciones de ayuda o servicios de cuidado y atención personal). La finalidad del bienestar social ha estado asimismo ligada al logro de la prosperidad económica (a través, por ejemplo, de la consecución de grandes acuerdos económicos entre los agentes sociales, o mediante políticas económicas de distribución de rentas). En los análisis de los Estados del bienestar contemporáneos, una atención especial se ha focalizado en la intervención "autónoma" de los poderes públicos a la hora de proveer seguridad a los ciudadanos frente a los riesgos sociales. El hecho de que la acción del Estado del bienestar se ha hecho concordante en los tiempos modernos con el desarrollo de funciones anteriormente llevadas a cabo por familias, iglesias, gremios o corporaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG) o comunidades locales ha sido frecuentemente pasado por alto (Flora y Alber, 1981).

En los años de tránsito del segundo al tercer milenio, la ciudadanía social ha permanecido como un objetivo legítimo en las democracias avanzadas. No obstante, los productores y consumidores del bienestar se han visto abocados a adaptar sus roles y funciones a los escenarios generados por el inédito (des)orden global y la irrupción de los denominados "nuevos riesgos sociales" (NRS). Estos últimos se asocian, de manera general, con los cambios societarios, familiares y del mercado laboral, así como la evolución de los procesos burocráticos a situaciones post-burocráticas, de empleos formales a informales, de trabajo mercantilizado a ocupaciones des-mercantilizadas y del Fordismo al post-Fordismo, procesos todos ellos característicos de las denominadas sociedades post-industriales (Esping-Andersen *et al.*, 2002; Williams, 2007).

La centralidad estatal del "orden-y-mando" ha entrado en crisis y, en consecuencia, la acción política de desarrollar servicios sociales uniformes e institucionales se ha interpretado como una crisis *tout court* del Estado del bienestar. Pero en realidad, la/s política/s del bienestar han mantenido un alto grado de legitimidad y apoyo ciudadano en el Viejo Continente (Svallfors y Taylor-Gooby, 1999; Kuhnle, 2000; Pierson, 2001; van Oorschot, 2002; ESS, 2008).

Tras la crisis financiera provocada por el colapso del mercado hipotecario estadounidense en 2007, la actuación coordinada de los gobiernos a fin de evitar las tensiones sociales y preservar la estabilidad socioeconómica ha sido determinante. No han sido pocas las situaciones en las que la intervención estatal ha

rescatado a empresas irresponsables –en su mayoría financieras– evitando una recesión capitalista de efectos devastadores para el bienestar de los ciudadanos.

Además de su tradicional función como proveedor de políticas públicas y como guardián de la paz social, el Estado del bienestar encara nuevos retos para integrar nuevas formas de gobernanza a nivel local, estatal y global. Ambos procesos de transnacionalización y subsidiarización han puesto límites a la acostumbrada implementación de políticas estatista y centralizada. El crecimiento limitado (*growth to limits*), o maduración de las políticas de bienestar que cubrían los “viejos riesgos sociales” (analfabetismo, vejez, o enfermedad, pongamos por caso), ha provocado una mayor atención hacia nuevas propuestas para la articulación entre lo privado y lo público en un agregado de bienestar que facilite la procura de bienestar y satisfacción vital a los ciudadanos con relación a los “nuevos riesgos sociales” (ver más abajo).

En este artículo se reflexiona sobre los “puntos de reunión” y “lugares de encuentro” donde la acción de individuos, familias, empresas, ONG y políticas públicas pueden optimizar el avance de la ciudadanía social. El contexto de análisis es el relativo al europeo, el continente donde se “inventó” el Estado del bienestar. La RSE sirve de hilo conductor en la exposición de críticas, ideas y propuestas a las reflexiones realizadas en este artículo.

En la siguiente sección se contrastan los mundos del capitalismo del bienestar con la tipología de la RSE en Europa. Tal comparación sirve el propósito no solo de resaltar los encajes institucionales y las lógicas operativas en la provisión del bienestar social, sino de subrayar también los sistemas de valores y los fundamentos culturales que estructuran semejanzas y diversidades en la gobernanza europea. Subsiguientemente, se considera lo que los efectos de la globalización y la emergencia de los “nuevos riesgos sociales” implican para la promoción de la RSE y la ciudadanía social. Un sucinto examen del caso de la reconciliación entre vida familiar y laboral ilustra cómo la RSE podría inducir el desarrollo de un rol mayor de las empresas en el agregado de los sistemas de bienestar social (*welfare mix*). Los comentarios finales inciden en prescripciones propuestas e hipótesis a sustanciar en futuros estudios e investigaciones.

Los mundos del capitalismo del bienestar y los modelos RSE de gobernanza de las políticas

Durante los “gloriosos treinta” (*trentes glorieuses*), o “Edad de Oro” (*Golden Age*) del capitalismo del bienestar (1945–75), los sistemas de protección social de

la Europa occidental se basaron en la asunción del pleno empleo e, implícitamente, en el papel complementario del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado de las familias, y en particular de las mujeres, en el seno de los hogares (Lewis, 1997). Una combinación de políticas sociales, Keynesianismo, Taylorismo y segregación femenina facilitó un crecimiento económico sostenido y la generalización de un tipo de “trabajador próspero” (*affluent worker*) (Lipset, 1960). El resultado de la interacción de dichos procesos se tradujo en la institucionalización de dos grandes tipos de Estado del bienestar: el Keynesiano-Beveridgeano y el Keynesiano-Bismarckiano. En ambos casos, los gobiernos pudieron gestionar sus políticas económicas con un alto grado de autonomía, facilitando la provisión social para las necesidades que el mercado y las familias no eran capaces de cubrir. Las consecuencias fiscales de tal provisión fueron legitimadas por coaliciones políticas con apoyo electoral de amplios sectores de las clases media y trabajadora (Flora, 1986/87).

Los efectos de las crisis del petróleo de 1973–74 y 1978–79 evidenciaron no solo la creciente apertura e interdependencia de las economías desarrolladas, sino que alteraron un escenario de prosperidad y de abundante empleo masculino en los países del hemisferio occidental. A pesar de ello, la “Edad de Oro” se transformó en una “Edad de Plata” del Estado del bienestar, la cual ha mostrado una gran resiliencia frente presiones múltiples y variadas (Taylor-Gooby, 2002). Durante los decenios de 1980 y 1990, una ofensiva ideológica neoliberal cuestionó los principios y la legitimidad sobre los cuales se había institucionalizado el Estado de bienestar. Las crisis fiscales y la erosión del consenso ideológico de mitad del siglo XX (*mid-century compromise*) (Crouch, 1999) condicionaron las subsiguientes reestructuraciones de los Estados del bienestar en Europa (Ferrera y Rhodes, 2000).

Respecto al estudio de los diversos tipos de Estados del bienestar el “enfoque de los regímenes” ha sido muy persuasivo a la hora de entrelazar analíticamente elementos y factores que influyen el desarrollo del bienestar y sus resultados. El enfoque de los regímenes propone el agrupamiento de países caracterizados por una peculiar constelación de encajes económicos, políticos y sociales. De acuerdo a esta aproximación analítica, las “familias de naciones” o regímenes del bienestar se estructuran en torno a principios organizativos, anclajes ideológicos o rasgos culturales comunes que configuran lógicas del bienestar distintivas. Cabe identificar al empoderamiento individual (liberal anglosajón), al igualitarismo estatalista (socialdemócrata nórdico) o al aseguramiento contributivo (corporatista continental), como los principios operativos característicos de los tres mundos del capitalismo del bienestar (Esping-Andersen, 1990; 1999).

En el establecimiento de pautas de interacción según el enfoque de los regímenes, una asunción de continuidad tiende a prevalecer sobre la de cambio. Se deriva de ello, aún implícitamente, que cada Estado del bienestar se adaptará a los encajes e intereses presentes en cada uno de los regímenes. Las inercias institucionales, y los costos ocultos e irre recuperables (*sunk costs*) destinados a la cobertura de los “viejos riesgos sociales”, se traducen generalmente en argumentos de dependencia de la senda (*path dependency*) de carácter histórico y efectos autorreforzantes. De tal entendimiento se colige que los Estados del bienestar se contemplan como “objetivos inamovibles”. La escuela de pensamiento del neoinstitucionalismo histórico ha argüido en modo plausible sobre la naturaleza y alcance de las reformas del bienestar y ha sido muy influyente en los análisis del enfoque de los regímenes (Pierson, 1998, Bonoli, 2001, Moreno, 2010). Sin embargo, ha sido también criticada por su dificultad en integrar analíticamente los cambios societarios en su marco epistemológico y referencial (Janoski, 1998; Roche, 2002; Bamba, 2006).

El enfoque de los regímenes del bienestar ha recibido también críticas feministas ya que ha asumido una proclividad a dar por “hecho” el bienestar provisto gratuitamente por las mujeres en los hogares. Ciertamente, el rol de las mujeres como cuidadoras de pequeños y mayores ha sido crucial en los diversos regímenes del bienestar pero, especialmente, en aquel como el continental y el mediterráneo donde la familia desarrolla una función subsidiaria importante. La desmercantilización (*de-commodification*), una herramienta metodológica utilizada profusamente en los estudios del bienestar, no ha tenido en cuenta cabalmente la incidencia del trabajo gratuito provisto mayormente por las mujeres (Lewis, 1992; Orloff, 1996; Williams, 2002). En los últimos decenios se asiste a una creciente extensión del modelo de “doble sueldo” en el que los dos miembros de la pareja son activos laboralmente, y en contraposición al modelo del “varón sustentador” característico de la Edad de Oro (1945–1975). Empero, no existe un consenso dentro de la perspectiva feminista respecto a cuál sería el proceso más óptimo a fin de alcanzar una mayor igualdad de género en los hogares. Más allá de la deseabilidad de la externalización de tareas domésticas –o “desfamilización”, según una controvertida terminología alternativa–, la cuestión principal afecta a si tales propuestas externalizadoras encubren, y hasta invisibilizan, las relaciones de desigualdad en el interior de los hogares (Moreno, 2007; Salido y Moreno, 2009).

En términos general, y en el contexto de la Unión Europea², cuatro son los regímenes del bienestar que cabe describir sucintamente:

- El régimen *Continental corporatista* está organizado de acuerdo a las categorías ocupacionales del mercado laboral en un sistema de aseguramiento contributivo. Su diseño apunta a garantizar el mantenimiento de rentas de las distintas ocupaciones laborales y sus correspondientes estatus socioeconómicos, y no a una reducción de la desigualdad entre grupos y clases sociales³. Se caracteriza por la acción concertada entre organizaciones patronales y sindicatos que asumen tareas de gestión y organización del sistema previsional financiado con las cotizaciones sociales de ambos. Las políticas del bienestar implementadas por los poderes públicos refuerzan este gran encaje institucional corporatista que se plasma en el sistema de la seguridad social. Existe una distinción estricta entre trabajadores formales con plenos derechos contributivos (*insiders*) y el resto (*outsiders*). La cobertura social depende de la condición laboral de los ciudadanos. Solo en una situación de pleno empleo se produciría una provisión universal, ya que familiares y dependientes accederían a prestaciones y servicios contributivos como titulares de derechos derivados.
- El régimen *Anglosajón liberal* se conformó inicialmente por su compromiso con la provisión de bienestar social de manera universal a todos los ciudadanos, como fue el caso del Reino Unido (Informe Beveridge de 1942). Su principal foco de atención es el alivio de la pobreza. Sus servicios y prestaciones sociales son residuales y se financian con recursos de la imposición general tras la comprobación de medios de los solicitantes. En los últimos tiempos, el régimen ha enfatizado sus principios mercantilistas, lo que ha comportado una desregulación laboral, una mayor flexibilidad salarial en pos de la activación y una individualización de los costes del bienestar. Consecuencia de todo ello ha sido la irrupción, junto al tradicional sector voluntario y altruista, de empresas financieras y de servicios con ánimo de lucro que han ocupado amplios áreas de responsabilidad previa estatal.
- El régimen *Nórdico socialdemócrata* se asienta en la idea de la “casa común” ciudadana, combinando ideas de solidaridad colectiva y prosperidad económica. El pleno empleo es objetivo prioritario y, con ello, una minimización de la dependencia familiar. Se financia a través de la imposición general y

² Se ha argumentado que la Europa del Este constituye otro régimen de bienestar en sí misma (Deacon, 2000). La última evolución parece indicar, sin embargo, que mientras algunos países excomunistas se agrupan según la tipología “liberal”, otros muestran una orientación marcadamente bismarckiana (Potůček, 2008).

³ Sin embargo, algunos sistemas de seguridad social como el español han evolucionado hacia un híbrido en el que los recursos aportados mayormente por los trabajadores por cuenta ajena han sufragado programas asistenciales generalistas (Ej. pensiones no contributivas financiadas con cargo de la Seguridad Social tras su implementación en 1990/94).

su carácter universal posibilita que servicios y prestaciones de acceso a todos los ciudadanos. Se prefiere la provisión pública de servicios en vez de las transferencias monetarias a individuos y familias. El principal objetivo de este régimen de bienestar es asegurar la igualdad y homogeneidad de los grupos sociales dentro de una omniabarcante clase media, lo que se refleja en un disparidad salarial sensiblemente menor que en otras democracias industriales avanzadas. La gobernanza consensual y las sólidas coaliciones entre trabajadores industriales y población agraria está en la génesis de este régimen que se ha mostrado bastante refractaria a los cambios ideológicos en el gobierno.

- El régimen *Mediterráneo familista* se caracteriza por el papel central que juega la familia y su interpenetración en todas las áreas de producción y distribución del bienestar⁴. A resultas de ello existe una fuerte micro-solidaridad en el seno de los hogares así como en redes sociales familiares. El bienestar de la Europa de Sur se ha desarrollado como una *vía media* que ha tratado de integrar programas generales de ciudadanía (asistencia social, educación comprensiva, sanidad universal o pensiones de vejez e invalidez), junto a servicios y prestaciones contributivas de los titulares afiliados a la seguridad social (titularidades familiares derivadas, derechos laborales), o incluso programas universales de ciudadanía (educación comprensiva, sanidad y provisión sanitaria).

Los cuatro tipos de regímenes del bienestar asocian sus específicas configuraciones institucionales a una cultura, doctrina o sistema de valores fundacional:

1. El sistema de la seguridad social con la protección de las categorías ocupacionales (*Continental*);
2. Las prestaciones residuales con primacía del mercado y la lucha contra la pobreza (*Anglosajón*);
3. Los servicios universales y la provisión igualitarista (*Nórdico*); y
4. La complementariedad de la interacción entre familia, instituciones públicas y sociedad civil (*Mediterráneo*).

Tales principios han moldeado las distintas lógicas del capitalismo contemporáneo y han procurado efectos diversos en los derechos sociales (y la calidad de los mismos), las estructuras sociales y los mercados productivos (Hall y

⁴ En todos los regímenes de bienestar la familia posee un rol a desempeñar. Se arguye, sin embargo, mientras que Europa central y septentrional, junto con el ámbito norteamericano, son contextos caracterizados por sus débiles ligámenes familiares, en la Europa del Sur y la cuenca mediterránea existen lazos familiares fuertes. De acuerdo a esta visión, tales diferencias están enraizadas históricamente y no disminuyen en los tiempos presentes de un manera fundamental (Reher, 1998). Alternativamente, otros autores observan que los cambios societarios en la Europa meridional pueden estar orientándose en una dirección menos familista a la luz de la evidencia empírica reciente (Marí-Klose, et al., 2010).

Soskice, 2001) (en la Tabla 1 se compendian algunas de los rasgos más característicos de los regímenes europeos del bienestar).

Tabla 1. Rasgos de los regímenes del bienestar europeos

	Anglosajón	Continental	Nórdico	Mediterráneo
Ideología	Ciudadanía	Neocorporatismo	Igualitarismo	Justicia social
Objetivos	Empoderamiento y elección individual	Mantenimiento de rentas	Servicios sociales públicos universales	Combinación de recursos
Financiación	Impuestos	Cotizaciones sociales contributivas	Impuestos	Mixta
Provisión y servicios	Pública residual/ cuasi mercados	Mixta/ agentes sociales	Pública y centralizados desconcentrados	Apoyo familiar/ descentralizados
Subsidios	A tanto alzado (baja intensidad)	Contributivos (alta intensidad)	A tanto alzado (alta intensidad)	Contributivos (baja intensidad)
Género	Polarización laboral	Feminización trabajo parcial	Feminización ocupaciones públicas	Familismo ambivalente
Mercado laboral	Desregulación	Fijos formales/ Discontinuos	Alto empleo público	Extensa economía informal
Pobreza	Cultura dependencia	Cultura integración	Cultura estatalista	Cultura asistencial
RSE	Empresa en la comunidad	Sostenibilidad	Partenariado	Ágora

Un examen de la sintonía entre las políticas de RSE con la taxonomía de los regímenes de bienestar es revelador a fin de identificar los “puntos de encuentro” en torno a los cuales la ciudadanía social puede potenciarse. El contraste entre regímenes y enfoques corporativos puede asimismo contribuir a identificar los “lugares de encuentro” donde una combinación efectiva de lo público y lo privado puede producir sinergias en el agregado del bienestar.

Los programas de trabajo voluntario, deducciones fiscales o de bienestar corporativo y ocupacional –por mencionar algunas áreas de actuación– pueden considerarse como contribuciones importantes a la satisfacción vital de los ciudadanos. Empero, tales acciones o propuestas no suelen ser tenidas en cuenta a la hora de cuantificar el gasto social neto de los Estados del bienestar⁵. Los empresarios y las corporaciones pueden constituirse no solo como “guardianes” de la protección social sino como implementadores de innovadores respecto a los “nuevos riesgos sociales” (iniciativas para coadyuvar a la reconciliación de la vida familiar y laboral, como se examina líneas abajo). La combinación de políticas de RSE, estructuras existentes de bienestar y

⁵ El caso de los Estados Unidos ejemplifica un tipo de sistema de bienestar basado en una menor asistencia pública y social. Se produce mayor incidencia de las empresas que forja un tipo de ‘ciudadanía social corporatizada’ (*corporatized social citizenship*) (Dobbin, 2002).

responsabilidades individuales pueden facilitar un escenario plausible para el ulterior desarrollo de la ciudadanía social (Glazer, 1988; Alber, 2006).

Se ha propuesto una tipología cuádruple de RSE concerniente a los roles jugados por los actores públicos y privados, los marcos legales e institucionales, los incentivos, las estructuras de gobernanza y los modos en que todos estos factores co-evolucionan. La clasificación tipológica adopta un enfoque relacional mediante el cual la articulación de propuestas intersectoriales (diálogos, colaboraciones y redes) se contempla como un objetivo crucial de la RSE. En este sentido, pueden catalogarse cuatro modelos europeos de políticas de fomento de la gobernanza con RSE: Sostenibilidad, Empresas en la Comunidad, Partenariado y Ágora (Alboreda *et al.*, 2008):

1. El modelo de la *Sostenibilidad* aplicado por los países centroeuropeos subraya la preocupación principal por estrategias de desarrollo que sean sostenibles. La RSE no siempre es considerada como el principal eje del modelo. En casos como el de Francia el enfoque respecto a la RSE es decididamente regulador en sintonía con una larga tradición estatista y centralizada. Otros países federales, como Alemania, Austria, o Bélgica, persiguen incorporar los *inputs* locales y regionales y permiten algunas asimetrías operativas en la regulación de la RSE, lo que concuerda con una cultura política diversa y con las prácticas de las relaciones intergubernamentales.
2. El modelo *Empresa en la Comunidad* se relaciona con la situación en el Reino Unido e Irlanda. A los poderes públicos y gubernamentales se les considera como facilitadores o mediadores, un entendimiento acorde con una concepción más liberal y menos normativa. En los países de este modelo se persigue implementar la RSE dando un mayor protagonismo a las empresas para luchar contra el desempleo o la exclusión social. Para ello se apunta a dar mayor campo de acción al bienestar corporativo, al tiempo que los poderes públicos manifiestan una actitud menos dirigista con una preferencia por la normativa "blanda" (*soft law*), las recomendaciones o el apoyo selectivo basado en las "buenas prácticas" (*best practices*).
3. El enfoque del *Partenariado* hacia la RSE es característico de países como los nórdicos y Holanda. Los Estados del bienestar escandinavos han madurado generosos sistemas de protección social y las relaciones entre los poderes públicos y las empresas gozan de una larga trayectoria de colaboración en un clima generalmente de cooperación entre los agentes sociales. Los gobiernos suelen implicarse activamente en la articulación de partenariados que incentiven la corresponsabilidad Social de administraciones, empresas y organizaciones de la sociedad civil.

4. La tipología de la *Ágora* se aplica a los países de la Europea del Sur tales como España, Grecia, Italia y Portugal, todos los cuales han adoptado una actitud más proactiva respecto a la RSE tras la iniciativa tomada por la Comisión Europea en 2001, con la publicación del Libro Verde (*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*). Algunas de las políticas relativas a la RSE se han implementado tras la preparación de numerosos informes y estudios que han propiciado el intercambio de puntos de vista y no pocas propuestas para la acción gubernamental. Los debates expresan a menudo una actitud positiva en términos generales hacia la RSE y persiguen la optimización de recursos según una colaboración en un espacio abierto tipo *ágora*, en el que se producen una multiplicidad de aportaciones de la sociedad civil y los poderes públicos.

Los cuatro modelos europeos de políticas de fomento de la gobernanza en línea con la RSE corresponden bastante fielmente con los cuatro regímenes del bienestar examinados líneas arriba. En realidad, ambas taxonomías comparten numerosas interconexiones y “puntos de encuentro” y son consistentes con preocupaciones y trayectorias análogas:

- a) Continental corporatista / Sostenibilidad;
- b) Anglosajón liberal / Empresa en la comunidad;
- c) Nórdico socialdemócrata / Partenariado; y
- d) Mediterráneo familista / *Ágora*.

En el empeño de conceptualizar el futuro desarrollo del modelo socioeconómico europeo se hace necesario un mayor esfuerzo de investigación comparada a fin de identificar rasgos comunes y procesos similares presentes de los cuatro modelos señalados. Caso contrario, y como ha sucedido recurrentemente en buena parte de otros análisis transnacionales, la ausencia de un punto de referencia general puede inducir a ejercicios comparativos de índole etnocéntrica, donde uno de los modelos o tipologías se constituye como el referente canónico respecto al cual las deben contrastarse (así ha sucedido a menudo con las investigaciones comparadas de los Estados del bienestar, por lo general “sueco-centristas”).

Orden global, nuevos riesgos sociales y agregación del bienestar

Desde los años 1990, la mundialización comercial ha sido impulsada principalmente por las innovaciones de las telecomunicaciones. Ello ha condicionado decisivamente a la economía mundial y ha provocado una reestructuración

profunda del capitalismo contemporáneo. De igual manera, la globalización financiera ha implicado una transferencia de autoridad desde los estados-nación a los mercados supranacionales. La pauta de la competición económica ha sido rediseñada a fin de ajustarse a los estándares de los mercados globales y a las estrategias de las corporaciones multinacionales (Jones, 1995; Kilminster, 1997; Hirst y Thompson, 1999).

Ya las crisis fiscales de los años 1980s y 1990 habían debilitado el amplio consenso ideológico de la posguerra mundial y dieron paso a un compromiso cada vez más inestable entre capitalismo y bienestar social⁶. El nuevo paradigma económico neoclásico de la oferta, junto a un entendimiento del estado como activador laboral de corte schumpeteriano (*workfare state*), insistió en la necesidad de un mercado irrestricto como mecanismo para el éxito económico, y apuntó al fortalecimiento de la competitividad de las economías nacionales subordinando las políticas de bienestar a las demandas de flexibilidad (Jessop, 1994). Tanto en Europa como en Norteamérica la “activación” se convirtió en la idea clave para transformar el Estado de bienestar en un estado capacitador (Gilbert, 2002; Moreno y Palier, 2005).

El argumento de la “evitación de la culpa” (*blame avoidance*) ha identificado a la globalización como la causa en la reducción del bienestar social, a consecuencia de las “rebajas” en los derechos sociales ofrecidas por los gobiernos para atraer inversiones productivas. Ciertamente, se producen inversiones productivas en países “baratos” a fin de obtener beneficios mediante una reducción en los costes de la producción (*dumping social*). Sin embargo, otros gobiernos en comunidades con altos índices de bienestar social han puesto en práctica con éxito políticas pro-activas (*credit-claiming*) que han posibilitado altos ratios de retorno a las inversiones extranjeras. Ese es el caso de los competitivos pequeños países nórdicos o de regiones europeas “caras” donde los decisores públicos renuncian a bajar el nivel de las prestaciones de bienestar poniendo en peligro la cohesión social de sus sociedades, pero asegurando estabilidad y rentabilidad productiva.

En todo caso, los procesos de mundialización y transformación económica han generado efectos de amplio alcance en los mercados nacionales en todo el mundo. En las democracias industriales avanzadas han provocado modificaciones estructurales consecuencia de la emergencia de los “nuevos riesgos

⁶ El “cuento O’Goffe” hace referencia a las tesis de O’Connor (1973), Gough (1979) y Offe (1984) respecto a la insuperable contradicción que para el mantenimiento de los Estados del bienestar solidarios suponía el proceso de legitimación del sistema capitalismo a costa de limitar sus ganancias.

sociales" (NSR). Estos están relacionados principalmente con las transformaciones en el mercado laboral, con la conciliación entre vida laboral y familiar y con las consecuencias de las reformas introducidas en los Estados del bienestar respecto a los "viejos riesgos sociales" (tales como la atención sanitaria o las pensiones). En términos generales y sintéticos, los NRS se asocian a cuatro desarrollos principales:

1. Cambios en los roles de las mujeres manifestados en la mayor participación femenina en el mercado formal de trabajo. Asimismo, se han intensificado las demandas en favor de la igualdad de género en la educación y formación, y las condiciones salariales y de empleo.
2. Transformaciones en los hogares y las familias, que se reflejan en el incremento del número de personas mayores dependientes, así como en el aumento de las necesidades de atención y cuidados para niños y jóvenes, y del mayor número de hogares monoparentales y unipersonales.
3. Variaciones en el mercado laboral con un incremento de la exclusión social entre aquellos trabajadores con un menor nivel educativo, con empleos "atípicos", con bajos salarios o con menor protección social. Se produce, así, una concentración del desempleo en grupos con baja cualificación profesional y la actividad productiva queda sujeta a procesos de deslocalización, subcontratación o tercerización (*outsourcing*).
4. La expansión de los servicios privados y la desregulación de prestaciones y servicios sociales. La maduración de los sistemas de pensiones y sus mayores costes suelen traducirse en una menor intensidad de las prestaciones. Los efectos de "expulsión" (*crowding out*) de las políticas de bienestar relativas a los "viejos riesgos sociales", pueden reflejarse en la desinversión productiva, la prevalencia (*pre-empting*) del empleo cualificado o la desincentivación del trabajo remunerado.

A resultas de todo ello, diversos grupos de ciudadanos vulnerables confrontan nuevas necesidades en situaciones tales como:

- a) Equilibrar trabajo remunerado y responsabilidades familiares (especialmente el cuidado de los niños, la atención a los mayores dependientes o convertirse en dependientes sin apoyo familiar);
- b) Carecer de habilidades y capacitación para obtener un empleo seguro y adecuado, o disponer de un adiestramiento obsoleto sin poderlo mejorar mediante procesos continuos de formación; y
- c) Utilizar medios privados que ofrecen servicios sociales insatisfactorios o prestaciones y servicios inseguros o inadecuados (Taylor-Gooby, 2004; Bonoli, 2005).

La respuesta a la cuestión de si la RSE induciría nuevos cambios en el bienestar social, y cómo serían encajados junto con la provisión social ya institucionalizada, es algo todavía por articular por los actores múltiples implicados en los diversos ámbitos de la gobernanza europea. Hasta la fecha, la RSE no configura un nuevo paradigma del bienestar, pero bien podría ser considerada como inductora de una adaptación de las políticas del bienestar tras la adopción del Tratado de Lisboa (TL, 2009). La naturaleza de la gobernanza multinivel en la Unión Europea hace de la expansión del bienestar corporativa un recurso crucial para la cobertura de los NSR. Más allá de la tradicional utilización de subsidios públicos para la creación de empleo y protección del desempleo, en particular durante épocas de crisis, los incentivos fiscales a las empresas pueden desarrollar dicho bienestar corporativo. En situaciones en las que la interacción entre empresarios y trabajadores es decisiva para confrontar los NSR, el avance de la ciudadanía social depende en gran medida de articular acciones efectivas –y a nivel micro, de “abajo arriba”– en el conjunto del agregado del bienestar.

Trabajo, familia y RSE

El asunto de la reconciliación trabajo y familia ilustra cómo los “puntos de encuentro” entre bienestar social y RSE pueden acrecentar los niveles de ciudadanía y optimizar las actividades empresariales. La participación en el mercado laboral formal hace de la compatibilización entre el trabajo remunerado, fuera de casa, y el trabajo gratuito, dentro de casa, un asunto de la mayor relevancia para el bienestar colectivo. Obsérvese que, entre otros factores, el declive de las tasas de natalidad se correlaciona con las mayores tasas de empleo, especialmente en aquellos países en los que ha perdurado una mayor tradición cultural de la familia como responsable de cuidados a niños y mayores. En Europa, la transición a un modelo pleno de “doble sueldo” (*dual-earner*) atraviesa en tiempos presentes por diversos estadios intermedios de hibridación. Es decir, las mujeres, tradicionales proveedoras de cuidados a los miembros familiares, y los hombres, habituales generadores de renta en los hogares, comparten las responsabilidades profesionales y domésticas con un grado dispar de apoyo institucional público (permisos parentales, guarderías, o cuidados residenciales). En aquellos países donde las políticas familiares son menos generosas, como es el caso de España, la principal estrategia de las madres trabajadoras consiste en recurrir a sus propias madres (“abuelas mamá”) con residencia próxima a la suya, o a contratar los servicios de otras mujeres, generalmente inmigrantes.

Mediante acuerdos entre empresarios y trabajadores sancionados a nivel de planta o ocupacional –y que eventualmente pueden generalizarse a niveles regionales o estatales– el mundo corporativo contribuiría con “referentes comparativos” (*benchmarking*) no solo a la consecución de una mayor igualdad de género en las sociedades europeas, sino a hacer viable la activación laboral de las mujeres y la mayor productividad general de sus economías (EFILWC, 2006). Entre los diversos acuerdos que pueden establecerse entre actores y agentes sociales, se destacan los siguientes por su gran potencial de desarrollo futuro:

- a) Flexibilización de la jornada laboral para los progenitores trabajadores de acuerdo a la programación de la empresa y los requisitos productivos. Fomento del trabajo desde los hogares cuando la naturaleza de la actividad industrial permita realizar las labores telemáticamente.
- b) Establecimiento de códigos de “buenas prácticas” respecto a las condiciones laborales de las trabajadoras, con el compromiso legal de la nulidad de despidos por motivos de embarazo, maternidad o de asunción de excedencias por motivos familiares.
- c) Introducción de programas de cuidados familiares. Habilitación de excedencias no remuneradas para ambos padres y de reducción de horario presencial en el lugar del trabajo por motivos de cuidados a familiares en grave situación de enfermedad, accidentes o ancianidad.
- d) Adopción de programas concertados de cuidados infantiles con las autoridades públicas y/o ONG en los lugares de trabajo. Tales medidas se complementarían con la integración formal en el sistema educativo del período correspondiente a los 0–3 años de los niños.
- e) Aplicación de exenciones fiscales y reducción de cotizaciones sociales a las corporaciones que implementen los acuerdos alcanzados entre empleadores y empleados a fin de optimizar iniciativas de reconciliación entre trabajo y familia.

Conclusión: investigación prospectiva

“Puntos de reunión” y “lugares de encuentro” en el análisis de la RSE y la ciudadanía social reclaman un mayor empeño investigador. La relación entre el “enfoco de los regímenes” y los modelos de políticas de RSE deberían sustentarse en ligámenes analíticos más consistentes entre los dos ámbitos de estudio. Las prescripciones, propuestas e hipótesis que se enumeran a continuación pretenden apuntar áreas de interés para la investigación prospectiva:

1. La promoción de la RSE puede inducir la optimización del agregado del bienestar en las democracias avanzadas del capitalismo del bienestar. El papel regulador de los poderes públicos es el de incorporar las aportaciones de las corporaciones (privadas y públicas), las ONG y cualesquiera otros grupos de la sociedad civil. En concreto, iniciativas y acuerdos entre empleadores y empleados—como ha quedado ilustrado en el caso de la reconciliación de la vida laboral y familiar líneas arriba— pueden mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos y optimizar el desarrollo del bienestar social.
2. Las políticas de RSE en los estados miembros de la UE deben integrar patrones y trayectorias previos en los encajes del bienestar. Deben incorporar, asimismo, nuevas propuestas para la innovación de las políticas en un modelo general de gobernanza europea en proceso de gestación. Incumbe a las actuaciones de RSE internalizar el marco de intereses comunes inherente al sistema de valores comunes europeo en pos de un modelo consensuado de crecimiento sostenible y de cohesión social.
3. Al igual que el ejercicio de la autoridad implica diferentes funciones y jurisdicciones transversales, la gobernanza multinivel en la Unión Europea se fundamenta políticamente en los principios de responsabilidad democrática y subsidiariedad territorial. Los estratos de gobierno subestatales aluden a tales principios para legitimar sus impulsos de renovación en la gestión de los asuntos públicos. Las dinámicas supra y subestatales emplazan a una cooperación intergubernamental en escenarios donde los estados miembros son cada vez menos soberanos. En el contexto de la UE, iniciativas de gobernanza “blanda”, tales como el Método Abierto de Coordinación, las “buenas prácticas” o los “referentes comparativos” pueden facilitar el aprendizaje mutuo e incrementar la confianza general.

Tales reflexiones deberían sustanciarse en proyectos futuros e investigaciones, a fin de proveer evidencia sólida respecto a la deseabilidad de la articulación entre RSE y ciudadanía social en el agregado del bienestar. Desde planteamientos éticos e instrumentales, la RSE puede ser buena para empresas, individuos y comunidades políticas. Tales aseveraciones deben respaldarse con estudios e investigación aplicada. En todos los escenarios futuros, el progreso del bienestar social es un objetivo común compartido por el conjunto de la ciudadanía en su aspiración por una sociedad mejor⁷.

⁷ El presente artículo es una versión del texto en inglés en la revista, *International Journal of Sociology and Social Policy* (Vol. 30, núm. 11/12). El autor agradece los comentarios al texto realizados durante el Congreso sobre *Corporate Social Responsibility* celebrado en Ciudad del Cabo (8-10 septiembre, 2009). El artículo se ha redactado durante el desarrollo de las actividades de investigación de los proyectos internacionales, *Welfare Attitudes in a Changing Europe* (“Actitudes hacia el bienestar en una Europa en transformación”, Fundación Europea de la Ciencia (Eurocores) / MICIIN, CSO2008-02874.E/SOC1) y *New Social Risks, Economic Crisis and Mediterranean Welfare* (“Nuevos riesgos sociales, crisis económica y bienestar mediterráneo”, Programa de Movilidad MEC, PR2010-0095).

Bibliografía

- [1] ALBER, J. (2006): "The European Social Model and the United States", *European Union Politics*, Vol. 7, núm. 3, pp. 393–419.
- [2] ALBOREDA, L., LOZABO, J.M., YSA, T. (2007): "Governance Strategy in Corporate Social Responsibility: Relational Approach and European Governments", CSR Paper 29.2007, Fondazione Eni Enrico Mattei, Milan.
- [3] BAMBRA, C. (2006): "Decommodification and the worlds of welfare revisited", *Journal of European Social Policy*, Vol. 16, núm. 1, pp. 73–80.
- [4] BARTOLINI, S. (2005): *Restructuring Europe: Centre formation, system building and political structuring between the nation-state and the European Union*, Oxford University Press, Oxford.
- [5] BONOLI, G. (2001): "Political institutions, Veto points and the Process of Welfare States Adaptation", en PIERSON, P. (Ed.), *The New Politics of the Welfare State*, Oxford University Press, Oxford, pp. 238–264.
- [6] BONOLI, G. (2005): "The politics of the new social policies: Providing coverage against new social risks in mature welfare states", *Policy and Politics*, Vol. 33, núm. 3, pp. 421–449.
- [7] BREINER, P. (2006), "Is Social Citizenship Really Outdated? T.H. Marshall Revisited", paper presented at the annual meeting of the Western Political Science Association, Albuquerque, NM, 17 marzo, 2006 (www.allacademic.com/meta/p97572_index.html).
- [8] COMISIÓN EUROPEA (2001), *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM 366, Bruselas.
- [9] COMISIÓN EUROPEA (2002), *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, COM 347, Bruselas.
- [10] COMISIÓN EUROPEA (2006), *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR*, COM 136, Bruselas.
- [11] CROUCH, C. (1999), *Social Change in Western Europe*, Oxford University Press, Oxford.
- [12] DEACON, B. (2000), "Eastern European Welfare States: The Impact of the Politics of Globalisation", *Journal of European Social Policy*, Vol. 10, núm. 2, pp 121–146.
- [13] DOBBIN, F. (2002), "Is America Becoming more Exceptional?", en ROTHSTEIN, B. Y STEINMO, S. (Eds.), *Restructuring the Welfare State. Political institutions and Policy Change*, Palgrave Macmillan, Nueva York, NY, pp. 51–77.

- [14] EFILWC – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006), “Reconciliation of work and family life and collective bargaining in the European Union. An analysis of EIRO articles”. (<http://www.eiro.eurowfnd.eu.int>).
- [15] EMERALD, *Corporate Social Responsibility at Emerald: good for business and good for society* (<http://info.emeraldinsight.com/about/pdf/csr.pdf>).
- [16] ESPING-ANDERSEN, G. (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press, Cambridge, UK.
- [17] ESPING-ANDERSEN, G. (1999), *Social Foundations of Post-industrial Economies*, Oxford University Press, Oxford.
- [18] ESPING-ANDERSEN, G. (con GALLIE, D.; HEMERIJCK A. y MYLES, J.), 2002. *Why We Need a New Welfare State*, Oxford University Press, Oxford.
- [19] ESS (EUROPEAN SOCIAL SURVEY) Round 4 Data (2008). Data file edition 1.0. Norwegian Social Science Data Services, Norway – Data Archive and distributor of ESS data.
- [20] FERRERA, M.(2005), *The Boundaries of Welfare. European Integration and the New Spatial Politics of Social Protection*, Oxford University Press, Oxford.
- [21] FERRERA, M. Y RHODES, M. (Eds.) (2000), *Recasting European Welfare States*, Frank Cass, Londres.
- [22] FLORA, P. (1986/87), “Introduction”, en FLORA, P. (Ed.), *Growth to Limits. The European Welfare States Since World War II* (3 Vols.), De Gruyter, Berlín y Nueva York, pp. XI-XXXVI.
- [23] FLORA, P. Y ALBER, J. (1981), “Modernization, democratization and the development of welfare states in western Europe”, en Flora, P. Y Heidenheimer, A.J. (Eds.), *The Development of Welfares States in Europe and America*, Transaction Books, New Brunswick, N.J., pp.37–80.
- [24] FLORA, P., KUNHLE, S. Y URWIN, D. (eds.) (1999), *State Formation, Nation-Building and Mass Politics in Europe. The Theory of Stein Rokkan*. Oxford University Press, Oxford.
- [25] FRIEDMAN, M. (1970), “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, 13 septiembre, pp. 33/122–24. (<http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf>).
- [26] GARRIGA, E. Y MELÉ, D. (2004), “Corporate Responsibility: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, núm. 1-2, pp. 51–71.
- [27] GILBERT, N. (2002), *Transformation of the Welfare State*, Oxford University Press, Oxford.

- [28] GLAZER, N. (1988), *The Limits of Social Policy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [29] GOUGH, I. (1979), *The Political Economy of the Welfare State*, Macmillan, Londres.
- [30] HALL, P. Y SOSKICE, D. (2001), "An Introduction to Varieties of Capitalism", en HALL, P. Y SOSKICE, D. (Eds.), *Varieties of Capitalism. The institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1–68.
- [31] HIRST, P. Y THOMPSON, G. (1999), *Globalization in Question*, (2ª edición), Polity Press, Cambridge, UK.
- [32] ISIN, E.G. (Ed.) (2008), *Recasting the Social in Citizenship* University of Toronto Press, Toronto.
- [33] JANOSKI, T. (1998), *Citizenship and Civil Society. A framework of Rights and Obligations in Liberal, Traditional, and Social Democratic Regimes*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- [34] JESSOP, B. (1994), "The transition to post-Fordism and the Schumpeterian workfare state", en BURROWS, R. AND LOADER, B. (Eds.), *Towards a Post-Fordist Welfare State?* Routledge, Londres, pp. 13–37.
- [35] JONES, R. (1995), *Globalization and Interdependence in the International Political Economy*, Pinter Publishers, Londres.
- [36] KILMINSTER, R. (1997), "Globalization as an emergent concept", en SCOTT, A. (Ed.), *The Limits of Globalization*, Routledge, Londres, pp.257–83.
- [37] KUHNLE, S. (Ed.) (2000), *The Survival of the European Welfare State*, Routledge, Londres.
- [38] LEWIS, J. (1992), "Gender and the Development of Welfare Regimes", *Journal of European Social Policy*, Vol. 2, núm. 3, pp. 159–173.
- [39] LEWIS, J. (1997), "Gender and Welfare Regimes: Further Thoughts", *Social Politics*, Vol. 4, núm. 2, pp. 160–177.
- [40] LIPSET, S.M. (1960), *Political Man. The Social bases of politics*, Doubleday Anchor, Nueva York, N.Y.
- [41] MARÍ-KLOSE, P., MARÍ-KLOSE, M., VAQUERA, E. Y ARGESSEANU CUNNINGHAM, S. (2010), *Infancia y futuro. Nuevas realidades, nuevos retos*, Fundación La Caixa, Barcelona.
- [42] MARSHALL, T.H. (1950), *Citizenship and Social Class and Other Essays*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- [43] MARSHALL, T.H. (1965). *Social Policy in the Twentieth Century*, Hutchinson, Londres.

- [44] MATTEN, D. Y CRANE, A. (2003), "Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization", No. 04-2003 ICCSR Research Paper Series (<http://www.nothingham.ac.uk/business/ICCSR/>).
- [45] MATTEN, D., CRANE, A. Y MOON, J. (2009), "The corporation as a political actor: a citizenship perspective", Ponencia presentada en la reunión anual de la WPSA, Ideas, Interests and Institutions, 19 marzo, 2009 (http://www.allacademic.com/meta/p317271_index.html).
- [46] MATTILA, M. (2006), "Studying Corporate Social Responsibility in Finland: Genuine Gesture or Pursuit of a Big(ger) Profit?", *Social Responsibility Journal*, Vol. 2, núm. 2, pp.159–164.
- [47] MOON, J. (2002), "The Social Responsibility of Business and New Governance", *Government and Opposition*, Vol. 37, núm. 3, pp.385–408.
- [48] MORENO, L. (2000), *Ciudadanos precarios. La "última red" de protección social*, Ariel, Barcelona.
- [49] MORENO, L. (2007), "Europa social, bienestar en España y la «malla de seguridad»", en ESPINA, Á. (Coord.), *Estado de Bienestar y competitividad. La experiencia Europea*, Fundación Carolina-Siglo XXI, Madrid, pp. 445–511.
- [50] MORENO, L. (2010), "Nursopob: Presentación, contexto del bienestar y nuevos riesgos sociales", en MORENO, L. (Ed.), *Reformas de las Políticas del Bienestar en España, Siglo XXI*, Madrid, pp. 1–34.
- [51] MORENO, L. Y MCEWEN, N. (2005), "Exploring the territorial politics of welfare", en MCEWEN, N. Y MORENO, L. (Eds.), *The Territorial Politics of Welfare*, Routledge, Londres, pp. 1–40.
- [52] MORENO, L. Y PALIER, B. (2005), "The Europeanization of Welfare: Paradigm shifts and social policy reforms", en TAYLOR-GOOPY, P. (Ed.), *Ideas and Welfare State Reform in Western Europe*, Palgrave Macmillan, Londres, pp. 145–175.
- [53] O'CONNOR, J. (1973), *The Fiscal Crisis of the State*, St Martin's Press, Nueva York, NY.
- [54] OFFE, C. (1984), *Contradictions of the Welfare State*, (John Keane, Ed.), Hutchinson, Londres.
- [55] ORLOFF, A. (1996), "Gender in the welfare state", *Annual Review of Sociology*, Vol. 22, NÚM. 1, pp. 51–78.
- [56] PIATTONI, S. (2007), "Governance Citizenship or Multi-Level Political Representation?", en FORADORI, P; PIATTONI, S. Y SCARTEZZINI, R (Eds.), *European Citizenship: Theories, Arenas, Levels*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, pp. 167–175.

- [57] PIERSON, P. (1998), "Irresistible forces, immovable objects: post-industrial welfare states confront permanent austerity", *Journal of European Public Policy*, Vol. 5, núm. 4, pp. 539–560.
- [58] PIERSON, P. (Ed.) (2001), *The New Politics of the Welfare State*, Oxford University Press, Oxford.
- [59] POTUCEK, M. (2008), "Metamorphoses of Welfare States in Central and Eastern Europe" en SEELEIB-KAISER, M. (Ed.), *Welfare State Transformations. Comparative Perspectives*, Palgrave Macmillan, New York, NY, pp. 79–95.
- [60] REHER, D.S. (1998), "Family ties in Western Europe: Persistent contrasts", *Population and Development Review*, Vol. 24, núm. 2, pp. 203–234.
- [61] ROCHE, M. (1992), *Rethinking Citizenship. Welfare, Ideology and Change in Modern Society*, Polity Press, Cambridge, UK.
- [62] ROCHE, M. (2002), "Social Citizenship: Grounds of Social Change", en ISIN, E. Y TURNER, B. (Eds) *Handbook of Citizenship Studies*, Sage, Sage, Londres, pp. 69–86.
- [63] SALIDO, O. Y MORENO, L. (2009), "Familia y género", en MORENO, L. (Ed.), *Reformas de las Políticas del Bienestar en España, Siglo XXI*, Madrid pp. 281–308.
- [64] SVALLFORS, S. Y TAYLOR-GOOPY, P. (Eds.) (1999), *The End of the Welfare State: The Responses to State Retrenchment*, Routledge, Londres.
- [65] TAYLOR-GOOPY, P. (2002), "The Silver Age of the Welfare State: Perspectives on Resilience", *Journal of Social Policy*, Vol. 31, núm. 4, pp. 597–621.
- [66] TAYLOR-GOOPY, P. (2004), "New risks and social change", en TAYLOR-GOOPY, P. (Ed.), *New Risks, New Welfare: The Transformation of the European Welfare*. Oxford: Oxford University Press, pp. 1–28.
- [67] TL (TRATADO DE LISBOA) (Final Act) (2007), Comisión Europea, Bruselas, (<http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/09-cg15.en7.doc>).
- [68] VAN OORSCHOT, W. (2002), "Popular Support for Social Security. A sociological perspective", en CLASEN, J. (Ed.), *What Future for Social Security? Debates and reforms in national and cross-national perspective*, The Policy Press, Bristol, pp. 33–52.
- [69] WILLIAMS, C.C. (2007) *Rethinking the Future of Work: directions and visions*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- [70] WILLIAMS, F. (2002), "The Presence of Feminism in the Future of Welfare", *Economy and Society*, Vol. 31, núm. 4, pp.502–519.

L La Responsabilidad Social como punto de equilibrio para gestionar el nudo gordiano "Costes/Derechos/Beneficios" en las organizaciones

Carmen Jaulín Plana,

*Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología por la UNED. Máster en Filosofía por la Universidad Complutense de Madrid. Doctora en Ciencias Políticas y Sociología por la UNED. Profesora funcionaria de Educación Secundaria en la especialidad Administración de Empresas. Profesora de la Sección Departamental "Sociología VI". Acreditada por la ANECA como "Contratada Doctora".
Autora individual de diferentes trabajos sobre competencia profesional, formación profesional y agentes sociales o análisis de organizaciones, entre otros.
carmen.jaulin@telefonica.net*

Resumen

Objetivo del artículo es analizar en el concepto de Responsabilidad Social el potencial para desenredar el nudo gordiano que tradicionalmente generan las relaciones esféricas de lo económico, lo ético y lo social en el interior de las organizaciones, lanzando las tensiones al mercado exterior. La hipótesis de trabajo que lo estructura es la siguiente: la Responsabilidad Social es una fuente de conocimiento integral y una herramienta de gestión espacial cuando consigue alcanzar el punto de equilibrio triangulando costes, beneficios y derechos socio-ambientales.

Palabras clave

Responsabilidad Social, Autopoiesis, Gestión espacial, Justicia distributiva correctiva.

Códigos JEL

D5, D6.

Abstract

The article aims to analyze the concept Social Responsibility as a potential to unravel the Gordian knot that is traditionally generated by the conventional relationships of economics, politics and society inside the organizations, throwing stress out to external market. The working hypothesis is: the Social Responsibility is an integral knowledge source and a space management tool when it achieves the breakpoint linking up costs, benefits and social environmental rights.

Keywords

Social Responsibility, Autopoiesis, Space Management, Corrective Distributive Justice.

JEL codes

D5, D6.

Introducción

Hoy, el campo de significación del concepto de Responsabilidad Social y su aplicación en la gestión de las organizaciones constituyen la clave para conseguir articular unos beneficios sostenidos (lo ético) que aseguren la gestión eficiente de los costes (lo económico) y el desarrollo de los derechos sin comprometer los recursos del futuro (lo socio-ambiental). La perspectiva de este análisis es comprender las claves del conocimiento clásico para construir una herramienta de gestión espacial en las organizaciones que aspiren a mejorar el entorno a través de la praxis de la Responsabilidad Social.

¿Podemos mejorar el entorno desde el interior de las organizaciones? Si algo nos enseñan las crisis cíclicas del siglo XX y la situación económica que estamos viviendo es que el llamado "espíritu emprendedor" que debe guiar la viabilidad de los proyectos empresariales tiene que consolidar un conjunto de equilibrios patrimoniales con herramientas que generen energía social en el interior y medioambiental en el exterior del sistema. La perspectiva del artículo es considerar la Responsabilidad Social en todo tipo de organizaciones, pero especialmente de empresas, como fuente de energía sistemática mientras, primero, logre triangular lo ético, lo económico y lo social fortaleciendo el conocimiento integral; y segundo, consiga romper las inercias de la economía tradicional cíclica entre la tensión de las tres variables (Costes, Beneficios y Derechos) que han venido deteriorando la modernidad occidental.

El artículo de Porter y Kramer (2011) *"Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth"* ("Creando valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento") ha roto esquemas: la crítica al concepto de Responsabilidad Social se puede interpretar como "irresponsabilidad organizada" (Beck, 2006; Vives, 2011); o como oportunidad de razón dialógica si optimizamos el potencial de disenso sobre el término. Por otro lado, si desenredamos semánticamente "valor compartido", aparentemente no hay nada nuevo bajo el sol; pero desde la razón dialógica la tensión entre valor compartido y Responsabilidad Social explica que esta presenta debilidades porque no ha podido resolver la tabla de rentabilidad a través del multiplicando "ventaja competitiva" en ese complejo contexto que responde al nombre genérico de mercado. Este artículo pretende demostrar que el mercado no es ajeno a la empresa, sino que la empresa en particular, o la organización en general, es un sistema que crea mercado, luego además de ser responsable (acción causal), puede introducir y regular como

ventaja competitiva, no solo el beneficio sostenido, sino también el coste controlado y la extensión de los derechos sociales (acciones consecutivas).

La relación de Responsabilidad Social (causa) con la articulación de beneficios, costes y derechos (consecuencia) tiene su fundamento en la búsqueda del equilibrio armónico aristotélico para construir la *polis* maximizando la justicia social en la república como sistema político más excelso. Estos antecedentes nos sirven para comprender que la pérdida de equilibrio clásico que ha caracterizado la modernidad, la industrialización y la tercerización occidental incrementa el impacto de las crisis cíclicas económicas sobre la estructura de las organizaciones debilitándolas como sistemas.

En este artículo, el primer objetivo es comprender con qué debilidades y fortalezas el pensamiento griego clásico construye el punto de equilibrio en la *polis* como sistema de organización social. El segundo objetivo es analizar el esfuerzo intelectual en la historia del pensamiento económico, político y social por tejer una modernidad llena de contradicciones nostalgia aristotélica del pasado; e incapacidad para implementar armonía en el caótico presente que les toca vivir condicionado por el feudalismo, guerras civiles, conquistas imperialistas, etc. Y el tercer objetivo es triangular: Beneficios, Costes y Derechos en una matriz de análisis de Responsabilidad Social como herramienta para gestionar el conocimiento integral en las organizaciones, buscando un punto de equilibrio con la finalidad de distribuir correctivamente o redistribuir los recursos.

La búsqueda de equilibrio clásico para fundamentar el conocimiento en la polis como sistema (organización)

Una de las razones que explica las oportunidades de la Responsabilidad Social en todo tipo de organizaciones es su carácter voluntario y un objetivo clave para analizar el contexto es comprender el esfuerzo en la historia del pensamiento político, económico y social por encontrar un equilibrio sistemático que neutralice los excesos posesivos individualistas de las facciones, de los grupos de interés y del beneficio insostenible. La cuestión es: ¿cómo se puede fortalecer la voluntad (o su acción complementaria: asegurar el voluntarismo) si los objetivos y funciones de las organizaciones están condicionados de manera unilateral por la búsqueda incesante de un beneficio que maximice expectativas ante el agotamiento crónico de los recursos y a corto plazo?

La búsqueda de equilibrio clásico ha sido una constante en la humanidad desde Platón hasta nuestros días, un equilibrio fundamentado en un conocimiento integral del saber (*logos*) en el que el significado de voluntad (*boilé*) estuvo cargado de connotaciones espirituales, religiosidad, e incertidumbre a caballo entre lo intelectual y lo instintivo. El Medioevo lo diseccionó separando voluntad de inteligencia; mientras la modernidad apoyada en la economía industrial, el utilitarismo y el inicio de la cultura de masas divide el hilo de conocimiento integral en disciplinas para garantizar la especialización de las élites, y con ello la pérdida de resistencia de la cimentación intelectual. La praxis ilustrada del pre-constitucionalismo, a finales del siglo XVIII, en su proceso de reificación, lo convierte en "acto voluntario", o volición, diferenciándolo respecto a deseo (*opesis*), o a inteligencia (*nus*); o por su semejanza respecto a carácter (*ethos*), o talante (*pathos*). Así que no es de extrañar que cuando analizamos la Responsabilidad Social como fundamento volitivo aparezca caos semántico, porque hay que articular la tradición occidental de *opesis*, *nus*, *ethos* y *pathos*, entendiendo el caos como oportunidad estratégica y científica de replantear la capacidad organizativa de un sistema en continuo movimiento.

La búsqueda de equilibrio clásico tiene como antecedente la división tripartita del alma en el pensamiento griego, representación de la división tripartita del Estado y de la estructura social de la *polis* (Platón, 2002: 148–166), destacando las tres claves necesarias para alcanzar el bienestar sistemático (*eudaimonía*): Racionalidad, Sensibilidad e Instinto. El problema fue y sigue siendo cómo articularlas (Platón, 2006).

Gráfico 1. © Carmen Jaulín

	Atemporal	Temporal	
Partes del alma:	RACIONALIDAD	SENSIBILIDAD	INSTINTO
Virtudes:	Prudencia	Fortaleza	Templanza
Destrezas:	Sabiduría	Voluntad	Autodominio
Vicios:	Ignorancia	Debilidad	Indolencia
Clases sociales:	Gobernantes, Filósofos	Soldados	Productores, Artesanos

Platón hereda una cultura de guerra que le empuja a buscar una fórmula que supere las tensiones geoestratégicas de la democracia, y así surge la metodología de la razón dialógica (García Gual, 1996). A Platón, el diálogo le ayuda a comprender la crisis del tiempo y del espacio que le toca vivir; es la única he-

ramienta que le permite develar la metáfora. *La República* y *Fedro*, los últimos diálogos de madurez platónica, destacan las tres virtudes del alma para forjar un sistema vivo y dinámico como un todo, del que surge una cuarta virtud integrando las esferas de las otras tres: la justicia social. Aparentemente, para Platón, encontrar el equilibrio necesario de la justicia social requería develar la metáfora: en *La República*, había que salir de la caverna y desenmascarar las sombras de la razón dialógica siguiendo la luz del conocimiento; en *Fedro*, había que tirar del carro llevado por un auriga (intelecto) con dos caballos: uno blanco y fuerte (el alma sensible); otro negro y rebelde (el puro instinto).

Lo que subyacía de la metáfora era una búsqueda incesante por conseguir el equilibrio armónico necesario para encontrar la verdad (*alèthia*) a través de la razón dialógica. En Platón el diálogo es un proceso gradual e intelectual esencialmente duro –imaginación (*eikasia*), creencia (*pistis*), pensamiento (*dianoia*), y conocimiento (*dialogia*)– cuyo objetivo clave es imbricar lo individual en lo social para contrarrestar los efectos nocivos del interés. La verdad socrático-platónica no tenía como objetivo derrotar al adversario o develar la mentira, sino socializar. Era el mejor homenaje que podía hacer a Sócrates; y de paso, el mejor legado para civilizaciones venideras, porque la búsqueda de la verdad como metodología de conocimiento fundamentaba el saber permanente (Platón, 1999). Esa búsqueda de la verdad platónica tiene carácter instrumental y social a la vez (imbricando pragmatismo e idealismo, con dificultad), a través de la fuerza del diálogo socrático, con un hito a conseguir: consolidar el pensamiento político y social en continua evolución para organizar la *polis*.

El resultado fue un complejo entramado con un claro objetivo, profundizar en las diferencias y relaciones entre el mundo sensible y el mundo inteligible; entre las meras opiniones y el conocimiento científico y filosófico; o entre los cuatro estados de aprehensión del conocimiento (*eikasia*, *pistis*, *dianoia*, y *dialogia*) para buscar el lugar del hombre en la *polis*: “Germen del derecho a ser ciudadano” (Platón, 1999: 179–191). Sin el contexto de razón dialógica no se puede entender el contexto de búsqueda de equilibrio duradero, ni el concepto político de justicia platónica, porque aunque aparentemente presente un significado sencillo de comprender, identificándolo con la virtud del orden social, torna complejo en su desarrollo cuando busca la verdad política en la construcción de un todo –la *polis*–, en el que cada ciudadano tiene su quehacer según su origen y su saber. Esta idea “aristocrática-clásica” estructura el resto de las virtudes –prudencia, templanza y valor– porque el fin de la justicia es el equilibrio político republicano. La armonía se consigue mediante la “perfección” en la sabiduría aristocrática

que tiene como objetivo integrar las virtudes en el todo; proceso que además de consolidar el conocimiento garantiza la infinitud de la razón dialógica.

En *La República*, Platón buscaba el punto de equilibrio a través de la justicia. El objetivo era encontrar el bien común de la *polis*, pero a la sombra de Sócrates y estructurando el diálogo bajo el principio "dar a cada cual lo suyo". "Lo suyo" tuvo dos acepciones: lo individual y lo social. De manera individual, los instintos se someten a la razón. De manera social, no debe existir interferencias entre estamentos: "hacer lo suyo y no entrometerse en lo de los demás". Cada estamento debía desarrollar la virtud que le representaba: los guardianes, la sabiduría; los guerreros, la valentía; y los artesanos, la templanza. La representación político-simbólica era el planteamiento estratégico para destacar la supremacía de la virtud de la justicia para re-organizar a las restantes virtudes, buscando un equilibrio homeostático que diluyera las tensiones de una *polis* aristocrática que aspirando a la grandeza colonial se estaba derrumbando. Ese contexto acabó por condicionarle de manera determinante: en Platón, el término medio (*mesotes*) estuvo delimitado por la tensión entre el Uno y el Bien, como fundamentos metafísicos de la esencia, y de la materia, o consecuencia (Platón, 2006: 438a).

Pese a que Aristóteles es alumno de Platón, hay que comprenderlo en otro espacio histórico, caracterizado por la transición de las ideas y por una necesidad metodológica de construir el conocimiento sobre fundamentos científicos, muy diferente a la platónica, aunque la sombra del maestro es muy alargada, a Aristóteles no se le puede comprender sin su predecesor. La siguiente tabla introduce las claves con las que construye las referencias del punto de equilibrio (*mesotes*) desde la herencia platónica (Aristóteles 2002: 89–101):

Gráfico 2. © Carmen Jaulín

	LO ÉTICO	LO SOCIAL	LO ECONÓMICO
Platón	Intelecto	Sensibilidad	Instinto
	Clave: Justicia	Clave: Verdad	Clave: Placer
Aristóteles	Aristocracia	Democracia	Oligarquía
	Virtud como causa final (Para qué)	Libertad como causa eficiente (Por qué)	Riqueza como causa material (Cómo)
	Praxis: Pericles (Vida política)	Praxis: Platón (Vida teórica)	Praxis: Eudoxo (Vida hedonista)

La grandeza griega clásica fue tornando en incertidumbre política en la certeza que otro sistema era posible al margen de la tiranía. El gran hilo conductor del pensamiento aristotélico y que da solidez a su obra es la necesidad de equilibrio para superar las tensiones geoestratégicas de guerra permanente. A pesar del origen aristocrático, la vida de Aristóteles no fue fácil por su condición de macedónico en una decadente Atenas que terminaba rindiéndose al poder imperial de Filipo de Macedonia, y al de su hijo, Alejandro Magno, de quien el estagirita fue maestro. Su tiempo es de transición y su aportación a la época es crear un pensamiento sólido y sin fisuras, a través del equilibrio político del hombre en la *polis*; y de la síntesis de los sistemas políticos en un modelo de constitución que superase los errores históricos de la tiranía (Aristóteles, 2005). Su obsesión fue desarrollar un permanente contraste de argumentos en búsqueda del equilibrio homeostático perdido, tan sólido que le llevó a crear las bases del pensamiento occidental. A diferencia de Platón, Aristóteles encontró el equilibrio en un sistema de justicia apoyándose en los métodos científicos de observación, imbricando ciencias sociales, con naturales y matemáticas.

Recopilando información de centenares de constituciones, con las hipótesis dibujó las coordenadas de la *polis* como sistema "cabal" para la que el punto de equilibrio era la base del funcionamiento del sistema. En *Política*, el ciudadano como *zôon politikon* debía perseguir la justicia como virtud perfecta, estando en proporción a las acciones realizadas y a la producción conseguida (Aristóteles 2005: 125–136), concepto que perfeccionará en *Ética a Nicómaco* (Aristóteles 2002: 70–88). Para Aristóteles, el hombre es un ser político en potencia y la *polis* es lo esencial, porque "el todo es necesariamente superior a las partes" y "todo es la *polis*" cuyo gobierno tiene que estar presidido por la justicia, así como la obligación del ciudadano es adquirir virtud. La forma perfecta de Estado es la república aristocrática porque permite equilibrar los desajustes de las oligarquías y democracias, desarrollando una clase media que elimine los conflictos de las riquezas de unos pocos y la pobreza de muchos. Con esta base, Aristóteles enfocó el esfuerzo a la búsqueda de una armonía política de criterios y formas que articulasen la estructura constitucional de la aristocrática ciudad-Estado. La armonía política, república o *politeía*, va construyéndose a lo largo del texto con el balance, a veces lleno de paradojas, de los distintos regímenes políticos (Aristóteles 2002: 76).

En *Ética a Nicómaco* lleva a la praxis la idea teórica de equilibrio armónico, planteando un modelo de gobierno y de constitución ideal para cada *polis* resultante de la combinación de democracia, oligarquía y aristocracia sobre la búsqueda de "término medio" (*-μεσότης-, mesotes*) para neutralizar los defec-

tos y excesos en aras de la armonía y del equilibrio que deben presidir las *polis*. Por ejemplo, para el gobernante, lo justo es lo que corresponde a su estatus (lo legal, lo igual y la virtud); lo injusto son los extremos (lo ilegal, lo desigual y la desviación social), y en término medio, la virtud de la prudencia es esencial, porque a través de la teoría de la relación de causas y de la proporción áurea, encuentra la "recta razón" –ley–, evitando así el relativismo moral y fundamentando la justicia en un racionalismo científico que aspiraba a corregir los déficits históricos que estructuraron las desigualdades. Es lo que hoy podemos asimilar a equilibrio fundamentado en la discriminación positiva para desarrollar la igualdad social (Aristóteles 2002: 88).

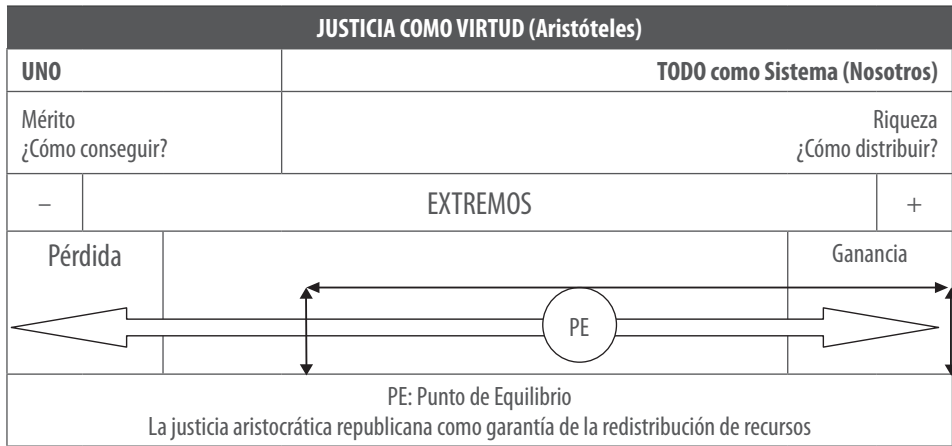
Para entender el mesotes aristotélico hay que partir de dos premisas: primera, la primacía de lo geométrico sobre lo aritmético (hay que medir con ángulos –escuadras–, y no con líneas –reglas–). Segunda, es necesario el criterio matemático para identificar el punto de equilibrio social con el máximo de excelencia individual (unidad en la multiplicidad), y para ello hay dos categorías: el Uno y el Nosotros. El Uno responde a la esencia sumatoria de la aritmética (proporción); pero el Nosotros es una exigencia geométrica fundamentada en "lo más conveniente para la *polis*" (razón):

La contribución metodológica aristotélica parte de una tabla de virtudes aristotélicas, en tres estamentos vitales (vida hedonista, vida política y vida teórica) con sus respectivos término medio y extremos. Cada vida tiene unas virtudes asociadas tanto en el punto medio como en los extremos. De todas las virtudes políticas, la justicia es la más importante, dedicándole el libro V de *Ética a Nicómaco*, y diferenciando dos tipos básicos de justicia: justicia teórica o política y justicia práctica o distributiva (Aristóteles 2002: 70–88). La justicia teórico-política se identifica con la positivización del derecho y surge del análisis comparado de cientos de constituciones en las repúblicas; la justicia práctico-distributiva procura el bien común distribuyendo beneficios y costes. La aportación de Aristóteles es esencialmente metodológica: aplicar la razón geométrica a las virtudes para construir un edificio científico a todos los sistemas políticos que aspiran a gestionar la justicia redistributiva.

La metodología aristotélica sigue siendo una fórmula magistral para conseguir equilibrio en todo tipo de organizaciones, políticas, sociales o económicas. Aristóteles parte de que "punto de equilibrio" (*mesotes*) no es un valor aritmético, en todo caso dialógico (Aristóteles 2002: 71–75). Por ejemplo, si tomamos la virtud del pudor, su valor no es 5, consecuencia del justo medio entre des-

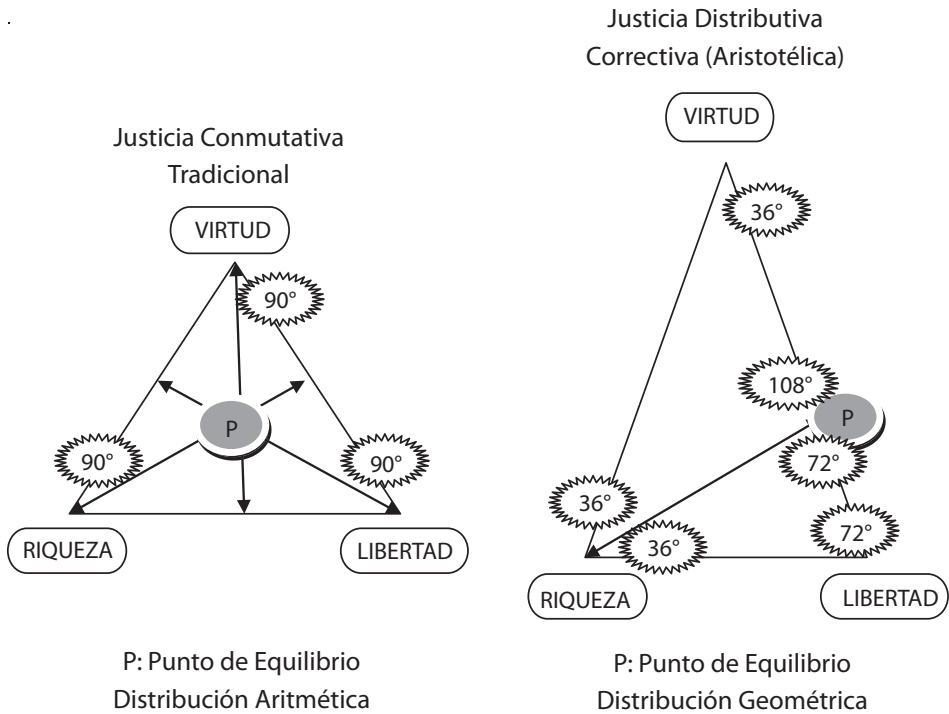
vergüenza (1) y timidez (10); sino que el pudor en sí es el punto de equilibrio o excelencia entre los dos extremos y dependerá de su acercamiento a timidez en detrimento de desvergüenza. Tomemos como ejemplo la virtud de la justicia: los extremos para Aristóteles y siguiendo a Platón están en cómo conseguirla (Mérito) y cómo distribuirla (Bienes=Riqueza). El resultado (*mesotes*) como Punto Equilibrio (PE) presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 3. © Carmen Jaulín



Equilibrar el espacio individual (Uno) con el espacio social (Nosotros, o Todo) a través del papel que desarrolla la justicia distributiva, ya fue un objetivo platónico con escasos resultados en la praxis de la *polis*, que Aristóteles quiso recuperar con los fundamentos éticos y metafísicos de las virtudes del alma y del intelecto. Para Aristóteles, solo la justicia distributiva correctiva, o redistributiva, puede ser considerada como alta virtud política, porque es la única que puede armonizar el Uno con el todo (Nosotros, o Todo), a través de los tres conceptos que han sido causa histórica de discordia política y de conflicto permanente –Virtud, Libertad y Riqueza– (Aristóteles 2002:72). Con ello, Aristóteles sienta las bases del pensamiento occidental, presagiando las contradicciones que tendría la búsqueda de un equilibrio que garantizara la salud ética, económica y social del sistema, así como las tensiones que construyen el desarrollo de la justicia distributiva correctiva en cualquier organización. El siguiente gráfico explica comparativamente la justicia conmutativa tradicional con la justicia distributiva aristotélica:

Gráfico 4. © Carmen Jaulín



Para Aristóteles, el equilibrio para la construcción social de la *polis* como resultado de la alquimia geométrica es un punto entre la perspectiva de virtud (lo ético) y libertad (lo social), perpendicular al ángulo de riqueza (lo económico). De la misma manera, llega a la conclusión de que el sistema político de excelencia para el gobierno de la *polis* es la República, como resultado geométrico de la perspectiva entre Aristocracia y Democracia perpendicular al angular de la Oligarquía.

Desde Platón, la justicia distributiva ha venido presentando crisis para la organización como sistema porque saca a flote con facilidad las miserias del contexto asimétrico occidental, como fue el de la sociedad griega clásica. Aristóteles optó por corregir la desviación de manera científica, en razón proporcional a sus consecuencias. Así surgió la justicia distributiva correctiva o justicia redistributiva (Aristóteles 2002: 74). El problema del pensamiento político que construye la modernidad parte de la perspectiva aristotélica insatisfecha: teniendo presente la necesidad de equilibrio homeostático no puede alcanzarlo porque exigía forjarlo desde abajo, corrigiendo la proporción de desigualdad

social, y esto no era compatible con la técnica contractual del constitucionalismo decimonónico impuesta desde arriba a través de la Carta Magna otorgada.

La crisis del pensamiento moderno: fragmentación del saber y desequilibrio sistemático de la justicia como virtud

A pesar de que las revisiones del aristotelismo son continuas a lo largo del pensamiento occidental (Cicerón, primera revisión; Santo Tomás, segunda; etc.) la modernidad construye el saber sobre la fragmentación del conocimiento aristotélico, diluyendo las oportunidades del equilibrio armónico de los sistemas. Y con ello no solo perdemos la oportunidad de construir sociedades más justas, sino la ocasión de consolidar el saber de manera integral (lo ético + lo social + lo económico). El esfuerzo por triangular los principios de virtud, libertad y riqueza desde Aristóteles hasta nuestros días ha sido importante y configura las obras maestras del pensamiento político, económico y social a lo largo de los siglos XVII (Locke, Montesquieu), XVIII (Smith, Rousseau), XIX (Hegel, Tocqueville y Marx), XX (Keynes, Rawls y Sen), pero es un esfuerzo sucumbido en el intento ante los condicionamientos geopolíticos del entorno: guerras civiles internas contra el poder absolutista; cismas religiosos; guerras colonialistas esquilmando riquezas; guerras imperialistas de unificación nacionalista; guerras mundiales para paliar crisis económicas, etc.

Locke buscó el equilibrio en el principio de libertad asociado al de propiedad o riqueza: carácter procedimental de la justicia (Locke 1979:153). Fue un contexto histórico caracterizado por la lucha entre la burguesía contra la nobleza y la iglesia para derrotar el feudalismo de unas instituciones que impedían el crecimiento económico y el desarrollo social. En su ambivalente racionalismo articula la justicia como bisagra entre el derecho divino y el individual, entre el estado natural y el estado de propiedad particular. La clave metodológica fue apelar a la conciencia del individuo para facilitar el enlace de las libertades individuales con la propiedad privada, bajo las premisas de la razón humana y la voluntad de Dios (Locke 1979:73–93). En Locke vamos a encontrar el origen de las contradicciones del concepto de justicia social, consecuencia directa de la tensión que supone articular la libertad con el derecho de propiedad. La justicia lockeana, a caballo entre lo individual y lo divino, no tiene espacio propio centrifugando tensiones entre el legislativo y el ejecutivo. La supremacía del principio de libertad fundamentado en la renta y propiedad explica las persistencias y resistencias de una época condicionada por el terror de la Revolución británica de 1688.

Smith, como Locke, estructura su obra en torno a los principios de libertad y riqueza con importantes diferencias. Smith, pionero de la teoría clásica económica, busca un equilibrio fundamentado en el "sentido común" y para él la manera más universal de alcanzarlo era conseguir solvencia monetaria. El resultado fue una ecuación en la que la incógnita fue la libertad absoluta de mercado y sin trabas para favorecer la libre competencia de mercado interno y la expansión del mercado internacional. En sus comienzos, con *Teoría de los sentimientos morales*, se enfrentó al individualismo moral de Hobbes y al utilitarismo psicológico de Locke para buscar el equilibrio de un "espectador imparcial" que pudiera ponerse en el lugar de otro ("simpatía", o empatía); que dinamizara el sistema a través del control armónico de sentimientos morales como el resentimiento, la venganza, la virtud, la admiración, la corrupción y la justicia (Smith 2004). Como en Locke y Rousseau, su preocupación por la educación es consecuencia directa de una sensibilidad social que le une a un tiempo de transición, caracterizado por los cambios de un sistema cerrado de economía doméstica a una sociedad abierta a la producción industrial, al comercio internacional y a la competencia de mercado, no exenta de contradicciones: la simpatía de la *Teoría de los sentimientos morales* frente al egoísmo de la riqueza de las naciones. A diferencia de Rousseau, su obra avanza hacia el liberalismo y utilitarismo económico buscando un equilibrio discriminatorio que frene los efectos perversos de la revolución industrial. La metáfora de "la mano invisible" en *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* explica la necesidad de articular la "libertad natural" con el individualismo y con el desarrollo social a través del poder de la libre competencia. La producción, el intercambio, y el nivel de renta aumentarían en la medida que la actividad empresarial creciera y el intervencionismo del estado disminuyese. La síntesis de Smith fue considerar el lucro no solo como ganancia personal sino como mejora de la comunidad, de manera que maximizar el nivel de producción y consumo eran factores claves para fomentar un desarrollo social que primase el interés personal, la propiedad privada y la competencia de mercado; minimizando el papel del Estado y abriendo el debate inacabado de su rol en la economía (Smith 1999).

La Ilustración amplió el debate: cómo articular los principios políticos (libertad, igualdad y fraternidad) en la construcción del Estado y consiguientemente cómo hacer frente a la fragmentación del saber. Los antecedentes del pensamiento político, económico y social están en el miedo a la revolución y el peso del nacionalismo: el principio de libertad cada vez va a estar más condicionado por el de riqueza; y el de igualdad por el mérito. La consecuencia es doble: la brecha entre el principio de igualdad y de libertad; y las tensiones entre el liberalismo y la democracia. Rousseau, en *Emilio*, reconoce que la falta de perspectiva

histórica sobre el mérito es causa de la mala gestión individual de los recursos y de la pésima distribución de la riqueza, origen de las desigualdades sociales. Vuelve al concepto de justicia social distributiva clásica para definir la armonía social, pero enmarcada en la supremacía de la voluntad general. Con Rousseau, la voluntad general crea vínculos de representación del Estado en la ciudadanía, en el compromiso de que “bajo las mismas condiciones, todos los ciudadanos deben tener los mismos derechos”, causa de la efectividad social del consentimiento unánime. El Estado es dueño de los bienes particulares y asegura la propiedad individual de los ciudadanos; a la vez que garantiza el bien común, a través del reparto equitativo, bajo el principio de “igualdad moral y legítima”. El soberano es el pueblo, gobernado por la ley, y la voluntad del soberano es la “voluntad general” (Rousseau, 2004: 64–67). La Ley es la expresión de la voluntad general, reflejo del orden trascendente; debe estar por encima de los hombres, pero permitir que sigan siendo libres. Como solo el soberano puede ser justo, al aprobarlas nunca pueden ser injustas, porque no pueden ir en contra del interés general; el gobierno no puede estar por encima de la ley, porque es un poder delegado del pueblo soberano: El autor de la ley es el pueblo soberano, aunque el ejecutor sea el gobierno. Para que la autoridad imponga su código debe tener alma revelada y saber gestionar, porque el buen legislador no da las leyes que quiere, sino las que conviene (Rousseau, 2004: 85–91).

Tocqueville, admirador del mérito del gobernante, es el intento de síntesis entre el principio de libertad e igualdad; entre el pasado revolucionario y el presente democrático; o entre las tensiones del viejo continente y la esperanza de la nueva Norteamérica, por eso la búsqueda de equilibrio clásico, en Tocqueville, es la síntesis de las debilidades trágicas del pasado revolucionario francés y de las fortalezas del futuro democrático norteamericano, no exenta de dificultades por la tensión centrífuga que genera el desarrollo del principio de igualdad en los sistemas políticos democráticos (Tocqueville, 2006). Tocqueville centró el concepto de justicia entre los principios de igualdad social y de libertad pública. Sensible a la época que le toca vivir, su teoría política descansa sobre tres claves de análisis –libertad, igualdad y revolución–, desde la perspectiva del paso del “tiempo aristocrático” al “tiempo democrático”; articulando la dialéctica “aristocracia/democracia”; e imbricando el viejo con el nuevo orden político. Soñaba con una sociedad en la que la igualdad no se desarrollase en detrimento de la libertad. A medida que existiera “nivelación universal” o igualdad social, la libertad iría en aumento (Tocqueville 1978). El concepto de justicia tiene dos caras: la conceptual y la pragmática. La conceptual se define por su pasión por la igualdad; la pragmática, por el desarrollo de un sistema judicial federal que contrapesase las desviaciones del poder le-

gislativo y ejecutivo. Vuelve al sincretismo aristotélico pero condicionado por la tragedia familiar vivida en la vieja Europa revolucionaria, la admiración por la reciente democracia norteamericana, y la visión de que "la caridad privada y la asistencia pública eran impotentes para sanar las miserias de las clases pobres" (Tocqueville 2003: 81).

Como en Tocqueville, también en la obra Stuart Mill hay que destacar el esfuerzo de sincretismo permanente para enfrentarse a la fragmentación del saber y la búsqueda de equilibrio. Con reservas hacia el socialismo y comunismo, responde a la necesidad política de gobierno representativo que precisa la Inglaterra de mitad de siglo XIX. El concepto de justicia distributiva está tejido con cinco hilos de pensamiento: la teoría de las ideas, el humanismo, el eclecticismo, el positivismo, y la economía política. Como resultado de ese tejido intelectual desarrolla un concepto de justicia fundamentado en el utilitarismo (Stuart Mill, 1991) Sus preocupaciones básicas son la libertad, la seguridad, y la utilidad. Esta última es la solución para corregir las desviaciones que introducen los problemas morales en la sociedad, en el sistema judicial, y en el sistema político democrático (Stuart Mill, 1997).

Y con Hegel llega el valor añadido del conocimiento integral que hace frente a la fragmentación del saber. La idea de Estado como recuperación de la razón dialógica clásica griega, y como síntesis del "sistema de eticidad" de Hegel explica el contexto de contradicciones que caracterizan la modernidad occidental entre crisis y cambios de un sistema agrario a un sistema industrial, de un sistema económico feudal a un sistema de libertades económicas de mercado; o de un sistema de organización microsociedad del ser humano en espacios cercanos –familia, comunidad– a una organización macrosociedad –fábrica, sociedad civil– con serias dificultades para proteger a los individuos en su seno. En esa transición surge la idea defensiva de un Estado que tiene que introducir una clase burocrática de funcionarios para proteger los intereses personales y económicos, así como las libertades, a través de las tensiones del sistema de representación política, por lo tanto la idea de justicia es también defensiva y teleológica. En ese contexto de contradicciones surge el pensamiento de Hegel como una llama de lucidez para destacar la solidez del saber cuándo relaciona "voluntad y responsabilidad": La voluntad tiene campo de actuación cuando existen responsabilidad y propósito, o lo que es lo mismo para Hegel, "conocimiento de los hechos" (Hegel, 2005: 209–213).

Para Hegel, hay que volver a la *polis* griega para desarrollar las capacidades de socialización del ser humano, reconciliando la legalidad y la moralidad en el *ethos*

“eficiente” (Hegel 1953: 60–62); y recuperar las ventajas de la libertad individual moderna, a través del desdoblamiento de la sociedad civil, antecedente de la sociedad burguesa de Marx (Hegel: 2005). Hegel despliega el principio práctico de la autoconciencia como motor de la libertad en la eticidad como sistema, a través de los tres niveles de socialización: la familia, la sociedad civil y el Estado. La sociedad civil la articula sobre tres fundamentos: el sistema de necesidades, la administración de justicia y el poder del funcionario. Detrás del poder del funcionario está el control del bienestar (policía) y de la subsistencia (corporación). No es ninguna casualidad que Hegel sitúe la administración de justicia entre el sistema social de necesidades económicas y el poder de control de la fuerza pública. En el fondo lo que subyace es la contradictoria reivindicación universal del bienestar particular como positivización del derecho social. A partir de la experiencia de la Revolución Francesa y de las revoluciones europeas industriales europeas, especialmente la inglesa, Hegel observa que ya no se puede dar un paso atrás, que el racionalismo histórico exige la representación de los ciudadanos como individuos diferenciados; la de los intereses legitimados en el beneficio de la sociedad civil; y de los derechos políticos con criterios de justicia y seguridad. *Principios de la Filosofía del Derecho* es un tratado sobre los principios que construyen la justicia social sobre la relación contractual Ciudadano/Estado, entendiendo el Derecho abstracto como conjunto de derechos; la moralidad como conjunto de deberes; y la eticidad como sincronización de derechos y deberes.

Para Hegel el pensamiento es dialógico, la consecuencia inmediata es el continuo movimiento de la razón histórica con dos objetivos metodológicos:

- a) convertir la ontología en lógica; y
- b) relacionar lo subjetivo con lo objetivo.

Por lo tanto el movimiento se edifica sobre las contradicciones del ser y la superación de Espíritu o Idea como concepto universal –en sí y para sí–. El pensamiento hegeliano despliega el Espíritu en tres estados dialógicos:

- a) El espíritu subjetivo va a recoger el alma, la conciencia, la Psicología;
- b) El espíritu objetivo encierra el derecho abstracto (propiedad, contrato y justicia), la moral interna –Moralität–, y la moralidad objetivada o eticidad –Sittlichkeit– en los tres momentos de formación social –familia, sociedad civil y Estado–;
- c) El Espíritu Absoluto recoge el Arte, la Religión y la Filosofía. De ahí que las tres esferas en las que se despliega la libertad moderna –el derecho abstracto, la moralidad y la eticidad– son las atmósferas formales para desarrollar la libertad. Una libertad que tiene como escenario al contractualismo político,

en el que el derecho abstracto es el conjunto de derechos del que parte el hombre moderno, a través del desarrollo de la libertad (primera parte: *legalidad*); la moralidad construye el corpus de los deberes (segunda parte: *moralidad*); y con el sistema de eticidad (tercera parte) el ciudadano supera la crisis de la modernidad a través de los fundamentos del contractualismo y de la construcción de una sociedad organizacional que tiene como reto la razón histórica sincrónica entre individuo, sociedad y Estado (Hegel, 2005).

Para superar el individualismo posesivo y las deficiencias institucionales de la construcción de la sociedad surge la necesidad de fundamentar el Estado –definido como pináculo de la eticidad–. Hasta Hegel los contractualistas, desde Hobbes a Rousseau, habían identificado sociedad civil y Estado frente a la parte jurídica del individuo con derechos y obligaciones contractuales. Para Hegel, el Estado es una unidad orgánica en la que lo particular, lo individual y lo universal tienen que estar integrados en un todo; y en el que el sistema político debe alcanzar lo que la sociedad (libertad objetiva) y la familia (libertad subjetiva) no puede. Con ello lo que consigue es racionalizar y ampliar el campo de significación y la perspectiva dialógica del término justicia, no negando espacio a la sociedad civil, pero considerando que el Estado está por encima, articulando el proceso a través de la gestión de la libertad y el poder.

Los tres anclajes del pensamiento clásico aristotélico (libertad, virtud y riqueza) con Hegel se convierten en "Libertad, Razón y Sistema" como claves que construyen el diálogo de la modernidad occidental. Hegel entra en el problema de la pobreza como ninguno de sus antecesores en el pensamiento, afirmando que es el tormento en las sociedades modernas; y que la sociedad civil no puede solucionarla –ni vía donaciones, ni vía trabajo, ni vía conquista de mercados–. Y la gestión vuelve a tener significado metafórico "Los ríos no son fronteras naturales, como se ha pretendido en épocas modernas, sino que por el contrario, al igual que los mares, unen a los hombres" (Hegel, 2005: 361). Y la capacidad para acercar los ríos y los mares la tienen las corporaciones que deben estar bajo el control del Estado. El Estado se convierte en la proyección de la diferenciación infinita de la autoconciencia; y en la forma universal de pensamiento, en el que el espíritu objetivo está representado por la ley como "voluntad pensada" de la totalidad orgánica (Hegel, 2005:369).

La totalidad orgánica moderna a la que hace referencia Hegel para desarrollar el espíritu objetivo es el prelude del internacionalismo ilustrado y la expansión transnacional decimonónica. Para Hegel el objetivo central de la reflexión filosófica es eliminar el azar, por lo tanto la idea de razón es infinita "No hay que

ver con los ojos naturales ni pensar con el entendimiento finito; hay que mirar con los ojos del concepto, de la razón que penetra la superficie de las cosas y traspasa la apariencia abigarrada de los acontecimientos” (Hegel 1953, I, 51). A partir de la necesidad de conceptualizar la razón histórica, surge la necesidad de sustancialidad histórica, en lo que denomina “categorías en la historia”, a través del siguiente proceso:

- a) observar los cambios a los que se ven sometidos los individuos, pueblos y Estados;
- b) no detenerse en el dolor de la pérdida, en la negatividad del proceso, sino en la admiración del “rejuvenecimiento”, en la afirmación de lo que nace; y
- c) esencialmente encontrar el fin de la razón en Dios (Teodicea).

Contestando a Hobbes, para Hegel el objetivo de la Filosofía es introducir la historia universal en la Teodicea. La Geografía es el escenario por el que la historia transcurre y se explica. De manera que, como “el sol sale por Oriente”, la luz del sol es universal y decaerá en el atardecer, del que emerge el “sol interior de la conciencia”. La historia universal va de Este a Oeste; de Asia a Europa: “la historia es el paso disciplinado del desenfreno de la voluntad natural a lo universal y a la libertad subjetiva”.

La comprensión infinita de la historia universal comienza el recorrido por el fundamento que diferencia “Nuevo Mundo” de “Viejo Mundo”. En la historia universal el Espíritu puede realizarse en una “sucesión de figuras externas” que las marca no el suelo como terreno, sino el tipo natural del paraje, que coincide exactamente con el tipo y el carácter “del pueblo como hijo de ese suelo” (Hegel 1953, I, 173). El Mundo Nuevo lo es por sus rasgos “físicos y políticos”, lo autóctono debe enfrentarse a la libertad individual y a la construcción de un Estado que proteja la propiedad individual. Hegel reconoce el porvenir de América por la ausencia de imposiciones políticas y económicas, pero concluye que la razón apenas tiene espacio (Hegel 1953, 183). Respecto al Viejo Mundo comienza definiéndolo como “el teatro que constituye el objeto de nuestra consideración, de la historia universal”, centrando su atención en el papel estructurador del Mediterráneo, como punto central de la historia del mundo, del que surgen las conexiones con tres culturas, o maneras de entender el espíritu: África, Asia y Europa. “En el mar acontece esta versión hacia fuera que falta a la vida asiática, ese trascender de la vida allende sí misma. Por eso el principio de la libertad individual ha llegado a ser el principio de la vida de los Estados europeos” (Hegel 1953, I, 209).

La razón universal es la premisa de la que parten Marx y Engels para sintetizar teoría, crítica y praxis en el análisis de la macroevolución social, interrelacionando fuerzas productivas con relaciones de producción y proporcionando un concepto de crisis económica imperecedero al paso del tiempo (Marx, Engels: "Trabajo asalariado y capital", 1975: 99). En ese escenario el concepto de justicia social es esencialmente sólido porque por primera vez en la historia del pensamiento tiene un sujeto (el proletariado como clase universal); presenta un modelo económico causal (el desarrollo capitalista); y desarrolla un enfoque metodológico (el materialismo histórico como proceso dialógico). Un concepto de justicia con diagnóstico histórica antecedente de las contradicciones que a fecha de hoy la modernidad no ha podido gestionar: Primera, la débil frontera entre acción y revolución; segunda, el significado del Estado en la democracia; y tercera, los límites del capital como motor económico.

El materialismo dialéctico rompe con el racionalismo cartesiano y con el idealismo histórico para explicar que las ideas no son innatas sino consecuencia de las condiciones sociales y de las relaciones de poder que sufren los pueblos; y que el método dialógico tiene como fin alcanzar la verdad vehiculando la teoría política a la praxis social. El hombre es lo que experimenta a través de la historia, y el Estado decimonónico es un aparato de la clase política burguesa para dominar a la clase trabajadora por lo que es necesario pasar de un Estado burgués a un Estado de los trabajadores, y la transición solo se puede gestionar desde la revolución y con un objetivo primordial: derrocar el capitalismo como sistema de desigualdades crónicas. Para Marx la justicia social es el fin, y el Estado es el medio para alcanzarlo; en el momento que la sociedad la alcance, el Estado dejará de tener actividad que no significado (Marx, Engels: "Trabajo asalariado y capital", 1975: 99).

Del complejo entramado de ideas hay que destacar la crítica permanente de Marx al utilitarismo, no exenta de contradicciones, herencia de la razón histórica que le precede –Platón, Aristóteles, Montesquieu, Rousseau, y especialmente Smith, Hegel y Feuerbach– para imbricar acción social y justicia redistributiva, pero en un plano inhabitual: la responsabilidad del saber y de los filósofos (Marx y Engels "Tesis sobre Feuerbach 1975: 428). Las condiciones organizacionales del siglo XIX se caracterizaron por el poder financiero de grandes corporaciones con responsabilidad limitada, condicionando el libre mercado e imponiendo unas normas laborales deshumanizadoras para la clase trabajadora (explotación infantil, jornadas de 16 y 18 horas diarias, salarios paupérrimos, peligrosidad laboral). Esta realidad es el caldo del cultivo para que el joven Marx visibilice que el principal problema de la justicia social es el choque del valor del intercambio (capital/trabajo) en los movimientos de los ciclos económicos

(plusvalía de capital, propiedad privada de los medios de producción, y distribución y finalidad de productos y servicios en el mercado). Marx no fue un reformista moral en sus comienzos –*Manuscritos económicos-filosóficos* (1844)–, en los que el hombre no estaba determinado por la razón histórica; pero terminó siendo un reformista en busca de un equilibrio redistributivo que hiciera frente al contexto de miseria social decimonónica: la historia de la humanidad es la del antagonismo de sus clases (Marx y Engels, 2007); y la tarea del filósofo es transformar el mundo (Marx y Engels “Tesis sobre Feuerbach, 1975: 428)

Casi un siglo después, John Maynard Keynes, con *La teoría general del empleo, el interés y el dinero* (1936) expone el gran potencial económico que tiene el gobierno de una nación, a través de la capacidad de gasto, la reorganización del sistema fiscal, y la oferta monetaria para redistribuir la riqueza y paliar las consecuencias del gran capitalismo especulador: la inercia de la espiral de expansión y depresión que conllevan los ciclos económicos (Keynes, 1977). De manera que en épocas de depresión económica, el gobierno debe aumentar el gasto público, aún corriendo el riesgo de aumentar el déficit económico; y en épocas de expansión económica, la reacción tiene que ser al contrario, máxime si la inflación aumenta. Con el paso del tiempo, la política económica keynesiana se desvaloriza fundamentalmente por tres razones: los gobiernos no pueden controlar los efectos indirectos del consumo sobre la inversión, y viceversa; tampoco pueden corregir las consecuencias perversas de la inflación respecto al desempleo; y la intervención económica tiene un coste electoral asociado difícil de asumir. Si con Hegel la idea de Estado toma cuerpo dialéctico, y con Marx es un proceso a desarrollar, con Keynes es el recurso para estabilizar las tensiones de la demanda agregada (Keynes, 1977: 279–295), aunque las tesis neoliberales impidan la expansión del gasto público en momentos de depresión, como la crisis iniciada en 2008.

Rawls también vuelve al sincretismo aristotélico al fundamentar la justicia en una curva de Pareto, pero con mermas porque el esfuerzo no es geométrico, sigue siendo lineal. Cuando Rawls introduce la concepción individualista de “la justicia como equidad” vuelve a abrir la caja de pandora de los límites del contractualismo en democracia, contexto clave para estudiar la significación de la justicia como derecho social en el siglo XX. *Teoría de la Justicia* es clave para entender la importancia de la justicia como razón histórico dialógica en la cultura occidental. Va a ser un texto que centra el debate de ideas liberales en las tres últimas décadas, y que Rawls hace y rehace para concretar postulados. En *La justicia como equidad* intenta resolver contradicciones y dejar bien asentado el liberalismo político como el único “hecho de pluralismo razonable” (Rawls, 2002). Gargarella, desde la devoción, recoge las críticas

hechas a Rawls que considera más relevantes para destacar como objetivo que la justicia en democracia es un yacimiento de conocimiento permanente (Gargarella, 2008). Camps, en la esclarecedora "Introducción" que hace en *Sobre las libertades*, cuestiona abiertamente el utilitarismo de Rawls, aunque este advierta que quiera evitarlo. Para Camps los dos principios que definen *Teoría de Justicia* se convierten en tres: el principio de libertad, el de igualdad de oportunidades, y el "principio de diferencia", el que procura beneficiar a los individuos menos privilegiados (Rawls 1996: 24)¹. Por lo que Camps se pregunta: "¿cómo se maximizan los mínimos (situaciones de pobreza, marginación y desamparo, etc.) si se da prioridad al principio de libertad?". Rawls ya había contestado a esa pregunta en *Property, Profits, and Economic Justice*, texto que explica que la sociedad "bien ordenada" debe asumir el concepto de "justicia como equidad" con carácter público, obligando a los individuos a que tengan "personalidad moral". Paralelamente al concepto de justicia debe entenderse la noción de "bien común" y de "bienes primarios" (Rawls, 1980)². Para Camps, el fallo de tan sólida teoría está en que Rawls parte de la realidad norteamericana para contextualizarla. De ahí que los argumentos que las "libertades garantizan la igualdad en la cooperación social", y de que sean la base del autorespeto en una sociedad capitalista, son "ideales vacíos"³.

El enfoque de la libertad humana presentado por Amartya Sen contrasta con los enfoques utilitaristas, libertarios, igualitarios. La ética económica redistributiva de Sen va más allá del análisis comparativo de la renta personal, del crecimiento del producto interno bruto, del incremento de los ingresos personales, de los niveles de industrialización, del avance tecnológico, o de la modernización social. La ética política de Sen identifica "la libertad de agencia que poseemos individualmente" con la capacidad para elegir, y va a depender de la eficacia de las instituciones sociales y de políticas que garanticen la sanidad y la educación; así como del criterio para valorar y evaluar la situación política. Sen busca la par-

¹ Para Camps el último principio es el más interesante puesto que lo asimila al "óptimo de maximización" de Pareto, por el cual los cambios que hay que hacer en una distribución solo deben hacerse si se mejoran a determinadas personas sin empeorar a los demás. A partir de ese punto la crítica se centra en el hecho de que Rawls dé prioridad al principio de libertad, respecto al resto de principios.

² Los bienes primarios son condiciones necesarias para que los individuos opten gozando de libertad, de la parte del bien común que les interesa satisfacer, con autonomía y respeto a los demás. Los bienes primarios se apartan de la noción de deseos y aspiraciones interesadas y egoístas para acercarse al concepto de necesidad. Es decir, Rawls con la teoría de los bienes refuerza su vieja teoría de Justicia moral en la que se otorga prioridad al deber ser (*right*), por encima del bien (*good*). Y con ello entronca su metafísica en el trascendentalismo de la *Razón práctica* de Kant, en la que el fin es preservar la autonomía de la persona como sujeto moral. Para Camps, este desarrollo teórico siempre ha puesto en difícil aprieto a "todos los teóricos de los gobiernos representativos y legítimos".

³ A Camps lo que le preocupa es la coherencia argumental deontológica: "¿es suficiente el derecho prioritario de libertad?". Para Rawls lo es, además de necesario. Por lo que Camps alaba su optimismo: "porque sin esperanza no hay ética posible"; sin embargo, considera que el asegurar la igualdad de oportunidades, en muchas ocasiones, supone conflictos que exigen al poder político restringir ciertas libertades. Por lo que se pregunta, ¿cómo resuelve la justicia como equidad, el problema de que las libertades básicas no resulten libertades meramente formales?"; concluyendo: "(...) la teoría de Rawls se muestra insuficiente en aquellos países o sociedades donde la justicia está "bajo mínimos", donde la desigualdad es tan escandalosa que lo más racional consiste en desconfiar de que ninguno de los tres principios lleguen a aplicarse nunca" (Rawls, 1996).

te activa del ser humano –la capacidad–; en lugar de recurrir al subsidio pasivo tradicional para ayudar a los países en vías de desarrollo. La pobreza para Amartya Sen es una cuestión de identidad. En *Desarrollo y libertad*, Sen señala la gran paradoja que supone vivir en un mundo de posibilidades, a la vez que se están privando los derechos y libertades más básicas a una gran parte de la población mundial. La propuesta de Sen es promover un Desarrollo que supere esta contradicción; y encuentra en la Libertad, la clave para conseguirlo. Para sintetizar la diversidad del pensamiento de Sen hay que partir de un hecho esencial: su obra es consecuencia del sincretismo de su experiencia sobre la pobreza india y su desarrollo intelectual en Gran Bretaña y EEUU. Sen, en esta mezcla cultural a caballo entre las oportunidades y amenazas del ser humano, busca el motor del ser humano como recurso, la parte activa –la capacidad–; en lugar de recurrir al subsidio pasivo tradicional para ayudar a los países en vías de desarrollo (Sen, 2000). Y con ello, Sen sienta las bases de la capacidad social del individuo en la comunidad que luego perfilará en *La idea de justicia* como razón dialógica (Sen 2010: 441). Nussbaum, incidiendo en la praxis dialógica de Sen, propone una teoría de la justicia que ofrezca un panorama más sólido para la cooperación social: ¿cómo hacer extensible la igualdad de derechos a las personas más marginadas?, por ejemplo los discapacitados. ¿Cómo conseguir que las personas alcancen la dignidad? ¿Cómo extender los ideales de justicia más allá de los seres humanos, por ejemplo en los animales? (Nussbaum, 2007).

Teoría de equilibrio de la Responsabilidad Social como principio para triangular beneficios, costes y derechos

Con “no hay nada más práctico que una buena teoría”, Kurt Lewin destaca la importancia del carácter normativo de la teoría y su capacidad para gestionar el conocimiento precedente al desarrollo aplicado (Escartí, 2005). Recordando el planteamiento inicial, la finalidad de este análisis es construir la teoría de equilibrio de la Responsabilidad Social para la gestión espacial del conocimiento integral en todo tipo de organizaciones aprehendiendo las lecciones magistrales del pensamiento griego clásico y las consecuencia de las tensiones del moderno, porque tiene un campo de significación lleno de oportunidades en el contexto de crisis cíclicas que estamos viviendo.

Pero la teoría por sí, siendo esencial, no es suficiente porque en esta última década el ambivalente consenso del poder iconográfico de la representación de la Responsabilidad Social (RS) en todo tipo de organizaciones, la crítica de Porter y Kramer lo avala, proporciona incertidumbre que se puede corregir con una metodología *ad hoc*. Por lo que la aportación de la Teoría del Equilibrio de

la Responsabilidad Social (TERS) es esencialmente metodológica. En la actualidad, el debate eficiente de la RS es sobre todo metodológico: preocupan menos los contenidos porque ya han alcanzado nivel de unanimidad (resultados, *factum*); e inquieta más cómo conseguirla, o desarrollarla (procesos, *feri*).

¿Podemos cambiar el entorno (mercado) desde lo interno (organización)? La respuesta de este artículo es que sí desde la gestión espacial de las organizaciones a través de las garantías que ofrece la Responsabilidad Social (RS) como herramienta de conocimiento integral.

La gestión espacial en las organizaciones es la oportunidad que tienen los sistemas autopoieticos de encontrar, recuperar y generar conocimiento (Luhmann, 1996). En las empresas, u organizaciones en general, el conocimiento es la energía y está por todos sitios como átomos de hidrógeno moviéndose en órbitas, sin embargo es difícil detectarlo, relacionarlo con las ventajas socio-ambientales y convertirlo en conocimiento tangible. Luego la gestión espacial del conocimiento es una cuestión esencialmente metodológica: ¿cómo el empresario puede localizarlo, reencontrarlo, e integrarlo en el sistema? Si parte de que el conocimiento en las organizaciones está esparcido como átomos, necesita una herramienta capaz de visibilizarlo, para ello es preciso que las personas que conforman la organización (*Stakeholders*) como parte de sus obligaciones profesionales, de manera "intelectualmente voluntaria", y sin mediar orden de trabajo, servicio o contrato, asuman cuotas de RS posicionándose en espacios y tiempos de "hueco organizativo" para mejorar el sistema en su interior y responder a la demanda del exterior. Dicho con otras palabras: como consecuencia de las funciones atribuidas, las personas que generan conocimiento no precisan indicaciones de por qué, cómo, cuándo y dónde tienen que desarrollarlo. Esto requiere un cambio de mentalidad en el empresario y en los *Stakeholders*, porque la clave es la capacidad contractual para aportar conocimiento en el desempeño de la tarea a realizar.

¿Por qué la TERS es una herramienta metodológica en un sistema autopoietico? Primero: a los empresarios y gestores que introducen la RS de manera eficiente, les preocupan los resultados (*factum*); pero mucho más el proceso que es lo que garantiza la salud del sistema (*feri*) y la solidez del saber integral para la gestión espacial del conocimiento. Segundo: la autopoiesis garantiza no solo la permanencia del sistema en el entorno, a través de sus redes y procesos; sino que procura caudal de gestión espacial, en su interior, al facilitar la comunicación de inputs y outputs hacia el exterior. Y tercero: la RS, en un sistema autopoietico para asegurar la homeostasis, precisa mecanismos para la distribución correcta de recursos, de ahí que las tensiones modernas en el interior de empresas

y todo tipo de organizaciones busquen articular el punto de equilibrio entre beneficios, costes y derechos para evitar los nudos gordianos tradicionales.

Nudo gordiano son cabos de hilo enredados con dificultad de encontrar las puntas enmarañadas y desenredarlo para confeccionar un tejido como resultado final. El concepto de RS desarrolla nudos gordianos en la gestión empresarial tradicional porque la transición de modelos jerárquicos a modelos horizontales supone cambios transcendentales en la manera de invertir, aprovisionarse, contratar, resolver alertas (mala gestión de costes, pérdida de liderazgo efectivo, caos en el trabajo de equipo, confusión entre control y participación, etc.), por lo que la RS termina siendo un barniz de *marketing* que envuelve la imagen de las empresas en el espacio opaco institucional. La clave está en comprender que la escasa eficacia, e ineficacia, de la RS no está es su definición como concepto (Porter y Kramer, 2011) sino en la gestión de las empresas como sistemas cerrados tradicionales, en la mayoría de los casos empecinados en conseguir maximizar los beneficios del interior esquilmando los recursos del exterior a corto plazo.

Si aplicamos la fórmula aristotélica de gestión espacial para fundamentar la *polis*, encontramos que las organizaciones pueden distribuir correctivamente o redistribuir los recursos triangulando beneficios, derechos y costes, teniendo presentes la siguiente relación de referencias del pensamiento clásico griego delineadas para evitar los nudos gordianos:

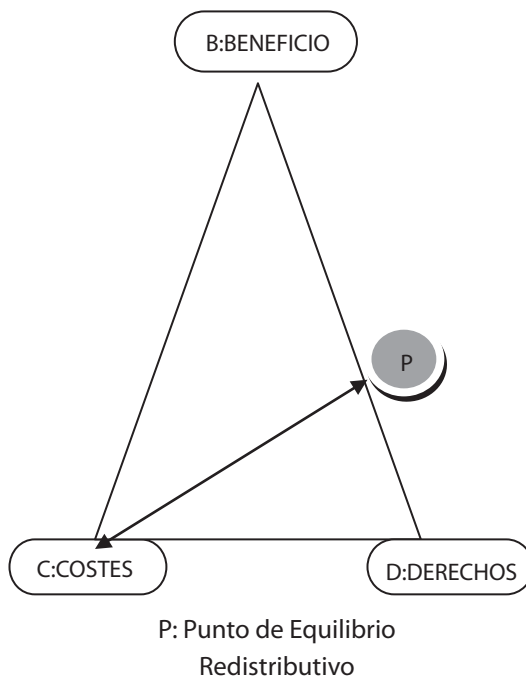
Gráfico 5. © Carmen Jaulín

	LO ÉTICO	LO SOCIAL	LO ECONÓMICO
Platón	Intelecto	Sensibilidad	Instinto
Aristóteles	Virtud como causa final (Para qué)	Libertad como causa eficiente (Por qué)	Riqueza como causa material (Cómo)
Parámetros de la Teoría de Equilibrio de la Responsabilidad Social	BENEFICIOS	DERECHOS	COSTES

Por lo tanto, la TERS es una herramienta eficiente en la gestión espacial organizativa si logra articular beneficios, costes y derechos en un punto de equilibrio que garantice dos objetivos clave: gestionar los recursos desde la perspectiva espacial (tienen que generar conocimiento); y redistribuir (o distribuir correctivamente) los resultados a los colectivos de interés en el proceso organizativo (*stakeholders*): propietarios, gerentes, trabajadores, proveedores, clientes, representantes institucionales, consumidores, etc. como muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 6. © Carmen Jaulín

Herramienta de Responsabilidad Social (Redistribución o Distribución Correctiva)



B= Beneficio sostenible. C= Control de Costes. D= Desarrollo de Derechos socio-ambientales

¿Cómo desarrollar la gestión espacial de la organización social o empresarial como sistema autopoiético a través de la TERS? Para contestar a esta cuestión clave, siguiendo los antecedentes del pensamiento aristotélico, hay que recurrir al equilibrio homeostático que ofrecen los angulares de un triángulo isósceles (Beneficio/36°; Costes/72°; y Derechos 72°), encontrando el punto de equilibrio en la perspectiva que une el beneficio y los derechos perpendicular a los costes. El resultante es un triángulo isósceles como todo, o sistema, compuesto por la suma de dos triángulos isósceles de diferente superficie $T1=B+P+C$; y $T2=P+C+D$, con los que podemos hacer cálculos cuantitativos matemáticos convirtiendo la proporción discreta en proporción continua y encontrando el punto de equilibrio en los extremos de la proporción ($BC: CP=CP: PD$), a través del coeficiente 1.618, para valorar y comparar las magnitudes, pero el resultado no tendría ni profundidad (significado), ni volumen (espacio), por lo que hay que recurrir a otros métodos de análisis.

A la diversidad de sistemas de evaluación de la RS (Weber, 2008) y a la división tradicional de métodos cualitativos y cuantitativos, sin desestimar, toda teoría con proyección en una investigación aspira a configurar una metodología propia. Como consecuencia de la teoría aristotélica, la TERS exige fundamentar el punto de equilibrio sobre la razón dialógica de beneficios, costes y derechos. Y en este caso las técnicas a aplicar son dialécticas porque siguiendo a Fernández de Castro:

“Las técnicas dialécticas permiten a la sociología que sea otro el poder que la utilice, otros los equivalentes con los que medir la sociedad (su objeto) y otros los valores con los que significarla. Colocan a los ciudadanos frente al espejo para que sean ellos los que produzcan su verdad y ellos quienes la registren construyendo democráticamente la sociedad a su medida” (Fernández de Castro, 1991, 73).

El proceso dialéctico para configurar la TERS como herramienta de gestión espacial del conocimiento integral, en todo tipo de organizaciones, presenta la siguiente relación de fases:

Primer paso, categorizar (Escala Likert) el espacio angular de Beneficios, Costes y Derechos entre extremos dicotómicos (+ ó -) de un valor óptimo, con un doble objetivo: graduar con criterios discriminantes (Beneficio/36°; Costes/72°; y Derechos 72°), analizando la dispersión respecto al punto de equilibrio (P).

Segundo paso, crear una tabla periódica comparativa de referencia multidisciplinar para representar cómo interactúan los tres parámetros (B, C y D) en cada uno de los colectivos representativos de la organización (*Stakeholders*), consolidando o desestructurando el equilibrio. Cada *Stakeholder* debe tener asignado un valor cualitativo o cuantitativo de equilibrio óptimo. La sencillez de manejo de la tabla permite desde comparar movimientos periódicos y analizar el impacto (compra un bien de equipo) hasta evaluar lo complejo (reestructurar una plantilla de trabajadores). Porque la interrelación de las tres magnitudes y de los *Stakeholders* ofrecen claves de razón dialógica permanente. Por ejemplo: ¿Cómo afecta un incremento de beneficios de los propietarios en los beneficios, costes y derechos del resto de los *Stakeholders*? ¿Cómo afecta un aumento gradual de los derechos de los consumidores en los beneficios, costes y derechos del resto de los *Stakeholders*? Etc.

Gráfico 7. © Carmen Jaulín

MATRIZ DE ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL						
Fecha:						
STAKEHOLDERS	BENEFICIOS	COSTES	DERECHOS	PUNTO DE EQUILIBRIO		
				-	Óptimo	+
Propietarios						
Gerentes						
Trabajadores						
Proveedores						
Cientes						
Representantes institucionales						
Consumidores						
Etc						

Tercer paso: Redistribuir beneficios. Con el modelo de gestión tradicional el reparto de beneficios fundamentalmente va a parar a fondos de reservas, pagos de impuestos, y dividendos a propietarios del capital; el modelo de gestión espacial de la RS propuesto propone incluir en el reparto de dividendos al resto de *Stakeholders*, de manera que el beneficio deja de ser una cuestión solo económica para, además, ser ética. En la medida que el análisis de relación de las tres magnitudes tenga carácter longitudinal podrá fundamentar un modelo de gestión espacial de TERS *ad hoc* para cada organización.

Cuarto paso: Control de costes. Con la gestión tradicional la preocupación primaria es minimizar costes directos e indirectos, fijos y variables de manera individualizada (*full cost*) para aplicar beneficios y calcular precios; con la gestión espacial, como la preocupación es el equilibrio, hay que comparar qué tipo de costes asociados a los *Stakeholders* proporcionan estabilidad o equilibrio óptimo y cuáles desequilibran el sistema. Siguiendo a Rawls, para conseguir un equilibrio maximizando el control de costes hay que recurrir a la curva de Pareto porque no hay que olvidar que es una distribución correctiva (Rawls, 2006). Ejemplos: 80 costes fijos x 20 costes variables; 80 costes indirectos x 20 costes directos; 80 costes fijos indirectos x 20 costes variables directos.

Y quinto paso: Desarrollo de los derechos. En la gestión tradicional, cumplir con la exigencia de los derechos es una obligación; en la gestión espacial es una inversión que hay que categorizar, diferenciando entre legalidad (derechos fundamentales) y voluntariedad (derechos humanos y complementarios). Lo que determina la ley

son costes (salarios, cuotas Seguridad Social, normalización de consumo, etc.); sobre lo que puede actuar la voluntad va por otros derroteros permeabilizando derechos complementarios a los fundamentales, nunca sustitutivos, traducidos en mejoras hacia los *Stakeholders* (Conciliación familiar, Flexibilidad de horarios y vacaciones, Mejoras en el trabajo en equipo, Fidelidad a proveedores, Minimización plazos de entrega a clientes, Reciclaje, Logística inversa, Energías alternativas, etc.).

En resumen, la matriz analiza el movimiento periódico del diálogo entre beneficio sostenible, control de costes y desarrollo de derechos sociales y ambientales para encontrar el equilibrio del sistema como organización implicando a los *Stakeholders* de una manera sistemática.

*Síntesis de la teoría de equilibrio de Responsabilidad Social (ters),
o cuestiones para la reflexión:*

¿Por qué el beneficio forja el punto de equilibrio de la Virtud aristotélica, hoy? Siguiendo la estela de Hegel y Weber supone la capacidad de elección ética, siempre y cuando sea un beneficio que armonice el sistema y por ende, la estructura de costes y el desarrollo de los derechos.

¿Por qué el coste forja el punto de equilibrio de la Riqueza aristotélica hoy? Porque, continuando a Locke, Hegel Marx y Keynes, el coste es el factor que explica tanto la ponderación patrimonial (ajuste) como la desestructuración (desajuste) de manera que sin el control de costes el beneficio es efímero y los derechos inestables.

¿Por qué los derechos representan el punto de equilibrio de la Libertad aristotélica, hoy? La libertad aristotélica tiene mucho que ver con la de Rawls (principio de diferencia) o la de Sen (libertad de agencia), y sigue siendo la senda junto al principio de igualdad para evaluar la consolidación de las democracias. La razón dialógica está servida: en nombre de la libertad social han avanzado los derechos fundamentales; pero también la libertad económica como estandar-te ha creado un mundo asimétrico globalizado con crisis económicas cíclicas que solo se resuelven cuando las empapan los más vulnerables.

NOTA: La autora quiere agradecer de manera expresa y precisa a la Dirección y a la Secretaría Técnica de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa su confianza en este artículo y especialmente las contribuciones de las evaluaciones ciegas para desarrollar de manera aplicada su contenido en próximas investigaciones.

Bibliografía

- [1] ABELLÁN, JOSÉ LUIS (1979): *Historia crítica del pensamiento español*. Tomo 2. Madrid: Espasa Calpe.
- [2] ARISTÓTELES (2002): *Ética a Nicómaco*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- [3] ARISTÓTELES (2005): *La política*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- [4] BECK, ULRICH (2006): *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Sigo XXI.
- [5] BERLIN, ISAAH (1988): *Cuatro ensayos sobre la libertad*. Madrid. Alianza Universidad.
- [6] BOBBIO, NORBERTO (1993): *Igualdad y libertad*. Barcelona: Paidós.
- [7] CICERÓN (1989): *La República y las leyes*. Madrid: Akal/Clásica.
- [8] DE AQUINO, TOMÁS (1959): *Summa Theológica*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos. 5 Vol.
- [9] DE LA TORRE (2009): "Fundamentos de la responsabilidad de la empresa". *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 1 Madrid: Fundación Luis Vives.
- [10] DURÁN HERRERA, JUAN JOSÉ (2009 a): "La función económica de la empresa socialmente responsable". *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 1 Madrid: Fundación Luis Vives.
- [11] DURÁN HERRERA, JUAN JOSÉ (2009 b): "Gobernanza, Responsabilidad Social y Medioambiental de la Empresa Multinacional. Proceso estratégico". *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 3 Madrid: Fundación Luis Vives.
- [12] DWORKIN, RONALD: *ÉTICA PRIVADA E IGUALITARISMO POLÍTICO*. BARCELONA. PAIDÓS 1993.
- [13] ESCARTÍ, AMPARO. COORD. (2005): *Responsabilidad personal y social a través de la educación física y el deporte*. Barcelona: Grao.
- [14] FERNÁNDEZ DE CASTRO, IGNACIO (1991): "El laberinto de las metodologías". *Revista de Educación y Sociedad*. Madrid: Icaria. 1991.
- [15] GALINDO MARTÍN, MIGUEL ANGEL (2008): "Innovación, Progreso y Empresarios: la importancia de los valores morales" *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 1 Madrid: Fundación Luis Vives.
- [16] GARCÍA GUAL, C. ed. (1996). *Historia de la filosofía antigua*. Madrid: Trotta.
- [17] GARGARELLA, ROBERTO (2008): *Las teorías de la justicia después de Rawls*.

- [18] BARCELONA: Paidós.
- [19] HEGEL, GEORGE WILHELM FRIEDRICH (1953): *Lecciones sobre la Filosofía de la Historia Universal*, Madrid. Revista de Occidente. Tomos I y II.
- [20] HEGEL, GEORGE WILHELM FRIEDRICH (2005): *Principios de la Filosofía del Derecho*. Barcelona: Edhasa.
- [21] HOBBS THOMAS (2007): *Del ciudadano y Leviatán*. Madrid: Tecnos.
- [22] KANT, ENMANUELLE (2000): *Crítica a la razón práctica*. Madrid: Alianza Editorial.
- [23] KEYNES, JHON M. (1977): *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. México: Fondo de Cultura Económica.
- [24] LOCKE, JOHN (1979): *Ensayo sobre el gobierno civil*. Madrid: Aguilar.
- [25] LOCKE, JOHN (2005): *Carta sobre la tolerancia*. Madrid: Tecnos.
- [26] LOZANO, JOSEP MARÍA. Entrevista concedida en *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 1 Madrid: Fundación Luis Vives.
- [27] LUHMANN, NIKLAS (1996): *Teoría de la sociedad y pedagogía*: Barcelona: Paidós.
- [28] LUHMANN, NIKLAS (2007): *La sociedad de la sociedad*. Mexico: Herder.
- [29] LUQUE DE LA TORRE, M^a ANGELES (2009): "La conciliación y la Responsabilidad Social de la Empresa. Un enfoque organizativo. *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 1 Madrid: Fundación Luis Vives.
- [30] NUSSBAUM, MARTHA C. (2007): *Las fronteras de la justicia*. Barcelona: Paidós.
- [31] MARRAMAO, GIACOMO (2006): *Pasaje a Occidente. Filosofía y globalización*. Buenos Aires: Katz.
- [32] MARX Y ENGELS (1975): *Obras escogidas 1*. Madrid: Akal.
- [33] MARX Y ENGELS (2007): *Manifiesto del partido comunista*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- [34] MONTESQUIEU, CH. LOUIS DE SECONDAT (2007): *Del Espíritu de las Leyes*. Madrid: Tecnos.
- [35] OXELHEIM, LARS (2008): "Sobre la transparencia del rendimiento empresarial en un entorno macroeconómico volátil". *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 2.2 Madrid: Fundación Luis Vives.
- [36] PLATÓN (1999): *Las Leyes*. Madrid. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Traducción, notas y estudio preliminar de José Manuel Pabón y Manuel Fernández-Galiano.

- [37] PLATÓN (2002): *Apología de Sócrates*. Fedón. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones científicas. Traducción, notas y estudio preliminar Enrique Ángel Ramos Jurado.
- [38] PLATÓN (2006): *La República*. Madrid. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Traducción, notas y estudio preliminar de José Manuel Pabón y Manuel Fernández-Galiano.
- [39] PORTER MICHEL E.; KRAMER MARK R (2006): "Estrategia y sociedad". Harvard: Harvard Business Review. America Latina.
- [40] PORTER MICHEL E.; KRAMER MARK R (2011) "*Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*". Harvard: Harvard Business Review.
- [41] RAWLS, JOHN (1980): *Kantian Conception of Equality*. Belmont: Wadsworth.
- [42] RAWLS, JOHN (1996): *Sobre las libertades*. Barcelona: Paidós.
- [43] RAWLS, JOHN (2002): *La justicia como equidad*. Barcelona: Paidós.
- [44] RAWLS, JOHN (2006): *Teoría de la Justicia*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- [45] ROUSSEAU, JEAN JACQUES (2002): *Emilio o De la educación*. Barcelona: Edicomunicación A.
- [46] ROUSSEAU JEAN JACQUES (2004): *El contrato social y el Discurso sobre el origen de las desigualdades*. Barcelona: RBA Editores.
- [47] SAAVEDRA, IRENE. VVAA (2008) "Modelo de gestión de ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades" en *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº 1 Madrid: Fundación Luis Vives.
- [48] SABINE, GEORGE (1945): *Historia de la teoría política*. Méjico. Fondo de Cultura Económica.
- [49] SEN, AMARTHYA (2000): *Libertad y Desarrollo*. Barcelona: Planeta.
- [50] SEN, AMARTYA (2006): *El valor de la democracia*. Madrid: El viejo topo.
- [51] SEN, AMARTHYA (2010): *La idea de justicia*. Madrid: Taurus.
- [52] STUART MILL, JOHN (1991): *El utilitarismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- [53] STUART MILL, JOHN (1997): *Sobre la libertad. Comentarios a Tocqueville*. Madrid: Espasa-Colección Austral.
- [54] SMITH, ADAM (1999): *La riqueza de las naciones*. Tomos I, II. Barcelona: Folio.

- [55] SMITH, ADAM (2004): *Teoría de los sentimientos morales*. Madrid: Alianza.
- [56] TOCQUEVILLE, ALEXIS (1978): *Igualdad social y libertad política*. Madrid: Editorial Magisterio Español.
- [57] TOCQUEVILLE, ALEXIS (2003): *Democracia y pobreza. Memorias sobre el pauperismo*. Madrid: Trotta.
- [58] TOCQUEVILLE, ALEXIS (2006a): *La democracia en América*. Tomo I. Madrid: Alianza Editorial.
- [59] TOCQUEVILLE, ALEXIS (2006b): *La democracia en América*. Tomo II. Madrid: Alianza Editorial.
- [60] VIVES, ANTONIO (2011): *La irresponsabilidad de Porter y Kramer y su valor compartido*. <http://cumpetere.blogspot.com/2011/05/la-irresponsabilidad-de-porter-y-kramer.html>
- [61] WEBER, MANUELA (2008): "Revelar el potencial empresarial de la RSE: Cómo pueden las empresas evaluar los beneficios específicos de la RSE* para la empresa" en *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, N° 1 Madrid: Fundación Luis Vives.
- [62] WEBER, MAX (1998): *Ensayos sobre la sociología de la religión*. Volúmenes I, II y III. Madrid: Taurus.
- [63] WEBER, MAX (2002) *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- [64] WEBER, MAX (2009): *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial.

L

La confianza como factor clave del comportamiento organizacional: La dirección por confianza

José María Gasalla Dapena,

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UAM. Ingeniero Aeronáutico por la ETSIA. Diploma de estudios avanzados en Doctorado de Psicología Social de la Universidad Complutense de Madrid. Línea de Investigación: Confianza y Equipos. Diplomado en Marketing por la American Marketing Association (A.M.A). Presidente y fundador del Grupo Desarrollo Organizacional. Profesor titular de DEUSTO Business School.

Participa como experto en la Agencia Nacional de Evaluación Científica y Académica (ANECA). Evaluador del proceso de acreditación de coachs profesionales senior y coachs ejecutivos de AECOP (Asociación Española de Coaching). Ponente en diferentes lugares del mundo como Brasil, Bruselas, Buenos Aires, Chicago, Dublín, El Cairo, Eslovenia, Hamburgo, Helsinki, Lisboa, Londres, México, Paraguay, Taipei, Washington.

Desde hace más de 30 años ejerce como consultor / asesor internacional de organizaciones, tanto públicas como privadas. Ha trabajado en Procesos de Cambio y Desarrollo Directivo en empresas como: Alcampo, Banco Santander, BBVA, Boeinger Ingelheim, Camara de Comercio, CASA, Coca-Cola, Caixa Catalunya, Digital, Ford, IBM, MCC, Grupo Caja Madrid, La Caixa, Panrico, Publiespaña, Telefónica, Zara etc.

*De entre sus publicaciones, destacan los libros "La nueva dirección de personas" y "Marketing para la formación de Directivos" de la Ed. Piramide, "Confianza. La clave del éxito personal y empresarial" "Quien lidera confía" de la Ed. Urano. "Asunto: Confianza y Compromiso" Ed. LID.
josemaria@gasalla.com*

José Manuel Blanco Cotano,

Es licenciado en Filosofía y Letras, especialidad de Psicología (UCM). Diplomado en Psicología Industrial y Psicología Clínica. Experto en RRHH por ESADE. Máster en Consultoría de desarrollo Organizacional (I. Rogovski).

Formado en Coaching por la escuela de Gustaf Kaser y en las teorías freudianas y lacanianas por la A.P.M. Ha desarrollado su experiencia profesional, durante 22 años, como directivo en el sector financiero, como Responsable de Selección, Desarrollo de Directivos y Director de RRHH en el sector bancario.

*Como Consultor se ha centrado en actividades de "Head-hunter" en el sector financiero; consultor en identificación de Talentos y aplicación de procesos de RR HH en empresas medianas y ONG. Es experto en Coaching para personas en funciones directivas. Profesor desde hace diez años en C.E.F, ESADE, ICADE y conferenciante en distintas Universidades y Escuelas de Negocio.
josemanuelblanc@telefonica.net*

Resumen

Las Organizaciones conviven en una sociedad en la que cada vez más la incertidumbre, la inseguridad y la velocidad de los cambios son factores que definen a ambas. La confianza se estudia y se intenta generar como un antídoto que alivie las tensiones de la imposibilidad del control y de la dificultad para anticipar respuestas. Hemos hecho un detenido análisis sobre la naturaleza de la Confianza, si es un sentimiento, si una actitud, un activo de la organización, al mismo tiempo que hemos propuesto una explicación de su necesidad antropológica, repasando la literatura psicológica y de las organizaciones que sobre el concepto había.

A través de dos procesos de investigación que exponemos y valoramos en este trabajo hemos intentado planificar, por una parte, si la Confianza se ha de tener en cuenta para explicar el paradigma "estructura, comportamiento y resultados" de una organización determinada; y por otra, siguiendo las conclusiones de la primera investigación, que indicaban la importancia clave de los directivos en la generación de confianza, hemos diseñado un Perfil llamado "Dirección por Confianza". Este perfil, basado en el Modelo de Competencias, incluye 7 Competencias (7Cs+A) más Autoconfianza, cuyos indicadores son los comportamientos identificados y definidos como comportamientos ejemplares. La ejemplaridad de los comportamientos y el rango de valor ético que le damos al perfil identificado como Metacompetencia han ocupado parte de nuestras reflexiones, al hilo de los datos que las investigaciones nos proporcionaban. Finalmente, por la construcción del modelo y por las características internas que lo justifican, definimos la Confianza como un Valor que las organizaciones deben propiciar para instalarlo en la cultura organizacional como consecuencia de la réplica de los comportamientos ejemplares.

Palabras clave

Organización empresarial, confianza, competencias y recursos.

Códigos JEL

M10, M14.

Abstract

Organizations coexist in a society where uncertainty, insecurity and the changes taking place are concepts that define both of them. Confidence is studied as an antidote that can relief the tensions of the impossibility of control, and

the difficulty of anticipating answers. We have done thoroughly an analysis about Confidence nature, if it is a feeling, an attitude, an organization asset, and at the same time we have proposed an explanation of its anthropological explanation, reviewing psychological literature about the concept.

Through two research process, we expose and value in this paper if Confidence should be in mind to explain the concepts "structure, performance and result" of an organization; and also, following conclusions of the first research, we have designed a profile named "Management through Confidence".

Last, we define Confidence as a value that organizations should establish in their own organizational culture.

Key words

Business Organization, Confidence, resource base view, competences.

JEL codes

M10, M14.

"La forma de reducir la complejidad es a través de la confianza que además permite traer el futuro al presente"

N. Luhmann

Punto de partida. Significados de la confianza

Significados de la confianza

En una sociedad en la que cada vez más la incertidumbre, la inseguridad y la velocidad de los cambios son factores definitorios de la misma, las organizaciones tienden a "socializarse" y sentir esos mismos efectos en su funcionamiento interno.

En esta sensación de falta de referentes es cuando la confianza se busca con el ánimo de sustituir a un control que se hace difícil mantener. Pero la realidad nos muestra que esta necesaria confianza se encuentra en niveles muy bajos tal como muestran las siguientes tablas:

Tabla 1. Nivel de confianza en las instituciones

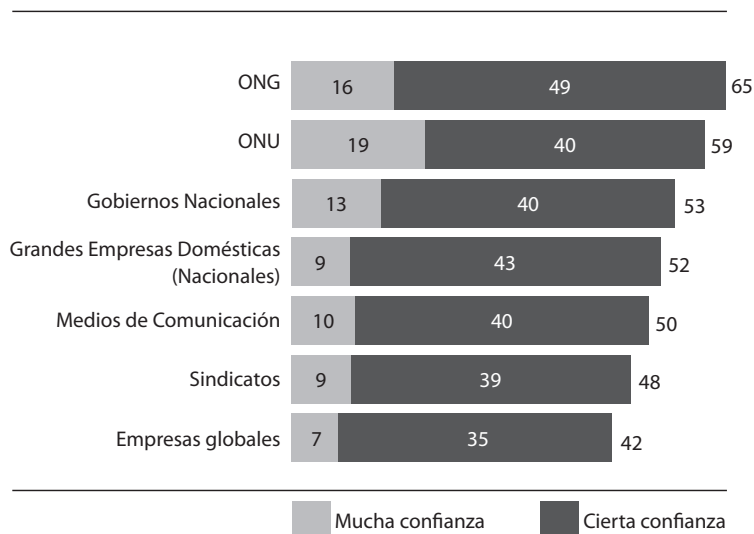


Tabla 2. Nivel de confianza en los líderes

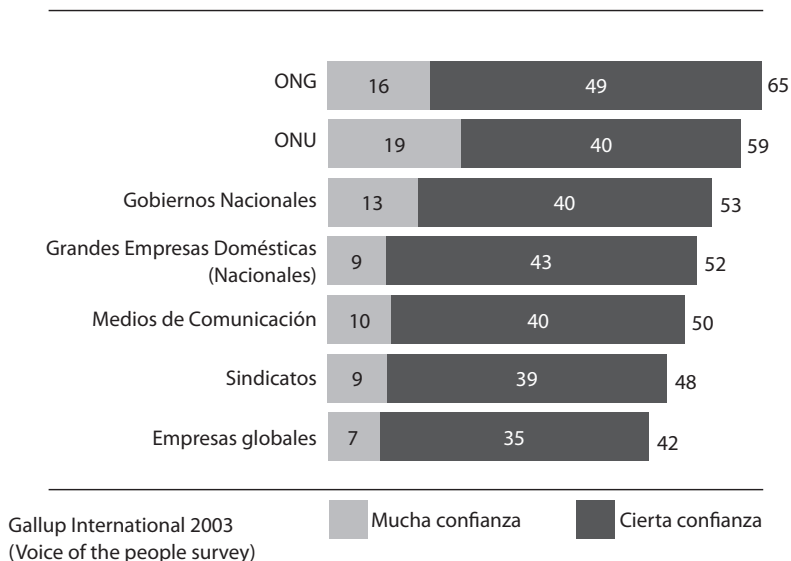
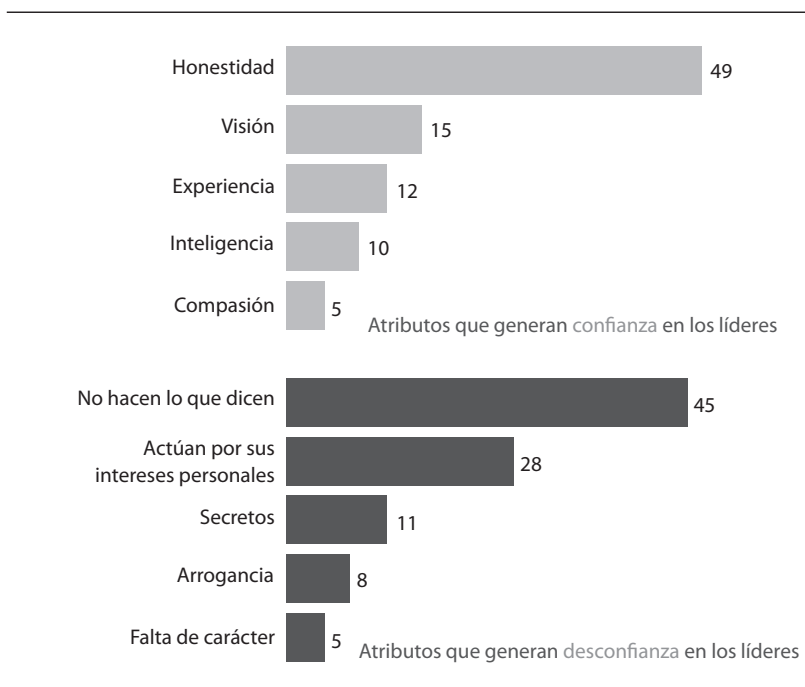
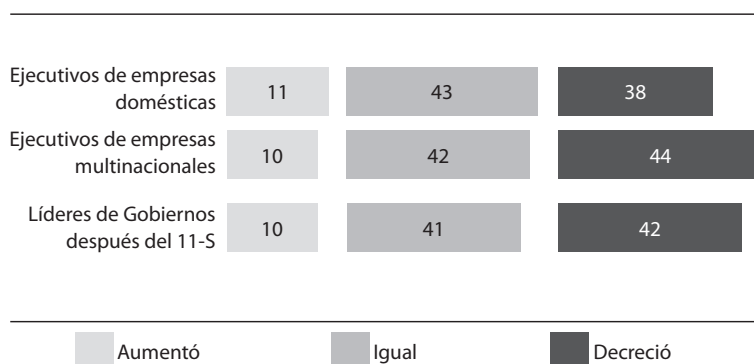


Tabla 3. Atributos de confianza y desconfianza



Gallup International 2003 (Voice of the people survey)

Tabla 4. Cambio en los últimos años del nivel de confianza en los líderes



Gallup International 2003
(Voice of the people survey)

Es por eso que en los últimos años, las cosas no han mejorado sino más bien lo contrario. El panorama geopolítico actual está creando mayores inestabilidades y se hace difícil vislumbrar un futuro más estable y con menores conflictos.

Los acontecimientos actuales en el Norte de África en los cuales nos vemos envueltos, no animan demasiado, de cara al futuro, a tener un mundo más seguro y confiable. El fenómeno de la globalización cambia radicalmente los conceptos del espacio y el tiempo con lo cual las comunicaciones y relaciones se hacen más complejas y el futuro más impredecible. Por otra parte, cada vez son más frecuentes las alianzas, "joint-ventures", redes de empresa, fusiones y absorciones, lo cual nos lleva a sensaciones de inestabilidad, incertidumbre, variabilidad, virtualidad, temporalidad, diversidad. Aparece todo como menos definido, más complejo y conflictivo.

¿Cómo se consigue la confianza bajo este nuevo contexto?, ¿Cuál es su papel? Handy en su artículo en la *Harvard Business Review* de Mayo-Junio 1995, señala que esa es una de las razones por las que nos paramos a trabajar el concepto de confianza.

En este contexto incierto y competitivo las personas adecuadas se convierten en el diferencial primordial de las empresas. La dificultad reside en saber bien cuáles pueden ser esas personas (Collins, 2003). La confianza se puede considerar un recurso que cobra especial relevancia al ser un factor que seguramente podremos gestionar una vez entendamos su significado y funcionamiento.

La confianza es un elemento que interesa prácticamente en todo tipo de intercambios. El intercambio es un proceso social por el que los individuos y las organizaciones tratan de conseguir lo que necesitan y desean para el mantenimiento y desarrollo de sus vidas. Las bases del intercambio sin embargo, no siempre son las mismas. En principio se pueden configurar intercambios de tres tipos en función del argumento en que se fundamentan: jerarquía, valores y mercado (Anisi, 1992). Según Erriot et al (1998) la confianza, en tanto que fundamento de procesos sociales de intercambio, es una virtud social. Lo que ocurre es que su nacimiento y existencia están condicionados por un sentimiento personal, la seguridad. Es la búsqueda de esa necesidad básica la que induce a los individuos y a las organizaciones a desarrollar lazos estables con otros individuos y organizaciones y a mantenerse fieles a ellos.

La confianza puede ser un recurso diferencial competitivo para la empresa. Se puede considerar como un activo potencial intangible. Es como un capital interno flexible que se recupera a largo plazo. Es decir, la confianza aparece como un bien de la propia organización, como activo intangible o como parte reconocida del capital social. En definitiva estamos hablando de capital confianza.

Mihály Csikszentmihalyi (2003) dice, "En el supuesto de que se haya comunicado una visión atractiva y se haya establecido una confianza, entonces lo que queda por hacer es asegurarse de que la conducta organizativa no priva a los trabajadores del disfrute que procede de forma natural, cuando se les permite hacer las cosas lo mejor posible".

Rosabeth Moss Kanter (2004), afirma que "La acción de confiar es el factor clave que permite a personas vulgares, sencillas y corrientes alcanzar altos niveles de rendimiento a través de rutinas que promueven su talento, siendo este el ingrediente principal para que pueda producirse la 'innovación'".

Pero, ¿es fácil el no hacer uso del control y basarnos en la confianza en las interrelaciones profesionales? Maturana (2005) lo cuestiona seriamente, al manifestar: "En nuestra cultura patriarcal occidental, creemos que las relaciones humanas deben controlarse porque vivimos en la mentira de la apariencia y no en el respeto por nosotros mismos y por el otro..."

La confianza, activo intangible

Lo que nos hace humano a los humanos son los intangibles. La confianza es un paradigma, un prototipo, de lo que son los intangibles humanos. Esos elementos del alma, de la psique, de la mente, del talento, o del capital intelectual que tienen esa especial cualidad: que no se ven, que no se tocan, y que, además, tampoco tienen una realidad objetiva o verificable. En la naturaleza hay algunos intangibles que, aunque no se perciben, tienen una realidad física y son las limitaciones de los sentidos los que lo hacen "invisibles", como las ondas electromagnéticas hertzianas; pero con los receptores adecuados, sabemos de su naturaleza y su funcionalidad. Hay otros intangibles de los que aun no tenemos confirmación de su presencia, pero tenemos una teoría que justifica su existencia y esperamos su alumbramiento, como si de un avanzado embarazo se tratara, con la ayuda de los sofisticados y costosos instrumentos diseñados a tal fin, como es el "el boson de higgs", esa hipotética partícula elemental masiva que nunca ha sido observada.

Nuestros intangibles, sin embargo, sabemos que existen, pero no hay atisbo de esperanzas de poder visualizarlos en ningún momento. Sabemos que existen porque es lo que mueve el mundo, lo que mueve a las personas que viven en el mundo: el amor, el honor, la inteligencia, la felicidad, la libertad, la fe, la envidia, el poder, la compasión, la esperanza, la ilusión... y cuya realidad es tan incontestable que vivimos, matamos o morimos, real y metafóricamente, por ellos. Entre estos la confianza.

La figura y existencia de la confianza, paradigma de los intangibles del alma, quedara marcada dependiendo de cómo se conciba, es decir, del constructo teórico que diseñemos para su comprensión. Su realidad dependerá de la "interpretación" que le demos al intangible (Mario Bunge 2000). Las definiciones sobre la confianza han sido hasta ahora aproximaciones al concepto que no siempre arrojan luz sobre sus características y, sobre todo, han estado siempre huérfanas de indicadores de medidas o de concepciones operativas, dispuestas para posibilitar su evaluación, su gestión, su entrenamiento, su modificación y cambio.

¿Podemos pensar, después de apostar por una definición del concepto de Confianza, en unas herramientas que nos ayuden a evaluar y desarrollar? ¿Tenemos receptores para saber de su existencia, de la misma forma que la radio captan las ondas hertzianas? ¿Cómo se puede influir para modificar su sentido o su intensidad?

La confianza es un concepto "ómnibus" que recorre prácticamente todos los campos donde los humanos encuentran expresión, es complejo y multifacético. Desde lo social, lo político, lo grupal, lo individual hasta lo intrapsíquico. Cuando los departamentos de Marketing y publicidad no están sobrados de presupuestos o de ideas aparece la confianza como garantía de servicio o de calidad: "supermercado de confianza", "servicio con confianza", "un producto de confianza", "Un político de confianza". La confianza es interpersonal y es colectiva, pero sobre todo la Confianza es un *proceso* con distintas fases. La excelente revisión que ha hecho Vicente Martínez Tur (2003) da cuenta detallada de estos procesos, además de indicar las condiciones de su deterioro. La baja confianza conduce a la baja motivación (Vincent y Bertrand, 1998; Vroom, 1964). Y sobre todo-¡¡ay sorpresa!!- lo poco recomendables de un exceso de confianza o de una confianza acrítica, como la que a veces se regala a los directivos empresariales o gobernantes del propio partido.

Delimitación del problema. Preguntas de investigación

Nuestra línea de investigación

Trata de delimitar entre todos los modelos utilizados para este tipo de estudios cuál puede ser el más idóneo y avanzar en la identificación de variables, apoyándonos en los análisis empíricos que hemos realizado bajo la doble naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Como estudio empírico realizamos dos trabajos de investigación: en uno tratamos de analizar la confianza que los empleados de banca tienen en su alta dirección que es la que señala objetivos, políticas y procedimientos y que a nivel práctico se puede identificar con la organización como sistema norma-

tivo. En la segunda investigación, objetivo final de este trabajo, pretendemos identificar las competencias que definen el liderazgo por confianza.

Por una parte persigue encontrar los factores determinantes de la confianza que influyen decisivamente en el comportamiento organizacional y por otra el conseguir un modelo que pudiese servir de herramienta de gestión y que podría plantearse como constructo que delimitase una “Dirección por confianza” (DpC).

- ¿Bajo qué condiciones las personas se abren a confiar unas en otras?
- ¿Qué comportamientos de la alta dirección (de la organización) refuerzan la confianza o por el contrario la hacen disminuir?
- ¿Cuáles son los factores que posibilitan un comportamiento organizacional basado en la confianza?
- ¿Cuáles son los comportamientos que los directivos deben desplegar para propiciar la confianza? Como objetivos de este artículo podríamos delimitar:
 - Plasmar el estado del arte en cuanto a la confianza en el comportamiento organizacional.
 - Plantear las bases para la elaboración de una herramienta de medida del capital confianza de una organización acotando las dimensiones que pueden ser más significativas.
 - Proponer un Modelo que nos permita operativizar el concepto de Confianza.

Esperando unos resultados como:

- Orientación acerca de las dimensiones claves de la confianza organizacional.
- Delimitar las competencias que confirmarían un modelo de Dirección por la Confianza.
- Orientación acerca de hipótesis de investigación relevantes.

Nuestra principal hipótesis

Es que la “Dirección por la Confianza” de personas, respetando en ellas la dignidad que le atribuye la democracia de igualdad entre todos sus ciudadanos, “es el proceso de poner las condiciones para que las personas den lo mejor de sí mismos para alcanzar el desarrollo de la estrategia organizacional”. Por tanto, cuáles son esas condiciones y qué es lo mejor de sí mismos, son las incógnitas de la ecuación que a lo largo del trabajo queremos despejar.

Alcance de nuestro proyecto

Nuestro trabajo de reflexión e investigación se circunscribe al ámbito organizacional y en el ejercicio de la actividad directiva en las organizaciones. Pero no limitamos nuestra apuesta a este solo ámbito, ya que aspiramos a que desde la empresa, tantas veces motor social, se produzcan impactos en la sociedad, según proclama el segundo principio de la ecología de la acción, señalado por Morín “toda acción una vez lanzada, entra en un juego de interacciones y retroacciones en el seno del medio en cual se efectúa” Morín (2000).

Por esta razón inscribimos nuestro trabajo en la propuesta de crear una nueva “paideia”, una nueva cultura en la sociedad actual española, que el filósofo Javier Gomá (2009) resume en la frase: “En este país, a todos los niveles sociales, sobran leyes y faltan conductas ejemplares”. La reflexión filosófica de Gomá, corre pareja, anticipadora y profunda, a nuestra investigación sobre el concepto. La confianza formará parte privilegiada de ese puente, de ese cuerpo de buenas costumbres, que la sociedad, y cada persona en su individual proceso de socialización, construirá para consolidar la democracia, el sistema social que nos damos y que nos resuelve no solo la pregunta de “cómo vivir juntos hoy”, sino que también debe resolver la pregunta de cómo superar “La insuficiencia de nuestros métodos para regular las relaciones humanas en la familia, el Estado y la sociedad” (Freud 1930). Entre las leyes coercitivas del estado y la intocable libertad individual, la sociedad democrática, para estabilizar y consolidar, necesita un cuerpo de “buenas costumbres” kantianas que favorezcan las relaciones entre las personas. La concepción de la confianza que proponemos, amparada en conductas ejemplares, se instalaría entre las más deseables de las buenas costumbres, las persuasivas y las innovadoras. En enumerar, organizar, jerarquizar y verificar esos comportamientos focalizaremos parte de nuestra investigación: identificar, para generar; definir para movilizar y entrenar para activar son las fases que imaginamos para que la confianza nutra las relaciones en la nueva Paideia (cultura, símbolos, tradiciones y costumbres).

Por otra parte, desde el punto de vista del “Modelo de Competencias”, con el que pretendemos construir nuestra idea de Confianza, inscribimos nuestro trabajo dentro del proyecto DESECO (Definition and Selection of Competencies) en el entorno de los países de la OCDE, cuyo objetivo es conducir una investigación que ayude a fomentar el desarrollo del marco conceptual necesario, para definir y seleccionar las competencias clave más relevantes para que un individuo pueda llevar una vida exitosa y responsable, y que la sociedad, por su parte, logre enfrentar los retos del presente y del futuro. (Dominique Simone Rychen y Laura Hersh Salganik 2004).

Antecedentes y estado actual del problema

La confianza, por su naturaleza intangible, dependiente, por lo tanto, del diseño que para su comprensión se construya, puede entenderse como un sentimiento, actitud, una capacidad, un valor o un concepto.

Castilla del Pino (2000) defiende que la confianza, como su opuesto la desconfianza, es una actitud básica. Esta interpretación supone que al considerarla "actitud básica" la eleva a un rango superior ya que la convierte en "forma de vida" (en el sentido de Spranger), forma de estar en el mundo, y por tanto muy difícil de cambiar. Castilla del Pino (2000) llega a afirmar que la persona confiada, lo mismo que la desconfiada, está irremisiblemente destinada a ser como son. Los confiados, como consecuencia de "vivencias claves" acaecidas en la adolescencia o en la infancia, se instalarían en la vida confiadamente, seguros de sí mismos y de la respuesta positiva de los demás a su confianza. Independientemente de los descorazonadoras experiencias el confiado sigue confiado como el desconfiado, a pesar de las positivas evidencias en contra, sigue desconfiando.

Para Javier Gomá (2009), en el desarrollo de su teoría de la ejemplaridad pública o privada, destaca el hecho de que toda confianza proviene de las personas que mediante sus acciones se hacen acreedoras y dignas de ella. Por esta razón la confianza se inspira, no se impone, no se fabrica. Pueden inspirar confianza aquellas personas que son ejemplares en sus acciones sociales. "Predicar con el ejemplo" es uno de esos elementos carismáticos del que promueve la confianza.

El ensayista y filósofo José Antonio Marina (1999) dice que la confianza es una actitud, una actitud ante el futuro como la esperanza. Marina, en la pagina 235, dice que la confianza es una actitud y en la 115 dice que es un "sentimiento porque creemos que va a suceder aquello que deseamos que ocurra" y ubica la confianza entre los sentimientos hacia el futuro, aquellos sentimientos con los que gestionamos la incertidumbre, las dudas y lo desconocido.

Para acotar el concepto en las perspectivas que nos interesa lo desglosamos en dos capítulos, obviando en este trabajo un recorrido histórico que ha facilitado nuestra reflexión:

1. Antropología del concepto: en el que respondemos a la pregunta de dónde viene la desconfianza y si la confianza es posible.
2. Revisión del concepto en la literatura del Desarrollo Organizacional: en el que repasamos el estado del arte sobre confianza y Organización.

Antropología del concepto: Mirando dentro

Hemos encontrado en el lenguaje el corazón de la imposible confianza. Esta, como la verdad, se muestra siempre incompleta, parcial, gradual, esforzada.

Difícil es imaginar que el mensaje que la abeja exploradora y cargada de botín transmite a sus compañeras, al regresar a la colmena, instrumentado a base de danzas o bailes rítmicos y ejecutados en las paredes verticales de los panales, de que hay una flor para libar a un kilómetro y medio, provoque en su congénere dudas o sospecha respecto a la veracidad y exactitud de la información transmitida. No es posible. Pero tampoco las abejas pueden gastar bromas o hacer algún chiste jugando con el sentido de los mensajes. Los llamados lenguajes animales sirven para mandar avisos o señales útiles para la supervivencia del grupo. Sirven para decir lo que hay que decir. Mientras lo característico del lenguaje humano es que sirve para decir lo que *queremos* decir (F. Savater 1999).

“El lenguaje es la morada del ser” decía Heidegger y ningún filósofo ya pone en duda que nuestra naturaleza está traspasada por el lenguaje. “Estamos mal que nos pese en poder de las palabras. Las palabras constituyen la materia prima sobre la que trabaja la sospecha, la necesaria e ineludible sospecha” (Manuel Cruz 2011). La razón de la desconfianza radica sin duda en la palabra. Herramienta exclusiva y privilegiada de los humanos que ha modificado, transformado, reprogramado su naturaleza animal hasta hacerla irreconocible. La lengua como un sistema semiótico formado por signos lingüísticos. El signo lingüístico es definido como una entidad psíquica con dos caras íntimamente unidas y que se reclaman recíprocamente; por una parte “el significante” (forma fónica o imagen acústica) y por otra el “significado” (concepto mental al que corresponde la imagen acústica). Las diferencias en el significado vendrían provocadas por las diferencias en el significante. Cabe destacar que la relación entre estos elementos, significante y significado, se da de forma convencional, por lo que podemos decir que el signo lingüístico es arbitrario (F. Saussure 1916). Esta arbitrariedad, (un significante y varios significados y un significado y varios significantes), esta equívocidad, esta imposible univocidad en el signo lingüístico es lo que impide que las palabras consigan una referencia exacta a lo significado. Siempre hay algo de la realidad significada que se escapa y por cuya brecha, la de la imposibilidad del lenguaje de agotar la realidad, es por la que entra la sospecha y la desconfianza.

Los psicoanalistas, a través de la corriente del estructuralismo, especialmente los lacanianos, han explotado estas investigaciones de los lingüistas y han aportado una explicación del origen de los padecimientos psíquicos de neuróticos y

psicóticos. Padecemos del lenguaje, por el lenguaje, somos “sujetos sujetados al lenguaje”. Lacan construye el concepto de “significante” –frente al concepto de “signo” de Saussure–, en el que encuentra la razón de la doble ausencia del sujeto (escindido, dividido) y del objeto (perdido, resto). Para el lingüista la unidad significativa era el signo (S/s), para el psicoanalista hay dos modificaciones que se convierten en esenciales para explicar la naturaleza más profundamente intrapsíquica del ser humano: espesa la barra entre significante y significado, convirtiéndola en barrera, y sustituye el significante individual por una cadena de significantes (J. Lacan 1981). Los hombres no acabamos de encontrar sosiego porque el lenguaje nos ha marcado, nos ha desquiciado alejándonos de la univocidad, de la identidad, ya que la única verdad es la verdad de la falta, y esa falta produce el lenguaje (J. Szpilka 2002). En el lenguaje cotidiano decimos “no tengo palabras para describirte lo que he vivido, lo que he sentido”, la vivencia de esa experiencia es imposible contar con “pelos y señales”. Wittgenstein, en la misma onda y a su manera, lo recogía en la frase de que “decir no es mostrar”. La naturaleza humana, alejada de la animalidad del instinto, nos instala en un deseo imposible de satisfacer que afecta tanto al saber como a la confianza, que desde esta perspectiva es deseo de saber y deseo de confiar.

Desde el lenguaje, equivoco y arbitrario nunca tendremos certeza de que se nos dice toda la verdad. Ni siquiera, de ahí nuestra necesidad de traer a colación a los psicoanalistas, nos permite concebirnos a nosotros mismos con identidad sólida o con confianzas totales en lo que somos, creemos, vemos, amamos... Sobre los humanos hablantes “lo último será siempre incierto y lo cierto penúltimo” (Aristóteles). Como no es posible la certeza tampoco es posible la confianza.

Para tocar tierras más firmes que la que el propio lenguaje nos proporciona, los humanos nos amparamos en nuestras creencias y ellas nos instalan en zonas provisionalmente más seguras. Las teorías cognitivas indican que el proceso de formación de nuestras creencias cotidianas dista de ser un ejemplo de pulcritud epistemológica. El deseo, desde la desazón incomoda de la incertidumbre, nos anima a crear esperanzas en el otro. El lingüista y científico cognitivo George Lakoff (2007) defiende que nuestro cerebro opera con estructuras y metáforas conceptuales, imágenes más o menos esquematizadas que nos permiten ordenar nuestras experiencias y desde esas pantallas estructurales aceptamos aquella información que confirma nuestros juicios e ignoramos los datos que no encajan en el esquema referencial conceptual ya construido o los reinterpretamos para acomodarlos. Tenemos una natural disposición a confiar en lo que los demás nos dicen o, al menos, a confiar que nos lo dicen sin intención de engañarnos. La sospecha y la mentira funcionan sobre el horizonte de la con-

fianza. Sin monedas de curso legal no cabrían las falsificaciones. La confianza es una aspiración que hace más vulnerables a los más necesitados de ella.

Por una parte escindidos y por otra construyendo creencias que suturen la brecha.

Revisión del concepto en la literatura Organizacional

La confianza ha sido de los temas más tratados en las ciencias de la organización en la última década del siglo pasado. En los cambios que se han producido en esa década destacan el "aligeramiento" de las organizaciones no solo en algunos casos en lo relativo a niveles organizativos sino en cuanto a los flujos de información y toma de decisiones. Las organizaciones tratan de volverse menos burocráticas (Roe, 1992; Tailieu, 1990).

Por otra parte, en un sistema global tal como en el que se desenvuelven las organizaciones, aparece cada vez la complejidad como un componente del diseño del modelo organizativo que puede interesar simplificar su gestión a través de la confianza. La instantaneidad incrementa la dificultad de dicha gestión. La confianza sin embargo, surge gradualmente en las expectativas de continuidad que se forman como principios firmes que facilitan la marcha de las organizaciones (Luhmann 1996). Esa confianza permite más formas de experimentar y actuar.

El que actúa confiado mira hacia el futuro con tranquilidad aún a pesar de estar ese futuro marcado por un sinnúmero de acontecimientos imprevisibles (Petermann, 1999). Por el contrario, los miedos pueden significar una falta de confianza respecto a las posibles reacciones del otro o incluso a la propia confianza en uno mismo respecto a las decisiones a tomar. Una de las formas de expresión más claras del miedo en las organizaciones es precisamente la indecisión o la no acción renovada (García Ribas, 2003).

Y por otra parte podemos decir que esas indecisiones vienen cargadas de emociones que dificultan un proceso lógico de decisión. "Las emociones tienen una presencia que abre un camino a la responsabilidad en el vivir. Tenemos miedo de las emociones porque las consideramos rupturas de la razón, y queremos controlarlas". (Maturana, 2005).

La teoría e investigación sobre el comportamiento organizacional examina los antecedentes y consecuentes del comportamiento tanto individual como colectivo en ambientes organizacionales. Desde este enfoque un tema central del comportamiento organizacional ha sido identificar los determinantes de la cooperación, control y coordinación organizacional (Arrow, 1974; March y Simon,

1958). En los últimos años, ha habido un resurgimiento del interés de los científicos sociales por estudiar el rol de la confianza en esos procesos (Coleman, 1990, Fukuyama, 1995; Kramer y Tyler, 1996; Mayer et al, 1995; McAlister, 1995; Seligman, 1997; Duluc, 2000). Paralelamente a estos estudios, se han hecho esfuerzos para aplicar la teoría emergente sobre confianza a una gran variedad de problemas organizacionales (Kramer, 1999). La importancia de la confianza ha sido citada en áreas como la comunicación, liderazgo, dirección por objetivos, negociación, teoría de juegos, evaluación del desempeño, relaciones laborales e implantación de equipos autogestionados (Mayer et al., 1995). El estudio sobre confianza muestra evidencias acumulativas de beneficios substanciales y variados de tipo individual y colectivo para el buen funcionamiento organizacional, tales como reducción de costes dentro de las organizaciones (Bromiley y Cummings 1996, Creed y Miles 1996), incremento en comportamientos de sociabilidad espontánea entre los miembros de la organización (Fukuyama, 1995, Murnighan et al., 1994) y facilitación de formas apropiadas de deferencia hacia las autoridades organizacionales (Tyler y DeGoey 1996, Tyler y Lind 1992).

El constructo confianza ha tomado una gran variedad de matices dentro de la investigación organizacional, los cuales se extienden desde sus facetas éticas y teóricas hasta su dimensión estratégica y de aplicación. Dentro de esta variedad de enfoques, el estudio de la confianza se puede visualizar desde cinco perspectivas.

Un primer grupo, el de interpretación economicista, considera a la confianza como un artículo que provoca la disminución de los costes (de control e inspección principalmente). Puede considerarse igualmente como un "lubricante social" que facilita la fluidez y reduce la fricción en las relaciones minimizando los costes de transacción (Williamson, 1975). Un segundo grupo de autores considera que la confianza entraña un estado de vulnerabilidad percibida o de riesgo que se deriva de la falta de certeza con relación a los motivos, intenciones y acciones de otros de los que se depende (Lewis y Weigert, 1985; Robinson, 1996). Un tercer grupo considera a la confianza como una actitud más general o una expectativa sobre otras personas y los sistemas sociales en los que se encuentran inmersos (Barber, 1996; Garfinkerl, 1963; Luhmnan, 1998). Un cuarto grupo ha resaltado la importancia de conceptualizar la confianza como un estado complejo, multidimensional, que posee componentes de tipo afectivo y racional. (McAlister, 1995). Un quinto grupo de autores tiende a considerar la confianza en términos de un comportamiento de elección en dilemas sociales que implican confianza (Arrow, 1974; Kreps, 1990; Millar, 1992). Las ventajas de conceptualizar la

confianza desde este punto de vista permite contar con comportamientos observables además de que los científicos sociales poseen un instrumental suficiente para aproximarse a las implicaciones teóricas y empíricas de la confianza como una elección (March, 1994). Bajo este punto de vista, el modelo relacional de confianza ha recibido suficiente atención. Los autores que pertenecen a este grupo (Mayer et al, 1995; McAlister, 1995; Tyler y Kramer, 1996), argumentan que una adecuada teoría de confianza organizacional debe incorporar de forma más sistemática las bases sociales y relacionales de las elecciones basadas en la confianza. De acuerdo con estos argumentos, la confianza requiere ser conceptualizada no solo como una orientación calculada hacia el riesgo (Coleman, 1990; Hardin, 1992), sino como una orientación social hacia otras personas y hacia la sociedad como un todo. La investigación sobre confianza en las organizaciones se ha enfrentado a algunos problemas que han complicado el estudio unificado de la confianza. Entre estos problemas destaca la dificultad para proporcionar una definición del constructo confianza, la falta de claridad de las relaciones entre riesgo y confianza (Mayer et al., 1995), la falta de diferenciación entre los factores que contribuyen a la confianza, la confianza en sí misma y sus resultados (Cook y Wall, 1980), dificultades en determinar la unidad de medida y su nivel de análisis (Dasgupta, 1988).

Punto de arranque de nuestro modelo

En un esfuerzo por resolver estas cuestiones Mayer et al. (1995) ofrecen un modelo sobre la confianza en la que la definen como: "La voluntad de una parte de ser vulnerable ante las acciones de la otra parte basada en la expectativa de que el otro llevará a cabo una acción importante para el que confía, sin importar la capacidad para controlar a ese otro". Su modelo se centra en un contexto organizacional que involucra a dos partes, una parte confiante que se refiere a la persona que confía (confiante) y otra parte que es en la que se deposita la confianza (confiando).

- *Características del confiante:* Es la persona, grupo u organización que desde una actitud de confianza, deposita la misma en otro agente, aceptando libremente ser vulnerable ante esa otra parte.

Hay personas que tienden a ser más propensas a confiar que otras personas. Las bases de esta línea de trabajo están dadas por los trabajos de Gutman (1992), Hofstede (1980), Sorrentino et al. (1992) y Rotter (1980). La propensión a confiar puede explicar la varianza en la confianza si se usa como parte de un conjunto de variables (Mayer et al, 1995).

- *Características del confiando*: Es la persona, grupo u organización en la que el confiante confía, es decir, deposita su confianza en base a como la percibe. Existen múltiples evidencias para considerar que hay un conjunto de atributos que permiten juzgar la confiabilidad de aquel en que se deposita la confianza. De acuerdo con algunas investigaciones de Hovland, Manis y Kelley (1953) hay dos factores que actúan en este sentido: el grado de experiencia y la fiabilidad, este segundo aspecto lo conceptualizan como la motivación (o la falta de) para mentir. Good (1988) sugiere que la confianza se basa en las expectativas sobre el comportamiento del confiando basado en las demandas del confiante. Lieberman (1981) señala que la confianza en una relación, se basa en la creencia sobre la competencia e integridad del confiando.
- *El factor de fiabilidad*: Hay tres características que con frecuencia aparecen en la literatura: competencia, benevolencia e integridad. Las tres contribuyen a explicar el contenido de la fiabilidad. De forma individual cada una contribuye a una perspectiva única desde la cual se considera al confiando, mientras que en conjunto proporcionan una base sólida para el estudio empírico de la confianza.

La *Competencia* (con otro sentido y significado que el que se atribuye al modelo de Competencia), consiste "en el grupo de habilidades, capacidades y características que permiten al confiando tener influencia en un campo específico" (Mayer et al., 1995). Otros autores han coincidido en considerar la competencia como una característica esencial para la confianza en el confiando (p. ej. Cook y Wall, 1980, Deutsch, 1960; Sitkin y Roth, 1993; Butler, 1991; Kee y Knox, 1970; Lieberman, 1981), denominándola algunos de ellos como habilidad y otros competencia.

La **Benevolencia** se refiere al grado en que se considera que el confiando quiere el bien para el confiante. Existen múltiples investigaciones que han incluido características similares a la benevolencia como una base para la confianza (p. ej. Hovland et al., 1993; Strickland, 1958; Cook y Wall, 1980). Otros autores le han proporcionado denominaciones diferentes como altruismo (Frost et al., 1978), lealtad (Butler y Cantrell, 1984), etc.

La **Integridad**, la percepción de que el confiando posee o se adhiere a una serie de principios que el confiante considera necesarios. Dichos principios deben ser relevantes para el confiante. Hay otro aspecto que Mayer et al (1995) consideran importante para juzgar el grado de integridad del confiando y consiste en el grado en que sus acciones son congruentes con lo que dice. La integridad ha sido considerada por otros autores como un antecedente para

la confianza (p. ej. Lieberman, 1981). Estamos pues ante una realidad que nos lleva a pensar en una "confianza dinámica" que hay que gestionar y no solo conseguir y a asumir los riesgos.

Riesgo que se está dispuesto a Tomar en las Relaciones (RTR)

El riesgo es un componente esencial de los modelos de confianza, es inherente en la manifestación comportamentales de la disposición a ser vulnerable. RTR (Riesgo a Tomar Relaciones) ocurre en el contexto de una relación específica con otra parte. De este modo, Mayer et al (1995), proponen dentro de su modelo al RTR como el resultado del nivel de confianza que se posee. Tomar un riesgo involucra una consideración del contexto, tal como sopesar la posibilidad de que puedan ocurrir resultados positivos o negativos (Bierman, et al., 1969; Coleman, 1990).

Efectos a lo Largo del Tiempo. La confianza como proceso

La confianza es un proceso y es dinámica. Una comprensión más completa de la confianza vendrá de la consideración de su evolución conforme avanza la relación (Kee y Knox, 1970). El nivel de confianza evolucionará conforme las partes interactúan. Han sido varios los autores que han estudiado la evolución de la confianza a lo largo de un período de tiempo (Coleman, 1990; Hirschman, 1984; Strickland, 1958). El modelo de Mayer et al. (1995), incorpora la naturaleza dinámica de la confianza. Y esta viene siendo nuestra aproximación al tema de la confianza cuando tratamos de medirla para poderla gestionar. Hay autores como Ciancutti que señala 5 principios pero se mantiene en el planteamiento apriorístico lo cual a nivel práctico parece poco operativo.

Señala pues:

1. *Claridad* en los objetivos a cumplir en el quién, cómo y cuándo.
2. *Cumplimiento* de lo acordado evitando justificaciones.
3. *Comunicación* respetuosa y abierta en todos los niveles.
4. *Resolución rápida* de los temas que se puedan atascar para despejar dudas lo antes posible.
5. *Respeto y responsabilidad* individual aun partiendo de la necesidad de ayuda mutua.

En nuestra forma de ver faltaría concretar en conductas específicas que pudiesen ser observadas y medidas.

Propuesta de un modelo

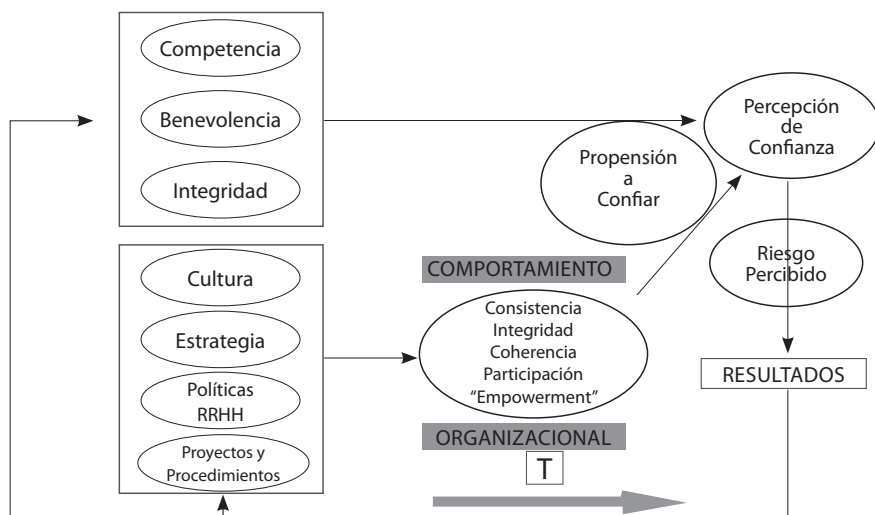
El Modelo que considera la Confianza como factor clave para el comportamiento Organizacional

Como señalábamos anteriormente, escogemos el modelo de Mayer et al (1995) como una parte significativa de nuestro modelo el cual trata de ser más integral incorporándole otros elementos que consideramos cada vez más determinantes. Estos elementos o factores forman parte del contexto en el que se desenvuelven las interrelaciones entre confiante y confiando. Queremos explicitarlos y analizar en la práctica su influencia sobre la confianza en el comportamiento organizacional. Utilizamos de base para esta integración en el modelo el utilizado por Whitener et al. (1998).

Diseñamos pues un modelo organizacional que da importancia al contexto y sus factores que influyen en la confianza (Barber, 1983).

Incorporando estos elementos el modelo quedaría tal como señala la figura 1. Resaltamos del modelo el factor Políticas de Recursos Humanos y la Cultura Organizacional.

Figura 1. Modelo de la confianza como factor clave del Comportamiento Organizacional



Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de promoción, formación, compensación, comunicación interna, reconocimiento, y su forma de implantarlas influyen en la percepción de confianza (Creed and Miles, 1996). La sensación de aplicar un trato justo en base a criterios claros y establecidos previamente, así como la utilización de evidencias para gestionar los mismos, coayuda a una mayor percepción de confianza organizacional (Folger et al 1992).

Cultura Organizacional

La cultura de una organización facilita la forma de moverse a través de ella. Señala sus diferenciales respecto a otras organizaciones así como su propia identidad a la vez que es un constructo cohesionador para los participantes en la organización. Es un conjunto de asunciones básicas compartidas y que un grupo de personas mantiene (Schein, 1996). El alineamiento de los miembros de la organización con la cultura reforzará la percepción de confianza. Cuando las bases culturales impulsan a un determinado comportamiento, el nivel de confianza aumenta.

El Modelo para la Dirección por Confianza

Liderazgo y Dirección para la Confianza

El liderazgo es visto como una de las piedras angulares para provocar los cambios positivos, dentro de la Organización, a los que aspiramos. Los líderes y el estilo de liderazgo es un elemento central y dinamizador de las relaciones colectivas en la organización. Es el personaje privilegiado como generador y difusor de normas y roles comportamentales. Jim Collins (2001), en su libro "From Good to Great" ("De lo bueno a lo mejor"), responde a la pregunta de su investigación sobre qué organizaciones son excelentes y cuáles no, confirma que los líderes son la clave, que ellos son los que hacen que las organizaciones sean excelentes. La capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la estrategia misma. Lo buenos líderes son, no los más inteligentes, ni los que tienen más conocimientos, sino los que tienen más desarrolladas sus competencias.

D. Goleman, Y. Boyatzis y A. McKee, (2002) autores del libro "*El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*", defienden que el éxito de los líderes no depende tanto de qué hacen como del modo en que lo hacen. Siguiendo la teoría de la Inteligencia Emocional (Daniel Goleman, 1996), llegan a la conclusión de que para tener éxito los líderes deben encauzar adecuadamente las emociones, en una dirección positiva, movilizándolo mejor de las personas y provocando un efecto al que, los autores mencionados, deno-

minan *resonancia*, (que viene de “resonar”: el refuerzo del sonido mediante el reflejo, o, más concretamente, mediante una vibración sincrónica) que es un efecto que se produce cuando dos personas sintonizan en la misma longitud de onda emocional, es decir, cuando se sienten en sintonía.

¿Pero cómo se consigue esa resonancia tan benéfica en los grupos y en el funcionamiento de las organizaciones? La clave del liderazgo se asienta en las competencias de inteligencia emocional que tengan los líderes. Estas competencias emocionales se gestionan en dos sentidos complementarios: en la forma en que gestionan la relación consigo mismos y la relación con los demás. La práctica de esta inteligencia emocional provoca efectos beneficiosos para el equipo y para el proyecto.

Uno de los aspectos más innovadores y finalmente aceptados por la comunidad científica es que la Inteligencia emocional se aprende, no es un valor innato. Por tanto, el famoso carisma, que según algunos, se recibía por genes de forma hereditaria o milagrosa, en los tiempos actuales, para las organizaciones modernas, se puede aprender. En la persistente disputa entre nace o se hace, la perspectiva del hacerse ha desplegado sus lógicos argumentos ya que el liderazgo depende del contexto social y la madurez psíquica de las personas esté dispuestas a aceptar. El contexto social es el que forman las personas que viven en sociedad, el nivel de libertad alcanzado y el nivel de relaciones que entre distintas sociedades se establecen.

Este enfoque de liderazgo es el que proponemos para esta investigación, en la línea del desarrollo de determinadas emociones y de construcción del liderazgo a través de competencias.

Nuestra hipótesis es crear un patrón de comportamientos de confianza y que sea el líder el que los ponga en marcha, en práctica, en acción. Ese patrón, como si de un molde para llenar se tratara, se estructura a través del modelo de competencias. Pero a ese patrón, a esa regla, a ese perfil de competencias, se le nutre de la emoción y de la vida, para que aporte convicción, persuasión y sentido. Esas competencias sintientes lo aporta el liderazgo ejemplar, como un nuevo sentido del carisma: “Carisma es la palabra que designa la fuente de la influencia que la persona ejemplar ejerce en el círculo de su experiencia social” (Gomá, 2009). Las “buenas costumbres o comportamientos ejemplares” son imitaciones colectivas de la ejemplaridad primaria e individual que propicia el líder, ese es su valor y sentido, el de promotor de comportamientos. En el actual desierto de “buenas costumbres”, públicas y organizacionales, la virtud

ejemplar del líder conjuga la fuerza y centra la energía para iniciar el camino, alejado ya de imponer por la fuerza, de la ejemplaridad persuasiva, contagiosa, innovadora y finalmente carismática, característica que solo de la forma de actuar puede devengarse.

Este modelo de liderazgo es el que crea las condiciones para que en un contexto de confianza, de forma fluida, los objetivos se cumplan.

Los estilos de liderazgo deudores de pensamientos pre democráticos todavía perviven, como viejas reliquias, en algunas organizaciones empresariales, especialmente en aquellas, en las que "la mano de obra", no el talento, son los aspectos diferenciales de su plantilla. Las ideas de que los líderes nacen con unos rasgos de personalidad diseñados naturalmente a tal fin y que poseen una predisposición genética hacia "el carisma", son deudoras de regímenes aristocráticos o dictatoriales, alejados de las concepciones más igualitarias y de elecciones en libertad. Estas concepciones y estas prácticas del liderazgo han sido incompatibles con el desarrollo de las relaciones de confianza. A veces, incluso, en algunas organizaciones donde se ha ido imponiendo estilos más democráticos, cooperativos, influyentes, convincentes, el sustrato emocional de miedo, control y desconfianza persisten, como las oscuras sombras de la noche se resisten al amanecer, dificultando el crecimiento de un sustrato emocional más optimista, confiado y positivo.

Los líderes que el entorno actual demanda, responden mejor al prototipo de ejemplar que al de héroe excepcional. A veces se prefiere a un héroe ya que su heroicidad, por excepcional, no interpela a nadie para que se convierta en héroe; se le ofrece los aplausos y los beneplácitos y si es necesario la sumisión, pero ahí termina el compromiso con el héroe. Sin embargo una persona ejemplar interpela y convida a los demás para que también ellos se hagan ejemplares. Ante lo ejemplar, solo queda explicarse o tratar de ser ejemplar. Kouzes y Posner (2003) en el libro *Five Practices of Exemplary Leadership* ("Las cinco prácticas del liderazgo ejemplar"), descubrieron que las personas corrientes que lideran a los demás siguen todas unos caminos similares, y que estos caminos tiene más que ver con la práctica, con lo que hacen y la forma de hacer, que con la personalidad. La definición de liderazgo más acorde con nuestro modelo, líderes que se hacen, líderes que son carismáticos porque son ejemplares no porque nacen, líderes temporales y finitos, es la que transcribimos porque incluye la idea de proceso, de influencia, de grupo de personas y objetivo es la siguiente: «*El liderazgo es un proceso por el cual una persona o un grupo de personas influyen, por sus comportamientos ejemplares, en un grupo para conseguir un objetivo comunes*».

La idea de un liderazgo como proceso dinámico, la idea de proceso propia de Peter Northouse, (2003), que crea las condiciones de confianza suficientes como para que los miembros del equipo, desde la influencia ejemplar recibida, asuman las parciales responsabilidades para la consecución de objetivos de grupo, de la organización o de ambos. En definitiva, para nosotros se podría considerar el liderazgo como la creación de espacios de confianza que permitan el incremento de la autoconfianza de cada colaborador y que encuentra en la ejemplaridad uno de los sentidos de su trabajo (auto motivación). Los estudios que aportan resultados que van en nuestra dirección son los de Trinka (2004), en el estudio que realizó a 1.000 directivos de una gran agencia gubernamental, y Shameem Siddiqi (2003) hizo una investigación de líderes de primera y segunda línea en ONG del Reino Unido y Bangladesh.

Las competencias como Modelo

Hemos elegido el Modelo de Competencias porque es el que nos proporciona los conceptos y herramientas que mejor se adapta a nuestra intención de "operativizar" la confianza, hacerla entendible y gestionable en un contexto organizacional. Apostar por este modelo supone aceptar de entrada la hipótesis de la relación causal entre la gestión de la confianza a través del Modelo de Competencia y los resultados de eficiencia y eficacia en la organización. No es el momento de hacer una revisión de autores ni de corrientes, señalando las diferencias entre ellos, sobre el concepto y su operatividad, pero sí vamos a marcar las diferencias que de forma novedosa aportamos a su definición y gestión.

El deseado vínculo (el embrague entre el motor y la dirección) entre las personas y los resultados de la organización han sido modelizados desde dos enfoques muy distintos. El más tradicional y conservador es la visión *hard*, visión tradicional, centrada en aspectos administrativos y reactivos, propios de un enfoque de mantenimiento en la Gestión de los RR HH (Hendry, C. y Pettigrew, A. 1988 y 1990); y el segundo, la visión *soft*, visión centrada en el desarrollo de las personas con un enfoque proactivo, típica de las denominadas Gestión de Personas, (Legge, 1995.; Truss et al., 1997, De Haro, 2004). El primero de los enfoques produce un sustrato cultural cuyos exponentes más identificativos son el miedo y el control. El segundo enfoque ha tenido su especial desarrollo a través de los modelos llamados de la excelencia, cuya hipótesis básica es que ese vínculo entre las personas y los resultados deseados se consiguen centrándose en las personas, cultivando y desarrollando aquellos aspectos de estas que más pueden favorecer esos resultados. (Pfeffer 1990).

El modelo de competencias se ha impuesto con sobrada soltura y, a veces, no menor atrevimiento (por el exceso de interpretaciones del modelo y de diferentes definiciones), como protagonista de aquellas soluciones del enfoque *soft*, que identifican en las personas aquellos elementos que más enganchan y embragan con los objetivos previstos. El modelo de competencias ha desbordado los límites de las fronteras organizacionales y ha impactado de lleno en otros ámbitos, en otros campos, como el universitario, el de la familia, el de la sociedad y el de la calidad (Gonzales y Wagenaar, 2003, y Abelló, Rascón, Luengo y Moya, 2008).

Tanta extensión del modelo de competencias no ha facilitado la mejor comprensión, ni ha afinado la definición, ni ha acordado las características básicas del concepto. Como ocurre con otros conceptos y prácticas de los RR HH, la devoción que provocan es concomitante a la falta de rigor conceptual y al atrevimiento y ligereza en su aplicación. La necesidad que tienen las organizaciones de contar con soluciones para la gestión de las personas y la urgencia de “los especialistas” de no desaprovechar la oportunidad de hacer negocios crean las condiciones para tan incomodo maridaje.

Existen dos grandes corrientes a la hora de definir y entender las competencias y las dos corrientes están de acuerdo en que las competencias es “algo (de las personas) que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”, así lo definió en 1973 McClellan. Nosotros apostamos por la corriente que define las Competencias como “conjunto de los comportamientos” a los que se les pone una etiqueta, que es el título de la competencia y el que hace referencia a ese intangible interior.

La confianza, desde el modelo de competencias, es para nosotros un constructo con el que identificamos a un conjunto de comportamientos, que después de nuestra investigación hemos “empaquetado” en competencias, y a los que consideramos responsables de un resultado excelente en el objetivo de “crear las condiciones adecuadas” para dirigir un equipo y que este se desarrolle. Construida (de hecho es un “constructo teórico” y como tal se pretende que facilite la comprensión de la realidad al mismo tiempo que la construye) de esta forma las competencias, terminamos considerando que los comportamientos altamente eficaces que la identifican, son indicadores de esa competencia, por ejemplo el grupo de comportamientos que hemos etiquetado como liderazgo se convierten en indicadores de esta “capacidad” para dirigir a otras personas. La definición por la que apostamos como referente de nuestra investigación

es: *“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”* (Levy Leboyer 1997).

Nosotros que nos encontramos más cercanos a la segunda corriente por razones que vamos a desarrollar cuando hablemos de los comportamientos, apostamos por una definición que es la siguiente: **“Conjunto de comportamientos ejemplares, (consecuencia de la responsabilidad y capacidades personales), que infunden mejora en su círculo de influencia y facilitan el alcance resultados positivos”**. Autores clásicos (Boyatzis, 1982, o Spencer y Spencer, 1993) y otros más actuales (Jiménez, 1997; Cantera, 1999) establecen distinciones entre las características personales (motivos, rasgos, conocimientos, habilidades, aspectos de autoimagen y rol social) que causan el desempeño superior. Siempre nos ha parecido una obviedad hacer referencias a las aptitudes, atributos, disposiciones, o capacidades que es necesario movilizar para conseguir unos comportamientos exitosos. Es imposible identificar un “repertorio de comportamientos” sin atribuir que debajo está la parte gruesa y profunda de las personas, los intangibles, (la repetida metáforas del *icebergs* de la conducta). De la misma forma que nada de lo que ocurre dentro, es decir, las capacidades, habilidades y rasgos, puede ser vislumbrado sin su manifestación expresiva en la conducta. Todo comportamiento arrastra algo de motivación, de actitud, de conocimiento, de habilidades. La incógnita es cuánto de uno u otro y el problema es cómo se mide. De nada nos sirve construir constructos universales y comprensivos del “mundo mundial” y después no poder trabajar con él por no tener herramientas de medida. Por esta razón las definiciones que hacen referencia a los comportamientos descubren humildemente, para no caer en la tentación de la especulación filosófica, la limitación de todo constructo teórico: que hay que pensar también en cómo se mide, para después poder intervenir y modificar.

En nuestra definición incorporamos, mostrando un componente totalmente olvidado en las últimas décadas, dado que hablamos de ejemplares, el componente moral, de valor ético, de compromiso social, identificado en la frase “consecuencia de su responsabilidad”. De esta forma nuestro diseño de las competencias quiere mantener en un equilibrio entre los objetivos del negocio y los objetivos sociales, entre el éxito y la ciudadanía, no arriesgando a hacer saltar el sistema económico y social por desequilibrios tan manifiestos. (Stéphane Hessel, 2011). No nos gusta, criticamos, desaconsejamos “comportamientos eficaces, comportamientos exitosos” porque mantienen en la sombra el contexto social, de compromiso con el bien común, que cualquier éxito económico debe arrastrar para hacerse sostenible.

El corazón del sistema: los comportamientos

El corazón recibe y bombea el regenerado fluido vital. El comportamiento es receptor y generador de los intangibles. Es por ello que la actuación (*performance*) o manifestación en comportamientos es requisito para que se pueda hablar de competencias. Su foco son los comportamientos. Lo que la "persona hace" importa más en este modelo que lo que la "persona es". En especial, en las relaciones con los demás o en las relaciones con la tarea: no es posible determinar la diferencia entre lo eficaz, lo eficiente, lo ejemplar de una persona si no es a través de los comportamientos. El comportamiento es el aval, la garantía tanto de lo conseguido como de los intangibles. Lo conseguido, los resultados son valiosos si los medios, es decir, los comportamientos para conseguirlos son legales, recomendables, deseosos o ejemplares, según los contextos. Los comportamientos de esta forma se convierten en el receptor del mundo interior, del oscuro, enigmático e inefable mundo de los intangibles. La intensidad de los intangibles, su dirección, su consistencia la podemos apreciar y evaluar por el movimiento y dirección, como si de una bandera se tratase, de los comportamientos. El viento de los intangibles, los sentimientos, los conocimientos, las aptitudes, la inteligencia y entre ellas, la más emblemática, el compromiso moral, sopla convirtiendo en una brújula, testigo de su dirección e intensidad, a los comportamientos: "Obras son amores y no buenas razones". "Somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto sino un hábito" (Aristóteles). De los intangibles no tendríamos señales si no hubiera un receptor, como la radio que captan las ondas imperceptibles para los sentidos. Sabemos que hay motivación porque hay unos comportamientos que dan cuenta de tal o cual motivación, sabemos que hay inteligencia porque hay unos comportamientos que son respuestas a problemas planteados, sabemos que hay conocimientos porque se aportan soluciones. Los comportamientos, en el modelo de competencia, son las señales de la existencia de los intangibles. La confianza, nuestro intangible investigado, también la haremos visible, tangible, con los comportamientos que serán los indicadores de su existencia y que al mismo tiempo la identifican.

Pero el comportamiento no solo es receptor sino que es generador. La experiencia, "madre de la ciencia", es el conjunto de actividades y comportamientos plurales y fragmentados, que constituyen nuestra vida. La ciencia (conocimientos, criterios, inteligencias, saber vivir) es producida, produce, regenerada, expandida, incrementada, modificada y desarrollada por los comportamientos. Toda la teoría de Sigmund Freud (el complejo de Edipo y el malestar de la cultura) y de Jean Piaget (descubrimientos de las leyes de la lógica), son testigo

privilegiados de esta ley del *Determinismo Recíproco*: el ambiente, el comportamiento y los procesos psicológicos de la persona se interrelacionan causalmente mutuamente (Bandura) “La capacidad de aprender a partir de la experiencia es sin duda el aspecto más notable del comportamiento humano. En muchos aspectos somos la personificación de los que hemos aprendido” (Eric Kandel 2007). Actuando generamos intangibles, llevando a cabo comportamientos ejemplares de confianza generaremos confianza, para que tome cuerpo allí donde aún está ausente. Aristóteles, en “Ética a Nicómacos”; decía que la virtud se adquiere por la repetición de los buenos actos, que practicando la justicia nos hacemos justos, y practicando la prudencia nos hacemos prudentes o futbolista jugando al fútbol. El hábito (*ethos*) y la ética (*ethikos*) tienen la misma raíz lingüística y psicológica. Comportamientos ejemplares para desarrollar la Responsabilidad Social.

No todos los comportamientos son dignos, ejemplares, con valores diferenciales para ser considerados indicador de la competencia. Solo aquellos que aportan valor añadido, en la situación concreta, al propósito o al proyecto en sus estrategias y valores deben ser los elegidos. Los comportamientos ejemplares que se incorporan a una competencia bien podrían recordar a esos viejos tapices en que se mezclan hilos de oro sin solución de continuidad con los más comunes. Identificar esos comportamientos valiosos, convocarlos, hilvanar esos hilos de oro es la misión de la Gestión por Competencias.

¿Por qué ejemplar y no eficaz o exitoso?

“Desde que el ser humano vive en sociedad ha procurado siempre cultivar los comportamientos estimados como buenos tanto para la comunidad como para el individuo, de acuerdo con criterios que tienen que ver con su beneficio. Unas veces esos comportamientos eran obligados, remitiendo siempre esa exigencia a un principio superior en cuyo nombre solía exigirse, sea la Divinidad, el Estado, la Nación o la Revolución; otras veces eran las convicciones morales las que fomentaban este tipo de actuaciones beneficiosas” (J.L. Goytisolo).

Las estructuras jerarquizadas de las organizaciones empresariales y también las no empresariales, como son las instituciones y organizaciones no lucrativas, educadas y empeñadas hasta hoy, en el cultivo de las personalidades excepcionales, diferentes y excéntricas (alimentando el narcisismo de los que desempeñaban tales puestos de responsabilidad, llegando estas a creerse excepcionales y, lamentablemente, no excelentes), están dejando paso a otros tipos de estructuras más acordes con sociedades democráticas, en las que conviven, unos y otros,

como ciudadanos de a pie. Estructuras matriciales, descentralizadas o confederadas ya no esperan del jefe, de la autoridad, del “superior”, el ejemplo excepcional, siempre distinto y distante, sino que, en ese contexto, se asume como presupuesto que todos somos ejemplos para todos, que vivimos en una red de influencias a la que es imposible escapar. Querámoslo o no, estamos inmersos en una red de influencias mutuas. No hay zonas oscuras o neutras. Siempre influimos para bien o para mal estas dos palabras se han convertido en la primera regla de la comunicación (Watzlawick, Bavelas y Jackson 1997). Estamos en una red de conexión mutua, una especie de “*connecting*” total, previo y primitivo, al que ahora proponen las redes sociales. La construcción social de la realidad en la primera socialización, la infantil, construye su mundo emocional y cognitivo por la influencia ejemplares de los padres y en la segunda socialización y tercera socialización (la de la empresa) se abre a la red de influencias mutuas siendo ejemplos para los demás y los demás ejemplos para nosotros. De esta forma, según los autores Berger y Luckmann (1968), se construye realidad social.

Cuando se construye un diccionario de competencias o un perfil concreto para un puesto de trabajo lo que se está proponiendo es la regla de lo que se propone como ejemplo. En el contexto organizacional es en el ejemplo personal y no en el discurso donde la regla se propone a la razón o al corazón. Porque “el ejemplo” es estructuralmente transitivo porque su esencia es señalar una regla ejemplar, en nuestro caso las competencias que le trasciende ya que se propone como referente. El ejemplo anuncia una necesidad moral, algo que debería ser, algo que las personas que asumen la responsabilidad deben aceptar con beneplácito. Porque ejemplo hace referencia a la transitividad, no solo hace referencia a lo ejemplar en la ejecución de la tarea, sino que también hace referencia a la publicidad de esa ejemplaridad al círculo de influencias en el que se construye las buenas costumbres.

Las competencias hasta ahora siempre han hecho referencia a un comportamiento que provocaba un desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993). Adjetivando de ejemplar el comportamiento, no solo queremos recoger el concepto de excelencia en relación con algo, con una tarea, con un objetivo, con unos niveles comparativos, es decir, no solo se compara con el nivel o la norma sino que la comparación es con uno mismo, el tratar de sacar día a día lo mejor de las propias capacidades, lo cual requiere esfuerzo. En este sentido ejemplar, es auto ejemplar, lo mejor que uno puede dar. El otro aspecto que atesora el ejemplar es que al llevar a cabo el comportamiento ejemplar, no solo es en provecho propio, sino también de aquellos con los que se hace la vida, hace referencia a una responsabilidad interior del

individuo de socializar su actividad, y socializarse con el ejemplo de los otros, de sentirse participe de la construcción de unas buenas costumbres, de unos hábitos, a través de unos comportamientos que él propone o que él replica cuando son los otros los que proponen el ejemplo, que se localiza más acá de las leyes y más allá de la conciencia individual.

Cuando proponemos las competencias como un conjunto de comportamientos ejemplares estamos, por una parte simplificando la operación, que cada uno tendría que hacer, de crear comportamientos ejemplares, dada la rapidez de los cambios sociales y la necesidad constante de que surjan esos comportamientos, y una vez identificados lo proponemos a su réplica, a su ejemplo.

Podemos elegir dónde reside lo humano, si en lo que nos iguala o en lo que nos diferencia. Durante siglos hemos hecho de la diferencia social, racial, cultural, sexual, el criterio de determinación de lo humano: eres especial, eres único, eres excepcional. La dignidad democrática, en cambio, remite a la esfera privada y al mundo subjetivo todos esos rasgos individualizadores, convirtiéndolos (a estos efectos) en accidentales, y establece como principio único la igual identidad de todo hombre, lo que importa es lo que haces, y lo que da valor es cómo lo haces, lo ejemplar de tu actuación. En las organizaciones instaladas en sociedades democráticas la pretensión de ser únicos, excepcional o genial no deja de ser una añoranza por las viejas costumbres aristocráticas. Lo que corresponde a estos tiempos es la misión de ser excelente (en cuanto se mide consigo mismos) y extraordinario (en cuanto que supera la normal mediocridad). “¿Alguien tiene mérito por su raza, por su lugar de nacimiento, por el color de su piel? ¿Alguien eligió ser hombre o mujer? ¿Alguien eligió existir? Nuestro mérito empieza con la acción. Depende de nuestro comportamiento” (Mayor Zaragoza).

Nosotros proponemos la excelencia de lo extra-ordinario y no la sorpresa de lo excepcional, y para llegar a esas cotas de lo extraordinario hemos elegido las competencias que son un sistema, un modelo que nos permite identificar fomentar los comportamientos ejemplares.

La Confianza como una Metacompetencia

Los diccionarios de Competencias empresariales bien contruidos, no solo responden al cómo de los distintos puestos de trabajo aportando un perfil de competencias para ese puesto. En el Mapa del puesto de trabajo las competencias vienen condicionadas por un lado por las funciones y por otro por los objetivos del puesto. Pero antes que dar una respuesta práctica a los perfiles del puesto debe hacer posible, y esa es su labor más estratégica, desplegar los

valores de la organización, aquellos en los que la organización se va a sostener para tener éxito. Los valores organizacionales, expresión de la misión y visión de la organización. Cuando agrupamos varias competencias que responden a los objetivos estratégicos de la organización o proyecto, y esta agrupación no responde al perfil de un determinado puesto o función sino que responde a principios y valores, a través de los cuales la organización quiere realizar su estrategia, a esto le llamamos meta-competencia.

La organización hay que imaginarla como una pirámide invertida en cuyo vértice se depositan los valores. En la zona intermedia están las competencias y en tercer nivel, el más alto y el más extenso, los comportamientos. Estos desglosan esas competencias y han sido identificados, entre los cientos de comportamientos que se ponen en acción en un puesto, como comportamientos altamente eficaces, exitosos o ejemplares, precisamente porque están en relación con esos valores, están conectados, embragados, con ellos o son expresión última de su puesta en práctica, de su puesta en acción: tronco, ramas y hojas, todos en conexión dándose sentido mutuamente. Si el valor de la organización es transparencia, en la competencia comunicación, el comportamiento exitoso no es solo "escuchar al cliente y hacerse cargo de sus necesidades", sino el de "transmitir los riesgos de corto y medio plazo que puede tener la compra de un determinado producto o servicio".

Las competencias interpretan los valores y los convierten en actuaciones ejemplares y aplicación particular de los principios. Porque unos mismos valores pueden ser aplicados e interpretados de muchas maneras, incluso opuestas. Si se quiere que los valores no queden reducidos a principios abstractos, a eslóganes que se pueden memorizar y repetir, si se quiere que se conviertan en principios de actuación en la vida cotidiana entonces hay que favorecer la interpretación (Terricabras, 1999). No conseguimos transmitir un valor como no sea por la vía del ejemplo y de la actuación. A la acción, a la actuación, le damos un sentido, una interpretación, una justificación. De esta forma los actos tienen sentido porque van acompañados con mensajes, con palabras, en nuestro caso con la Competencia, en nuestro ejemplo Comunicación y el Valor referente, en nuestro ejemplo Transparencia. El término de valor está relacionado con la propia existencia de las personas y de las organizaciones, afecta a su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos. Depende sin embargo de la interiorización a lo largo del proceso de socialización (la primaria o familiar, secundaria o educativa y organizacional) que finalmente el valor se instale como criterio de la actuación vital.

La confianza es un valor para nosotros, no es un sentimiento, no es una actitud, no es capacidad, es un valor porque se despliega en comportamientos. Pero dado que es un valor que incluye distintas competencias, en concreto siete más una, y esa +1 es la autoconfianza ese valor lo podemos denominar desde el Modelo de Competencias una Metacompetencia. De la misma forma que el conocimiento que se tiene de los conocimientos de los que uno dispone para resolver una situación, de sus debilidades y fortalezas, cuando se sabe qué hacer para usar esas habilidades y conocimientos, a eso se le llama metaconocimiento. Bajo condiciones similares, quienes saben más acerca de ellos mismos y quienes logran dar uso práctico a esos conocimientos es más probable que tengan un mejor desempeño que otros al enfrentarse a situaciones o problemas diversos y difíciles. La Metacompetencia funciona en el mismo esquema.

La Dirección por la Confianza (DpC), nuestro trabajo de investigación, es un perfil y una meta-competencia que facilitará, rompiendo el sustrato del miedo y la censura, un territorio de comprensión, claridad, coraje, capacidad profesional. Nuestro trabajo se ubica en el nivel del perfil porque será propio de las funciones directivas y se construye como meta-competencia porque formará parte de un conjunto de competencias dirigidas a la transformación interior de las organizaciones y al sustrato emocional que las consolida.

Trabajo de investigación y metodologías aplicadas

El trabajo que presentamos tiene dos procesos de investigación:

- a) Uno en la que se investiga la influencia de la confianza en la cultura organizacional: "La confianza como factor clave en el comportamiento Organizacional".
- b) El segundo y objetivo central de esta presentación, es la construcción de la Metacompetencia de Confianza, que se "operativiza" a través de las competencias y estas están definidas como comportamientos ejemplares: "La dirección por Confianza".

a) Primer Proceso de Investigación

Análisis Cualitativo

Se realizaron dos experiencias de "focus group" utilizando una variación de las técnicas de análisis de contenido. Una con 10 personas y otra con 9. Eran todos profesionales de diferentes sectores que tenían al menos 10 años de experiencia laboral.

Se les pidió en una duración entre 2 y 3 horas que cada uno de ellos relatase una historia profesional vivida por él o ella en la que habían sentido (como

confiante) que la organización personalizada en la alta dirección o en su defecto en su jefe inmediato confiaba en él (confiando).

En nuestras "*history-telling*" al encomendar el relato de historias que hubiesen acontecido en ambientes de *confianza*, les propusimos una posible definición de esta: "La actitud de una persona u organización que acepta su vulnerabilidad y corre riesgos a partir de sus expectativas positivas sobre las intenciones o el comportamiento de otro u otros".

Además, aunque habíamos hecho el encargo previamente mandándoles esa definición y tres características de la confianza:

- La confianza tiene sentido si hay incertidumbre.
- La confianza es una expectativa. No puede existir si no hay posibilidad de error.
- El grado de confianza está directamente relacionado a la magnitud de la expectativa.

Se les dio 10 minutos para terminar de preparar su presentación en el lugar de la reunión.

Como objetivos de la sesión se plantearon dos principalmente:

1. Aprendizaje desde los demás.
2. Investigar sobre el fenómeno confianza en la organización a través de realidades concretas.

Las sesiones se grabaron para su posterior análisis. Cada participante podía contar 1 o 2 historias durante un tiempo máximo de 10 minutos. Se les pedía a continuación que el resto del grupo identificase cuáles habían sido los componentes de la confianza del confiando que más habían influido en la sensación de confianza del confiante.

El observador del grupo tras el análisis conversacional extrajo de los diferentes discursos cuáles eran los factores que se percibían como referentes de un comportamiento organizacional de confianza.

Posteriormente, en el análisis de contenidos, se categorizaron los discursos obteniéndose el siguiente listado en el que se coloca en primer lugar la categoría más nombrada:

1. Competencia profesional

122 veces

2. Integridad	110 veces
3. Dar Participación en Decisiones	95 veces
4. Seguridad en Sus Propias Actuaciones	93 veces
5. Dar un Trato Justo	90 veces
6. Apertura, Transparencia	84 veces
7. Dar Autonomía	74 veces
8. Consistencias a lo Largo del Tiempo	62 veces
9. Lealtad (Dar la Cara por Alguien)	58 veces

Estos resultados nos dieron los primeros datos para construir el Modelo que actualmente proponemos como “DpC = A +7 C’s” que desarrollaremos más adelante.

B) Segundo proceso de Investigación

El propósito de esta segunda investigación es confirmar que el Modelo de “DpC 7+1” apuntado en la primera investigación era operativo. Para eso requeríamos que definiéramos las competencias e identificáramos aquellos comportamientos ejemplares, con el fin de poder replicarlos dentro de las organizaciones y fomentar unas relaciones de confianza. Se buscaba que los comportamientos que incorporaran las competencias tuvieran las características:

- **Observable**, dado que lo que no se puede observar no se puede medir ni modificar.
- **Medibles**, que a través de la observación o de pruebas situacionales construidas para tal fin pudiéramos evaluarlos.
- **Ejemplares**, el término ejemplar designa un caso que ha sucedido y se propone para la imitación, es decir, que se pudieran replicar, aprender e incorporar.

Las competencias identificadas en el modelo “DpC. 7C +A”, consecuencia de los trabajos de investigación anteriores eran:

- Capacidad Profesional
- Conciencia
- Claridad
- Cumplimiento
- Coherencia
- Consistencia
- Coraje

+ A: La autoconfianza

Una vez elegido el modelo e identificadas las competencias como base con la cual se iba a trabajar, la investigación se dividió en dos fases:

B.1. La primera fase

Tenía el objetivo de extraer comportamientos ejemplares de personas que inspiraban confianza, que transmitían el carisma de la confianza desde los ejemplos personales. Las técnicas de investigación aplicada fue la BEI (Entrevistas de Incidentes Críticos), por escrito, pero ligeramente modificada. Los investigadores fueron grupos de alumnos, de distintas escuelas de negocio, con experiencia y con interés por la investigación, de 5 ó 6 personas. A cada grupo se le proponían que investigaran a través de la encuesta, previamente diseñada por los responsables de la Investigación, qué tipo de comportamientos consideraban representativos de una y solo una, de las competencias previamente diseñadas en el modelo. En este primer momento se intentaban extraer comportamientos de las competencias, una a una, para que la posible transitividad no contaminara a otras competencias. Esta investigación tenía dos requisitos:

1. Definir el criterio. Para que el criterio estuviera suficientemente definido, es decir, el desempeño excelente en relación con la confianza, (crear las condiciones para que cada uno de lo mejor de sí), para que aquel funcionara como variable dependiente y la confianza como variable independiente. La muestra directivos, de sus respectivas empresas, que estudiaban debían de ser divididas en dos grupos: entre aquellos directivos, uno, dos o tres que inspiraban confianza y el otro grupo entre directivos que no la inspiraban.
2. Que los comportamientos que proponían fueran observables, visibles y representativos de las competencias previamente definidas.

Competencia	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	+1:A
Equipos de investigación	5	5	6	4	5	5	5	5
Directivos entrevistados	12	15	14	12	15	10	10	15
Comportamientos identificados	58	46	56	40	48	52	53	34
Comportamientos propuestos	12	12	12	12	12	12	12	12

Estos comportamientos se “limpiaron” siguiendo el criterio de estructura sintáctica y no más de un verbo subordinado. Aquellos comportamientos que hacían referencia a la misma acción escogíamos la expresión más clara y más entendible.

De esta primera fase se construyeron competencias con 12 comportamientos cada una ellas.

B.2. La segunda fase

Que tenía el objetivo de contrastar y confirmar los comportamientos que iban a formar parte de las competencias, tenía a su vez dos grupos de estudio:

B.2.1. El primero consistía en presentarles el Modelo "DpC 7+1" hasta esos momentos diseñados con 12 comportamientos limpios a una muestra de 70 alumnos, a los que previamente se les explicaba el Modelo. Los sujetos de la muestra, a través de unas preguntas discriminatorias, los identificábamos como persona que trabajaban desde la confianza y a otras como personas que no trabajan desde la confianza. Se les presentaba las competencias con su definición, hasta ese momento, y se les proponía como ejemplo dos comportamientos. Las instrucciones eran que completaran hasta 10, es decir, 8 comportamientos más, definidos de la forma que le proponíamos y pensando en una persona, que desde su punto de vista, tenía esa competencia. Volvíamos a insistir en las instrucciones más que los comportamientos deberían de ser observables, definir de manera más particular comportamientos ejemplares concretos. El objetivo de este análisis era el poder obtener el mayor número de comportamientos para cada una de las competencias del "DpC 7+1" y así poder contrastarlos con los 12 comportamientos de la primera fase de esta investigación.

Competencia	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	+1:A
Comportamientos propuestos	12	12	12	12	12	12	12	12
Comportamientos novedosos	3	2	3	2	5	4	3	1
Nuevos renovados	12	12	12	12	12	12	12	12

B.2.2. El segundo consistía en trabajar con un grupo 40 personas y con el objeto de limpiar definitivamente las comportamientos. Cada competencia tenía 12 comportamientos y les pedíamos, que de la lista de comportamientos, deberían quitar aquellos que consideraban no representativos de la competencia e incorporar otros, máximo dos, que ellos considerasen ejemplares para esa competencia.

De los comportamientos que se obtuvieron, el proceso que se siguió fue poner todos los comportamientos de una misma competencia juntos, para después agrupar aquellos que tuvieran un sentido semejante y elegir los términos más

acertados para su expresión. Después de un arduo trabajo con los comportamientos, para ir estructurándolos y definiéndolos, se obtuvieron 6 comportamientos ejemplares para cada una de las competencias. Como consecuencia de esta fase pudimos construir el primer diseño de la Metacompetencia para “la Dirección por Confianza”. Este diseño lo reproducimos con una de las propuestas para su presentación como documento de Evaluación. Proponemos una escala de Likert de 1 a 6 y además proponemos para una comparación inmediata la columna de Nivel de la Organización (N.Org) para que los valores tengan un referente Organizacional.

Autoconfianza							
	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Investiga caminos que los demás rechazan. Arriesga							
2. Es seguro de sí mismo y enfrenta las circunstancias adversas							
3. Es agradecido y busca ser generoso con su equipo							
4. Cuestiona el “status quo”, aunque tenga que hacer un esfuerzo en cambiar							
5. Siempre confía, después analiza							
6. Pide “feedback” y lo aprovecha para mejorar							
Capacidad Profesional							
	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	

1. Prioriza tareas para optimizar el rendimiento							
2. En un grupo de trabajo, resuelve las dudas de su equipo claramente y se asegura que todos lo entienden							
3. Se hace responsable de sus acciones dentro de su ámbito de actuación							
4. Es exigente consigo mismo y autocrítico en el desempeño y consecución de sus funciones							
5. Sabe diferenciar claramente a las personas en función de su talento y rendimiento, rechazando el concepto de que sean un recurso más							
6. Actúa de tal manera que sea un ejemplo para el resto del equipo, haciendo suyas las normas de la organización y teniendo un comportamiento intachable							

Consciencia

	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Autoevalúa los puntos fuertes y los puntos débiles para tomar consciencia de sus propias capacidades							
2. Pide <i>Feedback</i> a su equipo sobre su comportamiento							
3. Da tranquilidad y tiempo a los miembros nuevos de su equipo para que asimilen las nuevas tareas							
4. Conoce verdaderamente el tiempo y el esfuerzo que suponen las tareas que se piden							
5. Es consciente de sus actos y sabe de las consecuencias que conlleva cada una de las decisiones que toma, tanto para él como para las personas que trabajan a su alrededor							
6. Reparte tareas y objetivos acordes a las capacidades y roles de cada miembro de su equipo, con el fin de motivar el crecimiento de las personas							

Cumplimiento

	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Presenta un trabajo en los plazos acordados y con los recursos presupuestados							
2. Da visibilidad con antelación en caso de que un plazo no pueda ser cumplido y explica por qué							
3. Negocia con la dirección de la empresa para que cumpla con las compensaciones económicas acordadas							
4. Jerarquiza sus compromisos para distribuir los recursos y tiempos en relación con las metas							
5. Pone en marcha documentos diseñados especialmente para el cumplimiento de los prometidos							
6. Los compromisos establecidos son realizados con los recursos y tiempos del equipo, no asumiendo más de lo que puede ejecutar							

Coherencia

	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Lo que hace se corresponde con lo que dice y cuando dice algo (su equipo no tiene dudas que) será el primero en hacerlo							
2. Busca que decisiones estén acorde con los objetivos de la empresa, con la estrategia de la Organización							
3. Respeta y cumple lo acordado con su equipo asumiendo las decisiones colectivas como si fueran propias							
4. Transmite que lo que hacemos es el único aval de aquello que proponemos							
5. Siempre incluye un desglose de lo que hay que hacer para conseguir lo que se quiere							
6. Se responsabiliza frente a su superior por las consecuencias de las decisiones tomadas							

Coraje

	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Afronta las situaciones complicadas mostrándose firme en defensa de su equipo							
2. Pide perdón o asume los errores cuando se producen aunque él no sea el principal ni único responsable							
3. Toma la responsabilidad de los riesgos cuando el equipo inicia la acción acordada							
4. Entra en el conflicto con esfuerzos renovados asumiendo los desgastes en la resolución							
5. Asume la incertidumbre de las situaciones y apuesta por soluciones complejas							
6. Le inquieta mantenerse en situaciones de confort apostando por experiencias controladas que aporten nuevos interrogantes							

Consistencia

	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Contrasta las propuestas innovadoras con los valores que rigen su vida antes de ponerlas en marcha							
2. Interroga las acciones emprendidas en proyectos con los principios que han regido su acción							
3. Explicita, enumera y manifiesta los principios que soportan la actividad buscando el equilibrio con los objetivos							
4. Es previsible el sentido de sus acciones para aquellos que le conocen desde hace tiempo							
5. Hace referencia a los valores de la organización en la toma de decisiones que afectan a la organización cuando estas decisiones afectan a los intereses de las personas							
6. Mantiene su forma de actuar que responde a los valores a pesar de la presión o el estrés							

Claridad

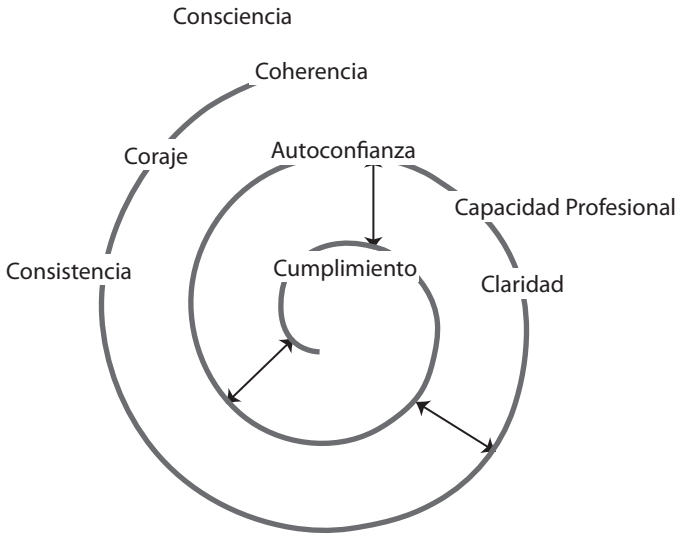
	Niveles: 1 Menos - 6 Más						N.Org
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
1. Explica al equipo el fin último y el porqué de las tareas que realiza para que entiendan la contribución global que tienen							
2. Reconoce sus errores, no intentando ocultarlos o maquillarlos							
3. Hace que todas las personas de la organización sean conscientes de lo que se espera de ellos							
4. Explica los criterios de recompensa, reconocimiento e incentivos de manera objetiva e individual para cada miembro de la organización							
5. Transmite sin rodeos cual es la situación, como se va a conseguir llegar al objetivo y que recompensa va a obtener el equipo							
6. Es directo y claro, intentado evitar confusiones o malas interpretaciones							

B.3. Finalmente y como corolario de la investigación se les pidió a dos grupos de directivos, uno de 23 personas y otro de 27 personas, que a partir de los seis comportamientos ejemplares definidos para cada competencia, que funcionaran como jueces y que eligieran de las 7 competencias (la +1ª no la propusimos a esta consideración), los comportamientos más representativos de cada una de ellas y que priorizaran de las 7 competencias cuál era más representativa de la confianza. Con el objetivo de considerar un núcleo duro de la Metacompetencia Confianza y elegir, además, en cada compendio los comportamientos más representativos de ellas. Los resultados fueron los siguientes.

Cuadro Resumen			
Competencias Elegidas	Frecuencia	Comportamientos	Frecuencia
CAPACIDAD PROFESIONAL	21	1. Prioriza tareas para optimizar el rendimiento.	(10)
		2. En un grupo de trabajo, resuelve las dudas de su equipo claramente y se asegura que todos lo entienden.	(10)

COHERENCIA	21	1. Lo que hace se corresponde con lo que dice y cuando dice algo (su equipo no tiene dudas que) será el primero en hacerlo	(14)
		3. Respeta y cumple lo acordado con su equipo asumiendo las decisiones colectivas como si fueran propias	(14)
CLARIDAD	19	1. Explica al equipo el fin último y el porqué de las tareas que realiza para que entiendan la contribución global que tienen	(15)
		2. Reconoce sus errores, no intentando ocultarlos o maquillarlos	(10)
CUMPLIMIENTO	18	1. Presenta un trabajo en los plazos acordados y con los recursos presupuestados	(9)
		2. Da visibilidad con antelación en caso de que un plazo no pueda ser cumplido y explica por qué	(11)

Los resultados indican que la representación de la metacompetencia sería la siguiente:



Debate y conclusiones

Hemos incorporado aquí el vocablo debate porque en realidad es lo que tratamos de hacer a continuación: tratar de enriquecer el debate sobre la confianza en el seno de las organizaciones y el propósito de estos trabajos era por una parte tratar de avanzar en reflexiones que nos aproximasen a entender la interrelación entre confianza y comportamiento organizacional, y por otra, dada las conclusiones de la primera parte de la investigación, apostar por una forma de dirigir que rompiera la tendencia a crear miedo y exceso de control en las organizaciones.

Primera investigación

Los interrogantes de la primera investigación fueron: ¿la confianza influye en la organización? Y dado que la confianza puede aplicarse en tres niveles: a) sobre la organización; b) sobre los otros; c) sobre uno mismo y que la organización puede ser influida en aspectos distintos, ampliamos la pregunta inicial para determinar si la confianza (en uno, en dos o en los tres niveles) es un elemento relevante que se ha de tener en cuenta para explicar el paradigma “estructura, comportamiento y resultados” de una organización determinada.

¿La forma en que las personas son, o plantean sus relaciones, termina por configurar un cierto modelo de organización? ¿La organización se comporta e interactúa dependiendo de los valores y la confianza de sus miembros?; y por último, ¿los resultados pueden ser parcialmente atribuibles a la confianza? Se supone que como máximo será una variable más que influirá en los resultados por lo que replantearíamos la cuestión preguntándonos, ¿un grado de confianza diferente alteraría los resultados?

Aparte de estas reflexiones, las que podríamos denominar conclusiones provisionales a contrastar posteriormente en base a un estudio más profundo.

1. Del *estudio cualitativo* del primer proceso de Investigación señalamos dos aspectos. Por un lado, la aparición de factores que hemos tratado de analizar a nivel más teórico. Por otro, la aparición de factores de índole interpersonal y otros organizacionales (contexto) lo cual apoya el interés de utilizar modelos sociotécnicos que sin duda influyen en los niveles de confianza.

Segunda Investigación

Con las conclusiones del primer trabajo de investigación iniciamos el segundo con la firme determinación de que ya sea por la Gestión de los RR HH o por los directivos de línea, los directivos son la clave y que sus estilos de liderazgo deberían ser determinantes y propiciadores del clima de confianza en las organizaciones.

Las preguntas que animaron nuestra investigación eran: ¿Se puede pensar en un perfil de directivos que propicie la Dirección por Confianza (DpC)? ¿Este perfil de directivo que propicia confianza es de los que nacen o se puede hacer en un proceso educativo cultural (paideia)? ¿Cuáles serían las características de personalidad que podrían adornar su estilo de Dirección? ¿Hay modelos que nos permita aterrizar un concepto tan etéreo y multifocal para poder gestionarlos con herramientas metodológicas profesionalizada? ¿Es el Modelo de Competencia el que nos permite operativizar el concepto de confianza y al mismo tiempo hacerlo manejable y gestionable? ¿Podemos construir un perfil de "DpC" según el Modelo de Confianza?

Las conclusiones de esta segunda investigación fueron:

1. **Del estudio Cualitativo:** Que la literatura apunta a la idea de que la confianza es una aspiración, que nunca podrá ser completa y que se enraíza en los aspectos más puramente humanos como es el lenguaje. Que existe una amplia literatura organizacional que ha terminado identificando los

distintos papeles que se juegan en la interrelación de la confianza. Que la confianza es un proceso en los que la confianza se juega en distinto grado. Que los estilos de Dirección propiciado por el Modelo de la inteligencia emocional busca este tipo de sustrato de optimismo y esperanza. Que las sociedades democráticas necesitan que se fomenten “las buenas costumbres” y entre ellas el efecto de la confianza de los líderes los convierte en la práctica en hombres carismáticos porque son ejemplares.

2. El estudio cuantitativo nos dejó estas conclusiones:

- Un Perfil de Competencias para la “DpC” basado en el Modelos de Competencias.
- Que cada competencia presenta como indicadores de las mismas seis comportamientos que consideramos ejemplares.
- Que esos comportamientos son ejemplares, y no solo exitosos, porque buscan unas relaciones de confianza como condición que acompañe a los buenos resultados.
- Que esos comportamientos son ejemplares porque las características internas que lo propician no es solo cualidad cognitiva, de motivación, o de conocimientos, sino de compromisos ético con el bien común, que también es un intangible.
- Que las competencias que conforman el perfil le podemos llamar Meta-competencia que tiene el mismo rango que en lo que la literatura clásica es un valor porque responde a todo aquello que queremos terminar apreciando y valorando.

Hipótesis y líneas de actuación futuras

Nuestro propósito es avanzar en la validación de los resultados parciales obtenidos hasta ahora. Para ello buscaremos escalas existentes y comprobaremos el ajuste que podrían tener con los factores prefijados de antemano y así determinaríamos la variables que formarán parte de la encuesta a pasar a un colectivo lo más numeroso posible de profesionales. Previamente se realizaría una prueba test que nos permitiera comprobar la manejabilidad del cuestionario, su comprensión y amigabilidad.

Una vez conseguidos los resultados haríamos un análisis de regresión múltiple que nos permitiría descartar aquellos indicadores con menor saturación de la dimensión confianza, es decir, las que sean menos explicativas de la variable dependiente.

Además, para comprobar la fiabilidad de la escala le aplicaremos el coeficiente alfa de Cronbach. Su aplicación trata de descubrir el grado en que la medida de una variable está libre de error aleatorio y así pues nos lleva hacia resultados consistentes, es decir, que se pudiesen conseguir resultados idénticos al repetir la investigación.

Y si utilizamos alguna escala multidimensional, la aplicación del análisis factorial a la matriz de correlación puede ayudar a descubrir las distintas dimensiones o componentes de las variables que explican el comportamiento de las mismas en función del grado o nivel de variación que tenga.

Como posibles hipótesis a contratar presentamos:

H₁: La confianza en el comportamiento organizacional de la entidad se deteriora con el tiempo (se pierden las esperanzas de cambio).

H₂: Cuanto más arriba se vaya en la organización menos confianza existe entre los miembros de ese nivel (la lucha por el poder se acrecienta).

H₃: La valía de un directivo se mide principalmente por sus competencias profesionales y no por las personales.

H₄: La Dirección por Confianza está relacionada positivamente con los resultados de la Organización en cualquier tipo de cultura.

H₅: La Dirección por La confianza evaluada está relacionada positivamente con los indicadores de RR HH más típicos como absentismo y presencia productiva.

H₆: La confianza está relacionada positivamente con el Compromiso como efecto deseable de la "DpC".

H₇: La confianza está relacionada positivamente o negativamente con las Políticas de Recursos Humanos.

H₈: La confianza que se crea por parte de un directivo se correlaciona directamente con las variables del modelo Gestión por Confianza.

Epilogo

Mirando al futuro con esperanza, como el viento que supera las murallas y aceptando que la incertidumbre es medio natural para el hombre, queremos cerrar nuestro trabajo con la frase de Beltran Rassel en su autobiografía: "Puede que haya concebido equivocadamente la verdad teórica, pero no me equivoqué en pensar que existe tal verdad y que merece nuestra lealtad. Puede que haya creído que el camino hacia un mundo de hombres libres y felices era más corto de lo que se está revelando, pero no me equivoqué al pensar que ese mundo es posible, y que merece la pena vivir con miras a volverlo realidad". (Bertrand Russell).

Bibliografía

- [1] ABELLO, L., LUENFO, F., MOYA, J., Y RASCÓN, P. (2008) *Diario de Familia: Proyecto Atlántida Las Competencias Básicas.*, Proyecto Atlántida y Ceapa, Madrid, España.
- [2] ANISI, D. (1992). *Jerarquía, Mercado, Valores.* Alianza, Madrid.
- [3] ARIÑO, A. Y DE LA TORRE, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary Model of Collaborative ventures. *Organizational Science*, vol. 9.
- [4] ARROW, K. (1974). *The Limits of Organization.* New York: Norton. 173 pp.
- [5] BAILLIE, J. (1995). Trust: A new concept in the management of people? *People Management*, London; May 31, Vol. 1.
- [6] BARBER, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust.* New Brunswick, NJ: Rutgers Univ. Press. 310 pp.
- [7] BARTOLOME, F. (Nobody Trusts the Boss Completely- Now What? HBR March-April 1989.
- [8] BELL, M., PAVITT, K. (1983). Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrasts between Developed and Developing Countries. *Industrial and Corporate Change*, 2 (2), 157-211.
- [9] BERGER, P. Y LUCKMANN, T.H. (1968) *La Construcción social de la realidad*, Amorrortu Editores, Madrid.
- [10] BERSCHIED, E., Y WALSTER, E.H. (1978). *Interpersonal attraction* (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Wesley.
- [11] BIERMAN, H., JR., BONINI, C.P., Y HAUSMAN, W.H. (1969). *Quantitative analysis for business decisions* (3rd. ed.). Homewood, IL: Irwin.

- [12] BOYATZIS, R.E., BRIZZ, T., AND GODWIN, L. (in press). The Effect of Religious Leaders' Emotional and Social Competencies on Improving Parish Vibrancy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- [13] BROMILEY, P.; CUMMINGS, L.L. (1996). Transaction costs in organizations with trust. En R. Bies, R, Lewicki, B *Research on Negotiation in Organizations* (pp.349–365). Greenwich, CT; JAI.
- [14] BUNGE, M. (2000). *La investigación científica*, Siglo XXI Editores, México.
- [15] BURT, R., KNEZ, M. (1995). Kinds of third-party effects on trust. *J. Ration. Soc.* 7: 255–292.
- [16] BUTLER, J.K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17: 643–663.
- [17] BUTLER, J.K. Y CANTRELL, R.S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55: 19–28.
- [18] CARNEVALE, D.G. Y WECHSLER, B. (1991). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. Paper prepared for the American Society for Public Administration Annual Conference, Washington, DC, March 23–27.
- [19] CARNEVALE, D.G. (1995). *Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass. 233 pp.
- [20] CIANCUTTI, A.R (2001); *Built on trust: gaining competitive advantage in any organization*. Lincoln wood, Illinois. Contemporary Books.
- [21] COLEMAN, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge Mass and London England : The Belknap Press of Harvard University.
- [22] COLEMAN, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press. 993 pp.
- [23] COLLINS, J. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, HarperCollins, New York,. USA.
- [24] CONDREY, S.E. (1995). Reforming human resource management systems: Exploring the importance of organizational trust. *American Review of Public Administration*, Parkville, Dec. Vol. 25.

- [25] COOK, J. Y WALL, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39–52.
- [26] COSTA, A.C., ROE, R.A. Y TAILLIEU, T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of work and organizational psychology*.
- [27] CREED, W.E.D. Y MILES, R.E. (1996). Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. En R. M. Kramer y T. R. Tyler, (Eds.). *Trust in Organizations: Frontiers at theory and research*: 16–38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [28] CRUISE O'BRIEN R. (1995). Employee involvement in performance improvement - A consideration of tacit knowledge. *Employee Relations*, 17 (3), 110–120.
- [29] CSIKSZENTMIHALYI, M. (2003). *Fluir en los Negocios*. Barcelona. Kairós.
- [30] DASGUPTA, P. (1988). *Trust as a Commodity*, En D., Gambetta. *Trust: Making and Breaking of Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- [31] DEUTSCH, M. (1957). Trust and suspicion. *Conflict Resolution*, 2.
- [32] DEUTSCH, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *HUMAN RELATIONS*, 13: 123–140.
- [33] DULUC, A. (2000) *Leadership et Confiance*. París. Dunod.
- [34] ERRIOT, P., HIRSH, W. Y REILLY, P. (1998). *Trust and Transition: Managing Today's Employment Relationship*. John Wiley & Sons. Chichester.
- [35] FOLGER, R., KONOVSKY, M.A. Y CROPANZANO, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 14: 129–177. Greenwich, CT: JAI Press.
- [36] FROST, T., STIMPSON, D.V. Y MAUGHAN, M.R.C. (1978). Some correlates of trust. *Journal of psychology*, 99: 103–108.
- [37] FREUD, S. (1930) *El malestar de la cultura*, Traducción José Luis Etcheverry, Amorrortu Editores, Buenos Aires & Madrid.
- [38] FUKUYAMA, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press. 457 pp.
- [39] GAMBETTA, D. (1988). *Trust, Making and Breaking of Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.

- [40] GAMBETTA, D. (1988). Can we trust trust? In *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships*, ed. D. Gambetta, pp. 213–237. Cambridge: Blackwell.
- [41] GARCÍA RIBAS, C. (2003). *Tengo miedo*. Granica. Barcelona.
- [42] GARFINKEL, H. (1963). A conception of, and experiments with, trusts as a condition of stable concerted actions. In *Motivation and Social Interaction: Cognitive Determinants*, ed. OJ Harvey, pp. 81–93. New York: Ronald, 323 pp.
- [43] GASALLA, J.M. (2011). *La nueva dirección de personas*. Edición 13 -Pirámide. Madrid.
- [44] GOLEMAN, D., BOYATZIS, Y. Y MCKEE, A. (2002) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*, Plaza & Janes, Barcelona.
- [45] GOLEMBIEWSKI, R.T. Y MCCONKIE, M.L. (1975). The centralita of interpersonal trust in group processes. En C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes*. New York.
- [46] GOMÁ, J. (2009) *Ejemplaridad publica*, Taurus, España.
- [47] GONZÁLEZ J. Y WAGENAR R. (2003) *Tuning Educational Structures in Europe*, Universidad de Deusto - Universidad de Groningen, Bilbao, España.
- [48] GOOD, D. (1988). Individuals, interpersonal relations, and trust. En D.G. Gambetta (Ed.), *Trust: 131–185*. New York: Basil Blackwell.
- [49] GRANOVETTER, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *Am. J. Sociol.* 8:155–74.
- [50] GURTMAN, M.B. (1992). Trust, distrust, and interpersonal problems: a circumplex analysis. *Journal of Personality and Social Psychology.* 62: 989–1002.
- [51] HARDIN, R. (1992). The street-level epistemology of trust. *Anal. Krit.* 14:152–176.
- [52] HECKSCHER, C. (1995) *White Collar Blues: Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring*. New York: Harper Collins.
- [53] HERSH, L. Y SIMONE, D. (2004) *Definir y Seleccionar las Competencias fundamentales para la vida*, Fondo de Cultura Económica, México.
- [54] HESSEL, S. (2011) *Indignaos*, Editorial Destino, España.
- [55] HIRSCHMAN, A.O. (1984). Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse. *American Economic Review*, 74 (2), 89–96.
- [56] HOFSTEDE, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9 (1): 42–53.

- [57] HUNGER, J.D. Y WHEELER, T. (2007); *Essential of Strategic Management*. N. York. Prentice Hall.
- [58] KANDEL, E. (2007) *Psiquiatría, psicoanálisis y la nueva biología de la mente*, referido por J.A. Marinas "Educación del Talento", Ars Medica, Barcelona, España.
- [59] KEE, H.W. Y KNOX, R.E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*, 14: 357–366.
- [60] KIFFIN-PETERSEN, S.A. & CORDERY, J.L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource and Management*. 14: 93–116.
- [61] KORSGAERD, M.A., SCHWEIGER, D.M., SAPIENZA, H.J. (1995 Fb). Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38. No. 1.
- [62] KOUZES, J. Y POSNER, B. (2003) *Five Practices of Exemplary Leadership*, Pfeiffer & Company, Estados Unidos.
- [63] KRAMER, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50: 569–598.
- [64] KRAMER, R.M., TYLER, T.R. (Eds.) (1996). *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 429 pp.
- [65] LACAN, J. (1953) *Función y campo de la palabra y del lenguaje en psicoanálisis*, Escritos1.
- [66] LAKOFF, G. (2007) *No pienses en un elefante*, Editorial Complutense, Madrid, España.
- [67] LAWLER, E.E., III (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [68] LE CARDINAL, G., POUZOLLIC, B., GUYONNET, J.F. (1998). *La dinámica de la confianza*. Desafío Ediciones. Santiago de Chile.
- [69] LENHARDT, V., MARTIN, B. (1998). *Atreverse a confiar*. Despertar. Santiago de Chile.
- [70] LEUMANN, N. (1979). *Trust and Power*. New York: John Wiley.
- [71] LEVI-LEBOYER, CL. (1997). "Gestión de las competencias". *Gestión 2000*. Barna.
- [72] LEWICKI, R.J., BUNKER, BB. (1995). Trust in relationships: a model of trust development and decline. En *Conflict, Cooperation and Justice*. Ed. BB. Bunker, JZ. Rubin. San Francisco: Jossey-Bass.

- [73] LEWIS, J.D., WEIGERT A. (1985). Trusts as a social reality. *Soc. Forces* 63: 967–985.
- [74] LIEBERMAN, J.K. (1981). *The litigious society*. New York: Basic Books.
- [75] LINDSAY, J. (1996). Respect & trust in management a necessity. *The Canadian Manager*. Toronto, Spring. Vol. 21.
- [76] LÓPEZ, M. Y MARINA, J. (1999) *Diccionario de los sentimientos*, Anagrama, España.
- [77] LUHMANN, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. En D. Gambetta. *Trust Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 94–108). Cambridge, MA: Oxford University Press.
- [78] LUHMANN, N. (1996). *Confianza*. Anthropos. México.
- [79] MAAK, T. & PLESS, N.M. (2010). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*.
- [80] MAAK, T. & PLESS, N.M. (2011). Beyond human resource management: Towards a humanistic understanding of managing people. *Academy of Management Annual Meeting Academy of Management*. San Antonio, (U.S).
- [81] MARCH J.G. (1994). *A Primer on Decision Making*. New York: Free Press. 289 pp.
- [82] MARCH, J.G., SIMON, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- [83] MARTINEZ, V. (2003). La confianza en las organizaciones: retos para la gestión de los RR HH. En *Estudios Financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, 245–246, 159–200 pp.
- [84] MATURANA, H. (2005) *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile. J.C Saez editor.
- [85] MAYER, R.C., DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 20: 709–34.
- [86] MCALLISTER, D.J. (1995). Affect and Cognition Based Trust as a Foundation for Interpersonal Cooperation. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24–59.
- [87] MC CAULEY, DAN, A. *Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee TRUST IN Management*. *Public Administration Quarterly*. Randalls-town; Summer 1992.
- [88] MISZTAL, B.A. (1996). *Trust in Modern Societies*. Cambridge, MA: Blackwell. 296 pp.
- [89] MORÍN, E. (2000). *La mente bien organizada*, Seix Barral, España.
- [90] MOSS KANTER, R. (2004) *Confidence*. New York. Crown Business.

- [91] MURNINGHAN, J.K. (1993). *Social Psychology in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 409 pp.
- [92] MURNINGHAN, J.K., KIM, J.W., METZGER, A.R. (1994): The Volunteer Dilemma. *Administrative Science Quarterly*. 38: 515–538.
- [93] NEWCOMB, T.M. (1956). The prediction of interpersonal attraction. *American Psychologist*, 11: 575–586.
- [94] NORTHOUSE, P. (2003) *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, California.
- [95] PETERMANN, F. (1999). *Psicología de la confianza*. Herder. Barcelona.
- [96] PIÑUEL, I., OÑATE, M.A. (2000 Jn). La confianza como elemento configurador del Management Corporativo. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas UAH*.
- [97] POLANYI, M. (1967). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor.
- [98] PUTNAM, R.D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press. 258 pp.
- [99] QUIJANO, S., NAVARRO J., YEPES, R., BERGER R., Y ROMEO M. (2008) La Auditoria del Sistema Humano (ASH) Para el Análisis Del Comportamiento Humano en las Organizaciones, *Papeles del Psicólogo*, Barcelona, Enero, Vol. 29.
- [100] REICHELIED, F.F. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64–71.
- [101] ROBINSON, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Admin. Sci. Q.* 41: 574–599.
- [102] ROTTER, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *Am. Psychol.* 35:1–7.
- [103] RUSSELL, B. "Autobiografía". Edhasa. Barcelona. 2010
- [104] SABEL, C.F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *American Psychologist*, 35, 1–7.
- [105] SALAS, F.V. (2001 Ab). Cultura y confianza en las organizaciones. Ponencia del Congreso de Economía de la Salud.
- [106] SAUSSURE, F. (1916) *Curso de Lingüística General*, Suiza.
- [107] SAVATER, F. (1999) *Las preguntas de la vida*, Ariel 1999, España.
- [108] SELIGMAN, A.B. (1997). *The problem of Trust*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- [109] SCHEIN, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41: 229–240.
- [110] SHAPIRO, D.L., SHEPPARD, B.H., CHERASKIN, L. (1992). Business on a handshake. *Negot. J.* 8: 365–377.
- [111] SHEPPARD, B.H., TUCHINSKY, M. (1996). Micro-OB and the network organization. See Kramer & Tyler 1996, pp. 140–165.
- [112] SITKIN, S.B., ROTH, N.L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organ. Sci.* 4: 367–392.
- [113] SMITH, K.G., CARROLL, S., ASHFORD, S.J. (1995) Intra - and Interorganisational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 7–23.
- [114] SORRENTINO, R.M.; HOLEMES, J.G.; HANNA, S.E.; SHARP, A. (1995). Uncertainly orientation and trust in close relationships: individual differences in cognitive styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 314–327.
- [115] STRICKLAND, L.H. (1958). Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 26: 200–215.
- [116] SZPILKA, J. (2002) *Creer en el Inconsciente*, Editorial Síntesis, España.
- [117] TAILLIEU, T. (1990, May). The impact of an integrated information network in a Belgian Organisation, Nivelles, Belgium.
- [118] TERRICABRAS, J. (1999) *Atrevete a pensar*, Paidós, Barcelona.
- [119] TYLER, T.R., DEGOEY, P. (1996b). Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions. See Kramer & Tyler 1996, pp. 331–357.
- [120] TYLER, T.R., KRAMER, R.M. (1996). Whither trust? See Kramer & Tyler 1996, pp. 1–15.
- [121] TYLER, T.R.; LIND, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. En *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. M. Snyder, 25: 115–192. New York: Academic.
- [122] ULRICH, D. Y BROCKBANK, W. (2006): *La propuesta de valor de recursos humanos*. Deusto. Bilbao.
- [123] VROOM, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- [124] WATZLAWICK, P., BEAVIN, J., JACKSON, D. (1997) *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, España.

L Los Derechos Humanos en las cadenas de valor de empresas multinacionales¹

Prof. Dra. Sarianna M. Lundan,
*Presidencia de Gestión Internacional y Gobernanza.
Universidad de Bremen, Alemania
Facultad de Estudios Empresariales y Economía.
s.lundan@uni-bremen.de*

Resumen

Este documento conceptual explica las percepciones que, sobre las cadenas de valor en empresas multinacionales y su incidencia en los Derechos Humanos, presentan dos fuentes distintas: en primer lugar, la investigación sobre las cadenas de valor globales y, una segunda, la doctrina sobre la evolución de la legislación privada transnacional. De esta manera, presentamos ciertas cuestiones vinculadas a las actividades de las empresas multinacionales y su relación con los Derechos Humanos, clasificadas según dos parámetros, el modo de gobernanza de dichas empresas, y su contexto institucional. Es cierto que, ateniéndonos a la definición de cadena de valor tradicional, en este análisis también se deberían incluir aspectos específicos como puedan ser los estándares en los sectores textil y de la electrónica, sin embargo, nuestro estudio tiene un objetivo doble, en primer lugar, se destacarán los aspectos relacionados con los Derechos Humanos que se generan en las cadenas de valor de empresas multinacionales (globales). En segundo lugar se describirá la contribución potencial de los estudios sobre Comercio Internacional en el análisis y tratamiento de dichos aspectos. Así, se espera que el enfoque de la cadena de valor sirva para destacar las similitudes en la división del riesgo y responsabilidades entre los costes y que, de dicho

¹ Artículo traducido por Carmen Avilés, Universidad Rey Juan Carlos.

examen, se extraigan conclusiones que faciliten el desarrollo de soluciones pragmáticas, alineadas con el modelo desarrollado por Naciones Unidas conocido como “*proteger, respetar-remediar*”.

Palabras clave

empresas multinacionales, cadena de valor, Derechos Humanos y multinacionales.

Códigos JEL

F23, F53, K33, M14, M16.

Abstract

This conceptual paper draws insights from two sources, the research on global value chains and the legal scholarship on the evolution of transnational private law, to present a simple typology of different kinds of human rights issues related to the activities of MNEs by classifying them in terms of the mode of MNE governance and the institutional context. While traditional value chain issues concerning e.g. supplier standards in the textile or electronics industries occupy one quadrant of the framework, our analysis is intended to highlight the range of different kinds of human rights issues that occur in multinational value chains, and the potential contribution IB scholarship can make towards analyzing and addressing such issues. Specifically, it is hoped that the value chain approach serves to highlight the similarities in the division of risk and responsibilities between the cases, and that further examination of the underlying similarities will help in the development of pragmatic solutions to address human rights issues in line with the protect-respect-remedy framework put forward by the United Nations.

Key words

Multinational firm, value chain, governance, Human Rights and multinationals.

JEL codes

F23, F53, K33, M14, M16.

Introducción

Cuando William Lever construyó Port Sunlight como el lugar idóneo para que los trabajadores de las fábricas trabajasen y viviesen, o cuando Henry Ford concedió pagas extraordinarias a sus trabajadores en la planta de montaje de Ford en River Rouge, su motivación no era ni exclusiva ni únicamente el altruismo, sino que actuaron, además, por una fuerte percepción de lo que se necesitaba para que sus empresas fueran sostenibles a largo plazo. Si bien los empresarios-propietarios conservan mucha libertad en cuanto a cómo cumplir sus obligaciones de ciudadanía corporativa, con la retirada del estado de algunas de sus funciones de bienestar social (Leibfried & Zürn, 2005) y el creciente uso de los mecanismos de mercado e instrumentos para dirigir el suministro de los bienes públicos, los límites de dicha libertad, especialmente en el caso de compañías cotizadas, han sufrido una transformación en las últimas tres décadas.

Por un lado, la denominada *good corporate citizenship* ocupa un lugar más importante en la agenda de lo que lo había hecho antes jamás, adquiriendo una mayor presencia tanto en los informes anuales e informes independientes de desarrollo social (Kolk, 2005a). Por otro lado, las demandas percibidas de los accionistas como propietarios de la empresa restringen las opciones de que disponen los directivos al ejecutar la Responsabilidad Social Empresarial (Vogel, 2005). Aunque el objetivo de la maximización de valor del accionista es consistente con mejorar el rendimiento social corporativo como medio para controlar el riesgo, el análisis sobre la maximización de valor del accionista también incluye una sospecha de que los directivos, en tanto que agentes, podrían estar inclinados a mejorar su estatus social privado implicándose en actividades benéficas. Como consecuencia, en las grandes compañías cotizadas, el debate sobre el tema de la Responsabilidad Social ha pasado de considerar estas actividades puramente benéficas (a veces concebidas como un impuesto o una licencia social para operar), a realizar una evaluación integrada, en términos sociales y económicos, de los efectos de las actividades de adición de valor de la compañía, y, más recientemente, hacia un modelo basado en la asociación de implicación social (Dahan, Doh, Oetzel, & Yaziji, 2010; Fransen & Kolk, 2007).

Para las empresas multinacionales en particular, estas actividades incluyen la influencia local y las responsabilidades correspondientes de la empresa en su mercado nacional, pero también los efectos de sus actividades de adición de valor a través de su red de socios interna y externa, la cual se amplía a un mayor número de mercados tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo. Entre ellas caben destacar algunas de carácter filantrópico

como el patrocinio de equipos deportivos locales y eventos culturales pero, lo que es más importante aún, incluyen la contribución que las compañías hacen a la hacienda pública local, el empleo que ofrecen y los salarios que pagan (Dunning & Lundan, 2008). En los países de origen o anfitriones, estos efectos locales están bien establecidos y son bien conocidos, y, en general, las condiciones laborales y las normas del lugar de trabajo preponderantes están determinadas por una larga interacción entre los sindicatos y otros grupos de la sociedad civil y el sector privado.

Sin embargo, la dirección y coordinación de la mirada de relaciones transfronterizas que constituyen las cadenas de valor globales amplían la influencia de la empresa más allá del mercado nacional hacia mercados emergentes. El objetivo de este capítulo es examinar cómo se construyen las Cadenas de Valor Globales o *Global Value Chains* (GVCs, por su sigla en inglés), se analizará cómo se ejecutan actualmente los derechos y responsabilidades en dichas cadenas de valor. De aquí se definirán, desde un sentido normativo, cuáles son las posibilidades de mejora de la protección de los Derechos Humanos en estas redes, especialmente en los mercados emergentes.

Este artículo se organiza del siguiente modo: en primer lugar, se analizan los diferentes tipos de cadenas de valor controladas por empresas multinacionales, distinguiendo entre los impactos directos e indirectos de la actividad de las multinacionales en los diferentes entornos institucionales. También se destaca el enorme alcance de las cadenas de valor globales para entender su importancia y potencial transformador. En segundo lugar, se analiza la estructura de gobernanza de las cadenas de valor y, en particular, aquellas circunstancias en las que las multinacionales, bien desean el control basado en la propiedad o bien prefieren confiar en medios contractuales. En tercer lugar, se combinan ambos factores para demostrar cómo la preferencia por la flexibilidad y el menor riesgo que conduce a un aumento en los distintos modos de control de capital da como resultado unas cadenas de valor más largas y expansivas, con una capacidad reducida para la supervisión efectiva. Se concluye analizando las limitaciones de nuestro análisis y ofreciendo algunas recomendaciones de política cautelar.

El contexto legal de la inversión transfronteriza

El contexto legal dentro del cual las empresas multinacionales desarrollan sus actividades de adición de valor no está gobernado por un conjunto uniforme de reglas, sino más bien por un mosaico de obligaciones contractuales y convenciones, a nivel multilateral y bilateral. Las reglas formales que afectan

a la inversión extranjera han buscado asegurar la no discriminación en el acceso a los recursos, capacidades y mercados, y proteger a los inversores de la conducta oportunista de los gobiernos anfitriones. La cobertura del conjunto existente de reglas multilaterales en la inversión directa extranjera (FDI, por su sigla en inglés) no es tan exhaustiva como la obtenida en el caso del comercio². Los acuerdos más importantes entraron en vigor en 1995 como resultado de la ronda de negociaciones de Uruguay, que establecieron la Organización Mundial del Comercio como sucesora del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por su sigla en inglés). Estos incluyen el Acuerdo general sobre comercio en servicios (GATS, por su sigla en inglés), que contiene varias provisiones sobre la inversión extranjera, el Acuerdo sobre medidas de inversión relacionadas con el comercio (TRIMs, por su sigla en inglés) que declaró ilegales muchos tipos de requisitos de rendimiento post-entrada, y el Acuerdo sobre aspectos relacionados con el comercio de los derechos de propiedad intelectual (TRIPs, por su sigla en inglés) que ha sido particularmente importante para la inversión en actividades de conocimiento intensivo, y que fue promovido activamente por las multinacionales, particularmente en la industria farmacéutica (Ramamurti, 2005)³.

El marco actual de reglas de inversión se completa con varios acuerdos de inversión internacionales (IIAs, por su sigla en inglés) y con un elevado número de tratados de inversión bilaterales (BITs, por su sigla en inglés) que, a finales de 2009, ascienden a 2.750 (UNCTAD, 2010). Así pues, además de las provisiones contenidas en los BITs firmados entre los estados, las negociaciones entre los inversores individuales y el estado anfitrión pueden incidir en aspectos con un impacto indirecto en los Derechos Humanos, tales como las concesiones que se realizan, particularmente en zonas empresariales especiales, relacionadas con impuestos o con el alcance de otras obligaciones sociales de inversores extranjeros.

Una preocupación común respecto a esta proliferación de tratados de inversión es que se concedan a los inversores extranjeros unos privilegios que no están disponibles para las empresas nacionales. A modo de ejemplo citamos el derecho de ser compensados por recaudaciones regulatorias en caso de que el gobierno desea reforzar su régimen medioambiental (Sanders, 2010). Sin embargo, y con respecto a las obligaciones específicas de Derechos Humanos, la mayoría de estos acuerdos bilaterales no se pronuncian, mientras que las

² Los acuerdos existentes se refieren solo al comercio e inversión, aunque cada vez se reconoce más que los modos de actividad no de capital (contractuales) constituyen una parte importante de las actividades transfronterizas de adición de valor que desarrollan las multinacionales (véase como ejemplo Dunning y Lundan (2008)).

³ Véase Brewer and Young (2000) para una historia del sistema multilateral desde la creación del GATT y las instituciones Bretton Woods, y un análisis de su impacto en la actividad de las multinacionales.

obligaciones principales sobre Derechos Humanos se derivan de los acuerdos internacionales existentes. Dichas convenciones, aunque ampliamente ratificadas, no ofrecen un mecanismo directo para su aplicación sino que, en lugar de ello, se basan en la incorporación a la legislación así como la supervisión y aplicación a nivel local.

Los acuerdos multilaterales que ofrecen directrices generales para las responsabilidades sociales de las multinacionales están formados por las Directrices para empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (adoptadas en 1976 y revisadas en 2000), que obligan a los gobiernos de los países signatarios a promover la observación por parte de sus multinacionales de las mismas. Las directrices específicas contra las prácticas delictivas se proporcionan por la Convención Anti-soborno de la OCDE (adoptada en 1997), con gobiernos responsables de introducir y aplicar la legislación a nivel nacional⁴. La Global Compact de Naciones Unidas (ONU) (introducida en 1999) es una iniciativa voluntaria, que deriva sus 10 principios fundamentales de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, la Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo, y la Convención anticorrupción de la ONU. La Global Compact cuenta actualmente con unos 5.300 miembros corporativos, de los que se espera realicen cambios en las prácticas empresariales conforme a los referidos 10 principios, y que informen de ellos en sus informes anuales u otros informes corporativos⁵.

Dado que las multinacionales se han convertido en reconocidos agentes en el campo político internacional mediante su participación en la creación de la normativa pública, tanto nacional como supranacional (Cantwell, Dunning, & Lundan, 2010), se ha reafirmado la expectativa de que también deberían estar a la vanguardia en la protección de los Derechos Humanos. La cuestión no es tanto la extensión extraterritorial de los estándares en el país de origen, como la aplicación de las normas supranacionales y los estándares en los países anfitriones. Aunque las directrices publicadas por la ONU y la OCDE se dirigen, en cierta medida, hacia articular la amplitud de la responsabilidad de las multinacionales, la aplicación de estas responsabilidades sigue siendo problemática debido a la gran diversidad en los contextos operativos y la incapacidad de describir claramente los límites de esa responsabilidad. La no coincidencia en-

⁴ No obstante, esto constituye una de las principales acciones.

⁵ Relativamente pocas empresas estadounidenses han suscrito el Global Compact debido a asuntos relacionados con responsabilidades legales (véase, por ejemplo, Williamson (2004)).

tre la interdependencia económica que caracteriza la multinacional integrada y la tradición legal que refuerza la independencia y la responsabilidad limitada relativa a las partes constituyentes de la corporación sirven para complicar aún más el asunto (Muchlinski, 2010; Stephens, 2002; Teubner, 2009).

Una solución parcial a la cuestión de cómo deberían definirse las responsabilidades ha sido el desarrollo de varios instrumentos de legislación privada (transnacional), que sirven para llenar algunos de los vacíos en la estructura institucional existente formada principalmente por la legislación local y las obligaciones convencionales (Calliess & Zumbansen, 2010; Cantwell, Dunning, & Lundan, 2010). Dichas iniciativas implican varios tipos de estándares voluntarios que pueden ser específicos de una empresa o industria, bilaterales entre gobiernos e inversores o gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, o multilaterales entre gobiernos, organizaciones de la sociedad civil e inversores extranjeros. Incluyen, por ejemplo, iniciativas especiales en las industrias extractivas, como *Publish What You Pay* y la *Extractive Industries Transparency Initiative*. También incluyen estándares desarrollados por organizaciones como la International Organization for Standardization, cuyo estándar de guía de Responsabilidad Social voluntaria ISO 26000 se introdujo en 2010, así como otros estándares de Responsabilidad Social como el SA 8000 por la Social Accountability International y la Global Reporting Initiative, que pretende armonizar el reporte social.

Una importante nueva iniciativa se inició en 2005, cuando John Ruggie fue nombrado representante especial de la Secretaría General de la ONU en Derechos Empresariales y Humanos, encargado de examinar la interacción entre los diferentes elementos de la regulación transnacional, y definir las responsabilidades respectivas de los estados, empresas y sociedad civil al llegar a una economía global más sostenible socialmente. Este proceso de "pragmatismo basado en fuertes principios" ha producido varios informes hasta la fecha, siendo el principal el informe de 2008, que presentó el marco *Protect, Respect and Remedy* (Ruggie, 2008; 2010). Este marco enfatiza especialmente en la responsabilidad de los estados para proteger de manera efectiva los Derechos Humanos dentro de su propia jurisdicción, al tiempo que obliga a las empresas multinacionales a respetar los esfuerzos de los gobiernos nacionales para conseguir estos objetivos; y allí donde se han producido violaciones de derechos, para ofrecer a los afectados acceso oportuno y adecuado a soluciones judiciales y no judiciales. También se pide específicamente a las empresas que apliquen procesos de diligencia debida (due diligence) respecto a sus obligaciones referentes a los Derechos Humanos.

El proceso Ruggie en sí mismo es un reflejo de una transformación social más amplia y se aleja de un enfoque regulador directo centrado en el estado, otorgando una mayor legitimidad de las formas suaves e híbridas de gobernanza en las que se implique a agentes del sector privado y la sociedad civil como socios para crear nuevas “reglas de juego” (Cantwell, Dunning, & Lundan, 2010; North, 2005). Sin embargo, este no ha sido el primer y único intento de redactar reglas y directrices para gobernar las actividades de las empresas multinacionales.

La idea de lograr un acuerdo general para la inversión internacional similar al conseguido sobre comercio con el GATT surge hace más de tres décadas promovido por Kindleberger y Goldberg (1970). Más tarde se reinterpreto por Wallace (1976), quien propuso el establecimiento de una Organización de Inversión Internacional (IIO, por su sigla en inglés), si bien estos planes nunca se llevaron a cabo. En ambos casos, se creyó que una institución reguladora supranacional, basada en el principio de ley internacional o en controles sociales aceptables internacionalmente, podría ayudar a resolver algunos de los conflictos transfronterizos surgidos de la actividad de las empresas multinacionales, particularmente aquellos relacionados con los impuestos y precios de transferencia, repatriación de capital, legislación antimonopolio, equilibrio de pagos o regulaciones de seguridad.

En la ONU los esfuerzos por redactar un Código de Conducta para las empresas multinacionales vienen de antiguo (Sagafi-nejad, 2008). El inmediato predecesor del proceso Ruggie fue la Subcomisión de la ONU para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos, que publicó su borrador “Normas sobre las responsabilidades de corporaciones transnacionales y otras empresas con respecto a los Derechos Humanos” en 2003⁶. Sin embargo, estas normas, que se pretendía fueran vinculantes, encontraron la oposición de la comunidad empresarial y les faltó el apoyo gubernamental por lo que fueron abandonadas.

En un esfuerzo independiente y tras la entrada en vigor de la ronda de acuerdos de Uruguay, la OCDE inició las negociaciones sobre un “Acuerdo multilateral de inversión” (MAI, por su sigla en inglés), pero finalmente se abandonaron en 1998. Algunas de las razones dadas para este fracaso fueron la elección del foro de la OCDE, que excluyó los países en desarrollo –aunque se esperaba que siguiesen el acuerdo una vez alcanzado– y la percepción de que las negociaciones eran herméticas y exclusivistas (Graham, 2000; Kobrin, 1998). También

⁶ Subcomisión de Promoción y Protección de Derechos Humanos. *UN Norms on the Responsibilities of Transnational Corporation and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, (2003). UN Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2.

hubo una falta de interés a nivel gubernamental por parte de algunos agentes importantes, como Estados Unidos y Francia, así como la oposición sostenida de algunas de las principales organizaciones no gubernamentales (ONG). Consideraron que dos de los aspectos propuestos y modelizados después de las provisiones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA, por su sigla en inglés) debían ser de especial interés y preocupación: los mecanismos de resolución de conflictos que permitían tanto a las partes privadas así como a los gobiernos pasar a la acción, y la relativamente amplia definición de expropiación, que suscitó el miedo a que las normas pudieran utilizarse para iniciar procesos contra los gobiernos que impusiesen regulaciones lo que afectaría negativamente al valor de una inversión⁷.

Así, hasta el momento, todos los esfuerzos por imponer restricciones vinculantes a las empresas multinacionales han fracasado. Los esfuerzos actuales residen en los estándares voluntarios negociados de un modo tripartito por los gobiernos, empresas multinacionales y la sociedad civil. Aunque hay argumentos en favor de las reglas multilaterales sobre la inversión, hay pocas expectativas de que puedan lograrse (Young & Tavares, 2004). En lugar de ello, es probable que el objetivo continúe siendo la liberalización del comercio y la definición de políticas nacionales que fomenten la inversión (nacional y extranjera), y presten una mayor atención a las consecuencias económicas y sociales de la actividad de las multinacionales, como resultado de la inversión directa extranjera y las modalidades contractuales.

La importancia de las cadenas de valor globales

En el comunicado final de su encuentro de 2010 en Seúl, el G20 lanzó un Plan Plurianual de acción para el desarrollo, en el que se destacan las cadenas de valor responsables como una de las principales áreas del desarrollo⁸. Las razones para la proliferación de las cadenas de valor globales son múltiples, e incorporan muchos de los determinantes de la globalización económica. El cambio tecnológico, particularmente el diseño asistido por ordenador y el control de procesos automatizado, ha permitido una mayor separación y segmentación de las tareas de trabajo, y la modularización de muchas partes de la cadena de valor (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). Esto, combinado con las mejoras

⁷ Sin embargo, bajo la maraña existente de tratados de inversión, los acuerdos entre inversores individuales y gobiernos tienen lugar, y se deciden a través del arbitraje de tribunales bajo la Convención de los Acuerdos de Conflictos de Inversiones entre Estados (ICSID) o la comisión de legislación Internacional de Comercio de la ONU (UNCITRAL). Para ver los resultados de dichos procesos de arbitraje, véase Franck (2009).

⁸ Específicamente, el Anexo II (p.5) establece que "Identificaremos, mejoraremos si es necesario, y promoveremos los mejores estándares existentes (desarrollo, sociales y medioambiental) para la inversión sostenible en cadenas de valor y la conformidad con estos estándares de manera voluntaria por parte de los inversores".

en las tecnologías de información y transporte, ha permitido la especialización dentro de las cadenas de valor a una escala cada vez más precisa, así como a la separación geográfica de las distintas fases de estas cadenas (Baldwin, 2006).

Además de llevar a una base de proveedores más diversa para la mayoría de las compañías, también ha supuesto la emergencia de proveedores y compradores globales que hacen uso de la modularidad de la cadena de valor. Las industrias más conocidas que utilizan arquitecturas de la cadena de valor global han incluido electrónica, automoción y ropa (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005; Monge, 2004; Sturgeon, Van Biesebroek, & Gereffi, 2008), pero se están generando también patrones similares en cadenas de valor globales en horticultura (Selwyn, 2008), y diferentes tipos de servicios empresariales (Athreye, 2005). La importancia de las cadenas de valor globales para el desarrollo reside en el creciente alcance geográfico y económico de los estándares que se aplican, y las oportunidades –así como los impedimentos– que ofrecen a las empresas locales para acceder al mercado global (Nadvi, 2008).

Las cadenas de valor globales incorporan una creciente variedad de formas de gobierno que se sitúan entre el mercado y la jerarquía (Hennart, 1993). Aunque complementar la jerarquía (producción interna) con los mercados no es algo nuevo en sí mismo, tradicionalmente dicha externalización se hizo primero de forma local, y se pudo supervisar más estrechamente dada la dependencia existente a las normas de redes locales, efectos de reputación y confianza⁹. Por el contrario, las redes contemporáneas se impulsan mediante la identificación del proveedor de bajo coste más competitivo para realizar tareas concretas, y hacen un uso intensivo de la tecnología de la información para coordinar globalmente las transacciones. Las relaciones oscilan desde aquellas tradicionales entre comprador y vendedor a diferentes formas de relaciones dependientes, donde el fabricante incorpora la aportación de los proveedores en la mejora de procesos y productos.

Gereffi et al. (2005) identifican tres tipos diferentes de relaciones dependientes en las cadenas de valor globales, principalmente modulares, relacionales y cautivas. Las relaciones modulares se basan en la existencia de proveedores globales que conectan a compradores globales con plataformas modulares. Los proveedores relacionales están implicados en actividades de mayor valor añadido, tales como el diseño e investigación y desarrollo en la cadena de valor de la empresa principal, mientras que los proveedores cautivos actúan como

⁹ La excepción a esto es el aprovisionamiento de recursos naturales, que no están disponibles localmente.

proveedores exclusivos para una empresa multinacional dominante. Los tres tipos de relaciones pueden, en principio, incluir propiedad de capital, aunque los proveedores modulares serán normalmente empresas independientes, mientras que los proveedores relacionales y cautivos podrían ser de propiedad mayoritaria o estar implicados en relaciones contractuales a largo plazo con la empresa multinacional.

El punto en común de todas estas relaciones es que la coordinación principal de la actividad económica se desarrolla por la empresa multinacional. Sin embargo, la forma de control que se ejerce sobre los diferentes tipos de proveedores en la cadena de valor difiere sustancialmente, afectando a la capacidad de las multinacionales para establecer, controlar y supervisar los estándares de rendimiento social de la cadena de valor.

La elección de la forma de gobernanza

La teoría de la internalización (Buckley & Casson, 1976), una de las piedras angulares de la teoría que explica la existencia y gobernanza de empresas multinacionales, sugiere que las compañías desean internalizar el mercado para aportaciones intermedias, y particularmente para el conocimiento de propiedad, cuando los costes de las transacciones de utilizar el mercado son excesivos¹⁰. Esto podría ocurrir, por ejemplo, cuando el mercado permite fallos debido a la asimetría de la información; cuando el vendedor conoce más información que el comprador, pero no quiere revelar toda la información relevante antes de que se cierre el trato, ya que el comprador declinará pagar el precio requerido. En otros casos puede ocurrir que la exploración del conocimiento de la propiedad requiera la continua implicación de los empleados con un conocimiento tácito (no codificado), y esto es viable solo dentro de una estructura jerárquica. Además, las transacciones que son poco frecuentes y requieren modificaciones por parte del comprador o del vendedor son a menudo difíciles de realizar en una relación entre partes independientes, y requieren bien, un contrato relacional a largo plazo, bien, un control jerárquico para mitigar conductas oportunistas. Según la visión de internalización, las empresas recurren a la propiedad interna solo cuando las transacciones de mercado son difíciles o imposibles de llevar a cabo¹¹. En dichos casos, la coordinación jerárquica se utiliza para facilitar la transferencia de conocimiento y mitigar los conflictos

¹⁰ La teoría de la internacionalización difiere del análisis de transacciones williamsoniano al enfatizar sobre el mercado interno de las multinacionales, en lugar de la mera sustitución del mercado por la jerarquía (Buckley & Strange, 2010).

¹¹ Hay teorías alternativas que explican la existencia de empresas multinacionales, que no se centran en los fallos del mercado, sino en los beneficios que permite la organización jerárquica en términos de crear conjuntos compartidos de prácticas dentro de las propias empresas (Kogut & Zander, 1993).

potenciales dentro de la empresa. Sin embargo, la internalización completa supone un gran coste en cuanto a la inversión requerida para poseer y operar instalaciones y para contratar empleados. Por el contrario, las formas contractuales ofrecen una mayor flexibilidad y un menor riesgo, ya que se comprometen menos recursos, aunque también presentan un reto de control.

Los problemas de coordinación en las relaciones basadas en el mercado son mínimos si es posible la compensación por una especie de pago por pieza, lo que suele ocurrir cuando las transacciones no son complejas y la calidad es fácilmente observable. Sin embargo, cuanto más complejas sean las tareas, mayor será el reto de coordinación, y más difícil será ofrecer incentivos adecuados para alinear los intereses del proveedor externo y el gerente (Hennart, 1993). En dichas circunstancias, las multinacionales pueden establecer cierto nivel de propiedad de capital como signo de compromiso a largo plazo. Alternativamente, podrían también exponerse a cierto riesgo adicional permitiendo a un proveedor asumir algunas de las tareas más complejas, como el trabajo relativo al desarrollo del producto o proceso.

Las consecuencias a largo plazo de las operaciones propias bajo control directo frente a las relaciones contractuales podrían centrarse en la voluntad de las multinacionales de transferir conocimiento complejo, que se facilita por la propiedad total (o parcial), y en una mayor flexibilidad y expansibilidad que es posible mediante los tipos de operaciones no controladas por capital (contractuales). Esta última implica un menor grado de control sobre las operaciones de las multinacionales, y presume la presencia de las tecnologías de interfaz requeridas para conectarse con cadenas de valor globales. Esto otorgaría ciertos privilegios a algunos de los países (y empresas) anfitriones relativamente más avanzados sobre otros, al tiempo que ofrecería a aquellos proveedores de nichos menores mayores oportunidades de entrar en el mercado global a través de cadenas de valor multinacionales.

Problemas de derechos y justicia en las cadenas de valor de las multinacionales

Para hacer un mapa de los diferentes tipos de actividades transfronterizas desarrolladas por empresas multinacionales en términos de su impacto en el país anfitrión, podemos hacer uso de la matriz descrita en la figura 1. En el eje vertical, se sitúa la calidad institucional en el país anfitrión, que se divide en países bien gobernados con un orden público en funcionamiento, y países con déficits o vacíos institucionales en el orden público. En el eje horizontal, distingui-

mos entre los efectos que surgen directamente de las actividades de adición de valor de la empresa, y sus efectos indirectos. El impacto directo incluye los efectos de las operaciones de las empresas multinacionales en las actividades que son propiedad y están operadas por la empresa misma, mientras los efectos indirectos surgen de diferentes tipos de relaciones contractuales (distintas de las controladas por capital) en la cadena de valor.

Figura 1. Grado de control y contexto institucional de las actividades de las empresas multinacionales

	Control directo (capital)	Control indirecto (contractual)
Sociedades con cargas	Inversiones extractivas	Aprovisionamiento de minerales de conflicto
Sociedades bien organizadas	Fabricación y suministro propios	Fabricación contractual

Aunque es posible que todos los países experimenten algún tipo de fallo institucional, son particularmente evidentes en las economías emergentes marcadas por lo que Khanna, Palepu y Sinha (2005) han llamado “vacíos institucionales” y Palazzo y Scherer (2008), “déficits”. Los países bien gobernados tienden a exhibir los sistemas de orden públicos, mientras que los países con vacíos institucionales son más propensos a incorporar también elementos importantes de orden privado. El orden público se basa en leyes y regulaciones respaldadas por un sistema legal de aplicación civil y sanciones penales (Backer, 2008; Zumbansen, 2006). Mientras el orden público es un proceso descendente que se basa en la amenaza del uso de la fuerza soberana, el orden privado es una práctica consensual ascendente que deriva su eficacia y legitimidad del soporte continuado por parte de sus miembros. Un sistema de orden privado permite muchos intercambios, aún cuando la fijación de los precios sea difícil, los derechos sean poco claros o inseguros, o la consecución del auto-interés sea insuficiente para garantizar transacciones ordenadas sin mala intención y oportunismo. En relaciones integradas, la cooperación es común entre las partes de intercambio, que frecuentemente se adaptan a reglas, normas y aduanas, desarrollando así una “racionalidad socializada” y la obligación moral de considerar la adecuación de sus acciones (Granovetter, 1985).

El orden privado se utiliza particularmente en mercados emergentes donde las agrupaciones exclusivistas de compañías locales, redes basadas en vínculos parentescos e incluso afiliaciones en organizaciones delictivas, predominan para compensar los fallos institucionales (Khanna & Yafeh, 2007; Meyer & Peng, 2005). El orden privado puede también existir de forma paralela con un

gobierno sólido que ejerce la fuerza coercitiva mediante ministerios y agencias estatales que recompensan o sancionan a empresas concretas en lo que respecta a permisos, compras, crédito y protección, y que tienden a favorecer a empresas estatales, como es el caso de China (Peng, 2003). Este orden estatal difiere significativamente del ejercido bajo la ordenanza pública, donde los gobiernos se centran en proteger la propiedad y hacer cumplir los contratos.

Cierto orden privado podría preferirse incluso en sociedades donde el orden público es de alta calidad –como Williamson (2000) reconoció– porque es más flexible y rápido en ajustarse a circunstancias cambiantes. Así, se ha utilizado en conexión con la emergencia de mercados transfronterizos electrónicos (Calliess, 2008) y de retos globales, como el cambio climático (Ruggie, 2004), y su práctica se ilustra también por la creciente popularidad de acuerdos de arbitraje privados entre las empresas (Calliess, Dietz, Konradi, Nieswandt, & Sosa, 2007).

En sociedades con un buen funcionamiento, la directriz principal para definir las obligaciones de Derechos Humanos de empresas multinacionales puede derivarse del sistema jurídico y las actividades de organizaciones de la sociedad civil que ejercitan presión en las empresas. En este contexto, las reglas privadas instituidas por empresas multinacionales son discutibles, y los estándares privados se convierten en estándares públicos *de facto* solo en determinadas circunstancias. Por el contrario, en las economías emergentes los déficits de gobernanza pueden oscilar de la corrupción endémica e ineficacia en el cumplimiento de contratos a estados fallidos con seguridad comprometida y una completa ausencia de orden jurídico. En estos casos, para desarrollar sus actividades de valor añadido, las empresas multinacionales pueden necesitar complementar el aprovisionamiento de bienes públicos en el país anfitrión ofreciendo medios privados de seguridad, formación y educación, o servicios sanitarios (Boddewyn & Lundan, 2010).

En relación a la figura 1, el típico caso en el cuadrante uno implica que las multinacionales operan en las industrias extractivas de recursos, particularmente el petróleo y la minería, cuyas actividades se realizan, a menudo, en entornos altamente comprometidos. En estas circunstancias, los inversores extranjeros son, por lo general, reticentes a entrar en áreas de actividad que presenten diferencias sustanciales de su negocio principal, como el aprovisionamiento de seguridad. En lugar de ello, tienden a confiar en proveedores externos, que por razones de conveniencia política han sido a menudo milicias locales vinculadas al gobierno o a algunos grupos rebeldes (Frynas, 2005). Los recientes

casos llevados al Alto Tribunal de Justicia de Inglaterra contra BP Exploration Company (Colombia) y a la Alien Tort Claims Act (ATCA)¹² en Estados Unidos contra Talisman en Sudán (Kobrin, 2005) y ExxonMobil en Aceh se basan en el grado de complicidad en violaciones cometidas por dichas fuerzas de seguridad. El cuadrante uno también representa casos en las cadenas de valor agrícolas como el cacao y el café (Kolk, 2005b; Neilson, 2008) donde, por ejemplo, en Costa de Marfil, importante país productor de cacao, continúa produciéndose el contrabando de niños para trabajar en las plantaciones¹³. Ambos escenarios son característicos de situaciones donde los sustanciales déficits de gobernanza están vinculados a un tipo de lacra de recursos que surge de la sobredependencia de la economía de un cultivo u otro recurso natural.

El cuadrante dos representa actividades en países anfitriones comprometidos similarmente, pero donde los recursos ya no están bajo el control directo de la multinacional. Un ejemplo de esto podrían ser los “diamantes de sangre” o “minerales de sangre”, de los que se abastecen las compañías en la industria de la electrónica, particularmente para la nueva generación de teléfonos inteligentes. Por ejemplo, en la República Democrática del Congo, se estima que el comercio ilegal supone una sustancial cuota de mercado, y que “grandes cantidades de cobre y cobalto aún salían del país sin registrar o muy por debajo de su valor” (Global Witness, 2006). Las empresas multinacionales que actúan como compradores primarios han declarado públicamente que no es su intención comprar minerales comprometidos pero, dado el volumen de adquisición, es poco probable que procedan del mercado legal, que es relativamente pequeño¹⁴.

El tercer cuadrante representa el caso donde el clima institucional del país anfitrión es relativamente benigno, y donde las actividades de la multinacional se realizan bajo control jerárquico. Dichas actividades son las menos problemáticas desde una perspectiva de los Derechos Humanos, ya que hay un recurso legal disponible en caso de producirse violaciones. Sin embargo, existen casos contra inversores extranjeros, como Mitsubishi en Estados Unidos, que implican raza, sexo u otras formas de discriminación, como el abuso sexual.

Finalmente, el cuarto cuadrante representa la situación de la fabricación contractual en países anfitriones bien gobernados, donde podría haber ciertos déficits de gobernanza, pero no son endémicos. En este caso podríamos con-

¹² Véase, por ejemplo, Choudhury (2005) en el que se discuten deferentes alternativas al ATCA, e incluye la posibilidad de ampliar la jurisdicción del Tribunal Criminal Internacional a las empresas. Véase también Muchlinski (2001).

¹³ En 2005 se incoó bajo ATCA un juicio contra Nestlé, Archer Daniels Midland y Cargill relativo al tráfico de esclavos que eran llevados desde Malí hasta plantaciones de cacao en Costa de Marfil.

¹⁴ Véase DanWatch (2008).

siderar la situación de un productor textil como la firma alemana Adidas, que como propietaria de la marca Reebok contrató a una fábrica en El Salvador para fabricar el equipamiento de *merchandising* para NFL. En este caso, el problema tratado fue la medida en que los salarios pagados en El Salvador permitían un sueldo para vivir, así como las horas extras de trabajo no pagadas y el abuso por parte de los supervisores. Tras una investigación interna, Adidas tomó medidas para mejorar las condiciones laborales y asegurar horas de trabajo extra pagadas, aunque en comparación con los estándares en Alemania, la incapacidad de los trabajadores para organizar un sindicato representó una importante desviación de la práctica común¹⁵.

La perspectiva para cadenas de valor más efectivas

Desde una perspectiva pragmática, definir los límites de la responsabilidad, particularmente entre gobiernos y multinacionales, es esencial para evaluar el rendimiento social de los inversores extranjeros. Aunque la primera respuesta de las multinacionales al enfrentarse a abusos en la red de proveedores ha sido correr un tupido velo entre las operaciones bajo control de capital y los proveedores contractuales, la proliferación de las cadenas de valor que combinan ambos tipos de relaciones ofrece una respuesta inadecuada e indefendible.

Utilizando la propiedad de capital, las empresas multinacionales tienen la capacidad de influir en todos los aspectos del funcionamiento de la empresa, incluyendo el cumplimiento de las reglas laborales y otras condiciones del lugar de trabajo, así como el aprovisionamiento de la seguridad, salud y otros servicios públicos auxiliares que la compañía necesite ofrecer. En contextos institucionales de buen funcionamiento, la presión pública en la sociedad civil y los medios han llevado a cambios importantes en la gestión de la cadena de valor de las empresas multinacionales, mientras que en entornos más débiles, las regulaciones del lugar de trabajo transferidas y transplantadas por las multinacionales pueden convertirse en estándares *de facto* en el mercado. Este fue el caso con Wal-Mart, por ejemplo, cuyas políticas de empresa sobre denuncia de prácticas ilegales y acoso sexual fueron fuertemente refutadas en Alemania, y sin embargo fueron absorbidas prácticamente intactas en Jordania (Backer, 2007). Este y otros casos similares sugieren que para operaciones que son propiedad y están controladas jerárquicamente por la empresa multinacional, hay cierta responsabilidad –que no tiene por qué ser total– dentro del marco global existente.

¹⁵ Este hecho es muy destacable en Alemania, dada la preeminente posición de los representantes de los trabajadores en los procesos decisivos en las empresas. En otros países, por ejemplo Estados Unidos, que no ha ratificado las convenciones de la OIT respecto de la libertad de asociación y negociación colectiva, este punto tiene una importancia mucho menor, y desde que El Salvador es parte de la Central America Free Trade Agreement (CAFTA), dichos estándares estadounidenses están siendo muy influyentes.

Por el contrario, cuando observamos el impacto indirecto de las actividades que no están controladas por capital por la empresa multinacional, pero que incluye varias relaciones contractuales, la imagen es mucho menos clara. Como se analizó antes, incluso en casos donde las actividades no son propiedad y están controladas directamente por las empresas multinacionales, el control *de facto* ejercido por la empresa multinacional en la cadena de valor puede ser de extrema importancia. A pesar de esto, hay interpretaciones de denegabilidad plausible para las empresas multinacionales que dicen no conocer las actividades de sus proveedores, o insisten en que los proveedores actuaron de una manera deshonesto y no autorizada por la compañía parental. No obstante, el problema es de gran calibre por el efecto multiplicador que tiene lugar en las cadenas de valor contractuales. Como ilustración, en 2009 la planta en El Salvador que fabrica ropa para Adidas fue uno de los 1.128 fabricantes contractuales localizados en todo el mundo, aunque las instalaciones propiedad y operadas por Adidas ascendían a solo 13¹⁶. Claramente, los estándares efectivos que se aplican en la cadena de valor tiene un alcance mucho mayor que los estándares que solo se aplican a las operaciones de capital de la empresa.

El tipo de relación contractual suele también influir en los estándares que se adoptan. Las relaciones simples de proveedores basadas en el mercado donde la calidad es fácilmente observable implican múltiples capas de proveedores. Dado que los estándares de procesos referentes a los Derechos Humanos no son visibles en el producto final (en ausencia de cierta forma de etiquetado), las cadenas de valor que se basan puramente en la contratación de mercado y la especificación de objetivos de precio y cantidad no tienen establecida una estrecha monitorización de cómo tiene lugar el proceso de adición de valor. En muchas cadenas de valor, como textiles y electrónica, donde los productos se venden en mercados altamente competitivos basados principalmente en el precio, hay poco incentivo de mercado para que una empresa multinacional intente iniciar códigos de conducta y cadenas de valor responsable en la industria¹⁷.

Sin embargo, si la empresa multinacional tiene activos intangibles valiosos en juego, como un nombre de marca, afronta un elevado riesgo reputacional si se descubre algún abuso en la cadena de valor. Aquí, al igual que en campo medioambiental, aquellas compañías que previamente habían sido

¹⁶ Adidas Sustainability Review, 2009.

¹⁷ También es conocido que las empresas más activas en el desarrollo de Códigos de Conducta son las grandes compañías manufactureras de marca, que están presentes en gran parte del mercado aún cuando no sean representativas en el universo global de las multinacionales (Lund-Thomsen, 2008).

relacionadas con un escándalo que redujo su valor de empresa se convierten en pioneros en desarrollar mejores estándares. Dado que la explotación del valor de marca es un componente del precio del producto final mucho mayor que los costes de fabricación, cualquier coste que surja de adoptar estándares más altos en la cadena de valor puede absorberse en mayores márgenes. Para implementar estos estándares, los modelos basados en asociaciones con participantes locales puede presentar ventajas sobre un modelo basado en la auditoría interna o de terceros (Lim & Phillips, 2008).

Para esas multinacionales que estén profundamente implicadas con sus proveedores, la situación es, en cierta medida, diferente. Los proveedores que dependen de la empresa multinacional, como proveedor principal o exclusivo, mantienen una relación muy similar a los de los afiliados por propiedad de capital, y la capacidad de mercado de las multinacionales debería permitirles imponer estándares de un modo similar a los afiliados de su propiedad. El caso opuesto aparece, sin embargo, cuando la multinacional formaliza un acuerdo con un importante fabricante contractual. Este es el caso de compañías como Apple, por ejemplo, que se centran en la investigación y desarrollo y en la comercialización de sus propias operaciones, y que contratan para toda la fabricación de sus productos. Las compañías fuertes que han crecido a partir de proveedores regulares a fabricantes contractuales líderes como Foxconn pueden ser responsables de gran parte de la producción de una empresa multinacional. Recientemente, Apple ha trabajado junto con Foxconn para tratar el problema de la mayor incidencia de suicidios en Foxconn Compounds pero, en este caso, Apple es simplemente un socio negociador con otra compañía que tiene una fuerte posición dentro de la cadena de valor¹⁸.

El escenario final se refiere al caso donde la compañía es incapaz de responder por el aprovisionamiento ético de sus materias primas. Como se analizó antes, esto mismo ocurre en las cadenas de valor de electrónica de los minerales de conflicto, así como en el aprovisionamiento de cacao en la industria del chocolate debido a la alta incidencia de explotación laboral infantil en las plantaciones. En ambos casos, un grupo de multinacionales controla la amplia mayoría de adquisiciones en el mercado. Sin embargo, hasta el momento estas compañías no han sido capaces o no han querido elaborar un código de conducta industrial que las vinculara a prácticas de aprovisionamiento más sostenibles.

¹⁸ El Supplier Responsibility 2010 Progress Report de Apple pide la finalización del acuerdo de proveedores si sus estándares no se cumplen consistentemente, pero en el caso de un importante fabricante como Foxconn, la terminación del contacto sería poco probable.

El problema en ambos casos reside, principalmente, en el contexto institucional del país anfitrión. Las actividades tienen lugar donde los gobiernos son incapaces o a veces no quieren interferir con prácticas que implican abusos de Derechos Humanos para preservar el *status quo* político, y para mantener los ingresos gubernamentales. En línea con el marco Protect-Respect-Remedy, la clave sería mejorar la capacidad y deseo de los gobiernos para mantener la regulación social, y para ofrecer un marco sólido en el que puedan crearse las iniciativas voluntarias específicas de la industria y la empresa. Igualmente importante es la función de las organizaciones de la sociedad civil en los países desarrollados, que son vitales para implicar a los medios de comunicación, que exponen dichos abusos y contribuyen a su divulgación para concienciar a los consumidores.

Aun así, el impulso para cambiar no tiene que estar directamente vinculado a los boicots de los consumidores u otras formas de acción de consumo en respuesta a una determinada posición. Aunque dicho activismo puede ciertamente actuar como un catalizador, los consumidores demuestran generalmente mayor conciencia ética en las encuestas que cuando toman decisiones de compra. Esto puede deberse en parte a un problema de información, ya que la presencia o falta de virtud es imposible de evaluar simplemente observando el producto final. También hay una tendencia de los consumidores a dejarse llevar por las decisiones de compra de otros. No obstante, las acciones combinadas de los gobiernos, la sociedad civil y los medios tienen otro impacto en la industria, que consiste en mitigar el problema de acción colectiva que todas las empresas afrontan con cualquier forma de gasto discrecional (Lundan, 2004b).

Siempre y cuando la conducta socialmente destructiva no tenga coste para la empresa, no hay un incentivo económico para poner freno a estas prácticas¹⁹. Sin embargo, tan pronto como aparezca un coste positivo en una práctica indeseable, las empresas se muestran bastante receptivas para cambiar aquellas haciendo cumplir nuevos estándares más responsables. A modo de ejemplo de soluciones adoptadas a acciones colectivas se citan las inversiones llevadas a cabo por la industria del bulbo y papel en respuesta a las preocupaciones sobre el cloro en el proceso de blanqueo (Lundan, 2004a). Cualquier empresa individual sería reticente a realizar dichas inversiones por su cuenta, pero cuando la industria se enfrenta a un cambio en las prefe-

¹⁹ Ciertamente, puede haber incentivos morales para frenar la mala conducta a nivel individual, pero una suposición prudente con respecto a las corporaciones es que se necesita un incentivo económico para cambiar las prácticas. Sin embargo, esta necesidad no es una proposición en la que todas las partes ganan, ya que se ven afectados de manera similar.

rencias de consumo –provocadas, por ejemplo, por campañas realizadas por Greenpeace– la industria podría instituir una nueva ronda de inversión y actualizar su tecnología.

Un ejemplo opuesto se encuentra en el caso de Firestone (propiedad de Bridgestone), cuya plantación de goma (totalmente de su propiedad) en Liberia continuó utilizando el mismo proceso de producción intensivo laboral que había estado instaurado desde los años veinte, sin mecanización que ayudara a reducir la carga de trabajo de los trabajadores, y sin modernizar sus instalaciones de viviendas. Además, se dice que las cuotas de producción excesivamente altas animaron a los empleados a incorporar trabajo infantil. Si se ve simplemente como una propuesta de inversión, la abundancia de mano de obra barata desanimó las inversiones, incluso en la mecanización rudimentaria. Sin embargo, si había un coste real y positivo por comportarse de modos socialmente inaceptables, podrían haberse hecho mejoras a una pequeña contribución del coste total. El caso ATCA contra Firestone está pendiente en el Tribunal Federal de Indiana y, por ahora, sus accionistas desearían haber iniciado algún código de conducta de la industria.

Por razones comprensibles, las grandes multinacionales no quieren atascarse en actividades de contribución a la nación u otras de tipo social que les distraen de la primera línea de negocio. Sin embargo, las mejoras sustanciales en los estándares que se aplican en las cadenas de valor son posibles, si se buscan mediante modelos de asociación multilateral, como los *Principios para la inversión agrícola responsable* que han estado en negociaciones en 2010²⁰. Otras actividades similares podrían tener lugar en las industrias de la electrónica, textiles y otras, donde las cadenas de valor contractuales son prominentes. La participación en dichos foros multilaterales otorga a las empresas la oportunidad de influir en el contenido y dirección de las reglas que se aplicarán a su propia industria, mientras que, además, eliminan la condición de coste cero si se continúan haciendo negocios de la forma habitual.

Dichos procesos híbridos nunca satisfarán a la crítica que quiere ver directrices vinculantes en empresas multinacionales. Sin embargo, los fallos pasados y la aparente imposibilidad para obtener un acuerdo multilateral con fuerza vinculante sugieren que la adopción de iniciativas multiparticipantes a nivel industrial ofrece una vía de progreso. Si se considera el proceso Ruggie, esto

²⁰ *Principles for Responsible Agricultural Investment that Respect Rights, Livelihood and Resources*. Es una nota para la discusión preparada por la FAO, IFAD, el UNCTAD Secretariat y el World Bank Group con el objeto de contribuir a un continuo diálogo global. TD/B/C.II/CRP.3, 16 de abril de 2010.

podría considerarse un práctico aunque poco elegante paso hacia delante, si bien reconoce que se han hecho algunos avances, aún cuando las violaciones de Derechos Humanos sustanciales continúan estando vinculadas con actividades de producción y aprovisionamiento de empresas multinacionales.

La crisis financiera ha dado un mayor espacio político a los gobiernos de países desarrollados para ejercer su función de supervisor regulatorio. Urge crear las estructuras necesarias en países en vías de desarrollo que permitan la extensión del proceso Ruggie del modo que se pretende. Esto significa que además de las multinacionales, los gobiernos tienen que cumplir con su papel regulando y haciendo cumplir regulaciones y, para ello, han de convertirse en socios acreditados en asociaciones multilaterales con el objeto de mejorar los estándares en las cadenas de valor globales. Para respaldar este proceso, una nueva generación de IIAs²¹ debería equilibrar mejor los derechos y las responsabilidades de los inversores y respaldar a estos gobiernos en el logro de un crecimiento socialmente sostenible.

²¹ Para tener un impacto significativo, gran parte del universo existente de IIAs debería también renegociarse, pero las barreras prácticas para lograrlo son inmensas.

Bibliografía

- [1] ATHREYE, S. 2005. The Indian software industry and its evolving service capability. *Industrial and Corporate Change*, 14(3): 393–418.
- [2] BACKER, L.C. 2007. Economic Globalization and the Rise of Efficient Systems of Global Private Law Making: Wal-Mart as Global Legislator. *Connecticut Law Review*, 39(4): 1739–84.
- [3] BACKER, L.C. 2008. Multinational corporations as objects and sources of transnational regulation. *ILSA Journal of International & Comparative Law*, 14(2): 1–26.
- [4] BALDWIN, R. 2006. *Globalisation: the great unbundling(s)*. Helsinki: Prime Minister's Office.
- [5] BODDEWYN, J.J. & LUNDAN, S.M. 2010. *The internalization of the production of collective goods by MNEs*. Baruch College, City University of New York and the University of Bremen, Germany.
- [6] BREWER, T.L. & YOUNG, S. 2000. *The multilateral investment system and multinational enterprises*. Oxford: Oxford University Press.
- [7] BUCKLEY, P.J. & CASSON, M.C. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- [8] BUCKLEY, P.J. & STRANGE, R. 2010. The Governance of the Multinational Enterprise: Insights from Internalization Theory. *Journal of Management Studies*, forthcoming (DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00920.x).
- [9] CALLIESS, G.-P., DIETZ, T., KONRADI, W., NIESWANDT, H., & SOSA, F. 2007. Transformations of Commercial Law: New Forms of Legal Certainty for Globalized Exchange Processes? In Hurrelmann, A., S. Leibfried, K. Martens, & P. Mayer, (Eds.), *Transforming the Golden-Age Nation State*: 83–108. Houndmills, Basingstoke: Palgrave.
- [10] CALLIESS, G.-P. 2008. Transnational consumer law: Co-regulation of B2C E-Commerce. In Dilling, O., M. Herberg, & G. Winter, (Eds.), *Responsible business: Self-governance and law in transnational economic transactions*: 225–58. Oxford: Hart.
- [11] CALLIESS, G.-P. & ZUMBANSEN, P. 2010. *Rough Consensus and Running Code: A Theory of Transnational Private Law*. Oxford: Hart.

- [12] CANTWELL, J., DUNNING, J.H., & LUNDAN, S. M. 2010. An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41(4): 567–86.
- [13] CHOUDHURY, B. 2005. Beyond the Alien Tort Claims Act: Alternative Approaches to Attributing Liability to Corporations for Extraterritorial Abuses. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 26(1): 43–75.
- [14] DAHAN, N.M., DOH, J.P., OETZEL, J., & YAZIJI, M. 2010. Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43(2/3): 326–42.
- [15] DANWATCH. 2008. *Bad Connections: How your mobile phone is linked to abuse, fraud and unfair mining practices in DR Congo*. Copenhagen: Danish Consumer Council.
- [16] DUNNING, J.H. & LUNDAN, S.M. 2008. *Multinational enterprises and the global economy*. 2. ed. Cheltenham: Edward Elgar.
- [17] FRANCK, S. 2009. Development and Outcomes of Investment Treaty Arbitration. *Harvard International Law Journal*, 50(2): 435–89.
- [18] FRANSEN, L.W. & KOLK, A. 2007. Global rule-setting for business: A critical analysis of multi-stakeholder standards. *Organization*, 14(5): 667–84.
- [19] FRYNAS, J.G. 2005. The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies. *International Affairs*, 81(3): 581–98.
- [20] GEREFFI, G., HUMPHREY, J., & STURGEON, T. 2005. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1): 78–104.
- [21] GLOBAL WITNESS. 2006. *Digging in corruption: Fraud, abuse and exploitation in Katanga's copper and cobalt mines*. Washington, DC: Global Witness Publishing Inc.
- [22] GRAHAM, E.M. 2000. *Fighting the wrong enemy: Antiglobal activists and multinational enterprises*. Washington DC: Institute for International Economics.
- [23] GRANOVETTER, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481–510.
- [24] HENNART, J.-F. 1993. Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions Are A Mix of "Market" and "Hierarchy". *Organization Science*, 4(4): 529–47.

- [25] KHANNA, T., PALEPU, K., & SINHA, J. 2005. Strategies that Fit Emerging Markets. *Harvard Business Review*, June: 63–76.
- [26] KHANNA, T. & YAFEH, Y. 2007. Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites? *Journal of Economic Literature*, 45(2): 331–72.
- [27] KINDLEBERGER, C.P. & GOLDBERG, P.M. 1970. Towards a GATT for investment: a proposal for the supervision of the international corporation. *Law and Policy in International Business*, 2: 295–323.
- [28] KOBRIN, S.J. 1998. The MAI and the clash of globalizations. *Foreign Policy*, 118(Fall): 97–109.
- [29] KOBRIN, S.J. 2005. Multinational enterprise, public authority, and public responsibility: the case of Talisman Energy and human rights in Sudan. In Grosse, Robert, (Ed.), *International Business and Government Relations in the 21st Century*: 191–216. Cambridge: Cambridge University Press.
- [30] KOGUT, B. & ZANDER, U. 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625–45.
- [31] KOLK, A. 2005A. Environmental reporting by MNEs from the Triad: Convergence or divergence? *Management International Review*, 15 (Special issue no.1): 145–66.
- [32] KOLK, A. 2005b. Corporate Social Responsibility in the Coffee Sector: The Dynamics of MNC Responses and Code Development. *European Management Journal*, 23(2): 228–36.
- [33] LEIBFRIED, S. & ZÜRN, M., (Eds.). 2005. *Transformations of the State?* Cambridge: Cambridge University Press.
- [34] LIM, S.-J. & PHILLIPS, J. 2008. Embedding CSR Values: The Global Footwear Industry's Evolving Governance Structure. *Journal of Business Ethics*, 81(1): 143–56.
- [35] LUND-THOMSEN, P. 2008. The Global Sourcing and Codes of Conduct Debate: Five Myths and Five Recommendations. *Development & Change*, 39(6): 1005–18.
- [36] LUNDAN, S.M. 2004a. Multinationals, NGOs and regulation: Greenpeace and the global phase-out of chlorine bleaching. In Lundan, Sarianna M., (Ed.), *Multinationals, Environment and Global Competition*: 147–70. Oxford: JAI (Elsevier).
- [37] LUNDAN, S.M. 2004b. Multinationals, environment and global competition: A conceptual framework. In Lundan, Sarianna M., (Ed.), *Multinationals, Environment and Global Competition*: 1–22. Oxford: JAI (Elsevier).

- [38] MEYER, K.E. & PENG, M.W. 2005. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36(6): 600–21.
- [39] MONGE, J. 2004. Intel-driven enterprise linkages in Costa Rica. In Rasiah, R., (Ed.), *Foreign firms, technological capabilities and economic performance: Evidence from Africa, Asia and Latin America*: 167–95. Cheltenham: Edward Elgar.
- [40] MUCHLINSKI, P. 2010. Limited liability and multinational enterprises: a case for reform? *Cambridge Journal of Economics*, 34(5): 915–28.
- [41] MUCHLINSKI, P.T. 2001. Human rights and multinationals: is there a problem? *International Affairs*, 77(1): 31–61.
- [42] NADVI, K. 2008. Global standards, global governance and the organization of global value chains. *Journal of Economic Geography*, 8(3): 323–43.
- [43] NEILSON, J. 2008. Global Private Regulation and Value-Chain Restructuring in Indonesian Smallholder Coffee Systems. *World Development*, 36(9): 1607–22.
- [44] NORTH, D.C. 2005. *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- [45] PALAZZO, G. & SCHERER, A.G. 2008. Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politicization of the Corporation. *Academy of Management Review*, 33(3): 773–75.
- [46] PENG, M.W. 2003. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2): 275–96.
- [47] RAMAMURTI, R. 2005. Global regulatory convergence: The case of intellectual property rights. In Grosse, Robert, (Ed.), *International Business and Government Relations in the 21st Century*: 341–60. Cambridge: Cambridge University Press.
- [48] RUGGIE, J. G. 2004. Reconstituting the Global Public Domain: Issues, Actors and Practices. *European Journal of International Relations*, 10 (December): 499–531.
- [49] RUGGIE, J.G. 2008. *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights, Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*. Geneva: United Nations.
- [50] RUGGIE, J.G. 2010. *Business and Human Rights: Further steps toward the operationalization of the “protect, respect and remedy” framework, Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*. Geneva: United Nations.

- [51] SAGAFI-NEJAD, T. 2008. *The UN and transnational corporations: From code of conduct to global compact*. Bloomington: Indiana University Press.
- [52] SANDERS, A.B. 2010. Of All Things Made in America Why are We Exporting the Penn Central Test? *Northwestern Journal of International Law & Business*, 30(2): 339–81.
- [53] SELWYN, B. 2008. Institutions, Upgrading and Development: Evidence From North East Brazilian Export Horticulture. *Competition & Change*, 12(4): 377–96.
- [54] STEPHENS, B. 2002. The Amorality of Profit: Transnational Corporations and Human Rights. *Berkeley Journal of International Law*, 20(1): 45–90.
- [55] STURGEON, T., VAN BIESEBROECK, J., & GEREFFI, G. 2008. Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography*, 8(3): 297–321.
- [56] TEUBNER, G. 2009. Coincidentia oppositorum: Hybrid Networks Beyond Contract and Organization. Storrs Lecture Series, Yale Law School. In Amstutz, Marc & Gunther Teubner, (Eds.), *Contractual Networks: Legal Issues of Multilateral Cooperation*: 3-30. Oxford: Hart Publishing.
- [57] UNCTAD. 2010. *World investment report 2010: "Investing in a low-carbon economy"*. New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- [58] VOGEL, D. 2005. *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- [59] WALLACE, D. 1976. *International Regulation of Multinational Corporations*. New York: Praeger.
- [60] WILLIAMS, O.F. 2004. The UN global compact: the challenge and the promise. *Business Ethics Quarterly*, 14(4): 755–74.
- [61] WILLIAMSON, O.E. 2000. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3): 595–613.
- [62] YOUNG, S. & TAVARES, A.T. 2004. Multilateral Rules on FDI: Do We Need Them? Will We Get Them? A Developing Country Perspective. *Transnational Corporations*, 13(1): 1–29.
- [63] ZUMBANSEN, P. 2006. The parallel worlds of corporate governance and labor law. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 13(Winter): 261–312.

Ciudadanía corporativa y ética empresarial republicana

Jacob Dahl Rendtorff,

Doctor en Ética y Director de Estudios de Investigación y Negocios en la Roskilde University de Dinamarca. Ha publicado diversos libros sobre teoría política, filosofía y derecho, ética de los negocios, la dirección y las organizaciones.

jacrendt@ruc.dk

Resumen

El concepto de buen ciudadano corporativo basado en la teoría de la ética empresarial republicana es el punto fundamental de atención en este análisis. Este documento define el concepto de ciudadanía corporativa en el marco de la ética empresarial republicana y analiza específicamente el concepto del buen ciudadano corporativo como base de la Responsabilidad Social Empresarial. El argumento es que necesitamos presuponer conceptos de la buena ciudadanía corporativa como la base de la Responsabilidad Social Empresarial. Basándose en esto, este documento se estructura en las siguientes secciones: 1. Más allá de la democracia neoliberal. 2. Ética empresarial republicana. 3. Ciudadanía corporativa y ética empresarial global. 4. Crítica de la ciudadanía corporativa. 5. Ciudadanía como legitimidad corporativa. 6. De la ciudadanía y confianza corporativa a la Responsabilidad Social Empresarial. 7. Conclusión.

Palabras clave

Ciudadanía corporativa, Responsabilidad Social Corporativa, valores clave de gestión, legitimidad corporativa, ética global de negocio.

Códigos JEL

J1

Abstract

The concept of the good citizen corporation based on the theory of republican business ethics is the fundamental point of focus in this analysis. The paper defines the concept of corporate citizenship in the framework of republican business ethics. The paper looks specifically at the concept of the good citizen corporation as basis for corporate social responsibility. The argument is that we need to presuppose concepts of good corporate citizenship as the basis for corporate social responsibility. On this basis the paper is structured in the following sections: 1. Beyond neoliberal democracy. 2. Republican business ethics. 3. Corporate citizenship and global business ethics. 4. Criticism of corporate citizenship. 5. Citizenship as corporate legitimacy. 6. From corporate citizenship and trust to corporate social responsibility. 7. Conclusion.

Keywords

Corporate Citizenship, Corporate social responsibility, values-driven management, corporate legitimacy, global business ethics.

JEL codes

J1

Introducción

El concepto de buen ciudadano corporativo puede conceptualizarse hoy a través de la idea de la ciudadanía corporativa (Scherer and Palazzo 2007). Tiene una larga historia. Ya surgió a mediados del siglo veinte cuando Peter Drucker en *The Concept of the Corporation* habló sobre ciudadanos corporativos donde las empresas eran concebidas como una institución que integra seres humanos en sociedad para desarrollar una sociedad libre (Drucker 1946: 23–24 y 114). En este contexto la ciudadanía corporativa ya era un concepto holístico que indicaba la participación activa de las corporaciones en la sociedad (Butten and Birch). Por consiguiente, el concepto puede describirse como la esencia de la ciudadanía republicana. Sin embargo, debemos aclarar cómo el concepto de ciudadanía corporativa y buen ciudadano corporativo se refiere a las ideas de Responsabilidad Social Empresarial. Entiendo la ciudadanía corporativa como un concepto bastante nuevo que captura la esencia de la ética empresarial republicana. Por tanto, es más básico y completo que los conceptos de dirección orientada a valores y Responsabilidad Social Empresarial, que tratan los aspectos de la ciudadanía corporativa pero al mismo tiempo presuponen el concepto ético fundamental de la corporación que he propuesto. El concepto de buen ciudadano corporativo implica la generalización y desarrollo de conceptos anteriores de Responsabilidad Social Empresarial. La ciudadanía corporativa parece ser la base de otros conceptos, tales como la respuesta corporativa, el rendimiento social corporativo, la teoría de las partes, etc. (Matten and Crane 2005: 167).

Para refutar la crítica de que la ciudadanía corporativa no añade nada nuevo, quisiera dar mi opinión sobre la ciudadanía corporativa y la ética empresarial republicana a partir de algunos de los malentendidos predominantes sobre el concepto del buen ciudadano corporativo. Esta definición del concepto de la ciudadanía corporativa sirve como base para mi desarrollo de la idea del buen ciudadano corporativo. En primer lugar, el concepto de ciudadanía corporativa no debería limitarse a la Responsabilidad Social Empresarial. Por ejemplo, reducir la ciudadanía corporativa a la donación benéfica no serviría para entender el alcance del concepto. Aunque el propio interés progresista puede ser uno de los argumentos para la ciudadanía corporativa, no es el único, y hemos profundizado mucho más para entender qué es exactamente la ciudadanía corporativa cuando queremos defender un concepto institucional de buen ciudadano corporativo. Además, es importante conocer la particularidad de la

ciudadanía corporativa en comparación con un nuevo concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Como veremos, la idea de buen ciudadano corporativo contiene Responsabilidad Social Empresarial, pero también va más allá de ella, ya que denota el papel fundamental que desempeñan las corporaciones en la sociedad y no restringe la responsabilidad institucional y la agencia moral de las corporaciones de asumir la "Responsabilidad Social" (RSE).

Más allá de la democracia neoliberal

En cuanto al concepto de ética empresarial republicana es importante destacar que no nos referimos exclusivamente al concepto de ciudadanía dentro de la tradición liberal, que otorga a los ciudadanos determinados derechos fundamentales sociales, civiles y políticos (Crane & Matten 2005: 171). Se trata de un concepto de ciudadanía que se refiere a las obligaciones que los gobiernos tienen hacia los seres humanos individuales como miembros de la sociedad. Por supuesto, podemos estar de acuerdo con Crane & Matten cuando dicen que es duro aplicar este concepto de "ciudadanía corporativa" (Crane & Matten 2005: 170). Lo que yo entiendo por la idea de buen ciudadano corporativo es más que las corporaciones –como agentes públicos– están en una posición en la sociedad donde deben comportarse como buenos ciudadanos, lo que significa que actúan como organizaciones que contribuyen al desarrollo de una sociedad buena y justa. Cuando las corporaciones actúan como ciudadanos corporativos, su papel en la sociedad cambia y no pueden describirse adecuadamente con la perspectiva neoliberal o neoclásica como agentes puramente económicos.

Desde el punto de vista de nuestro análisis de los diferentes conceptos de la ética empresarial, la posición minimalista libertaria ve una función muy limitada de la ciudadanía corporativa. Se limita a seguir las normas y estándares jurídicos. El concepto comunitario de la ética empresarial va más allá y argumenta que la ciudadanía empresarial puede ser posible dentro del contexto nacional de la buena sociedad, donde las personas y organizaciones tienen obligaciones para contribuir a la formación del bien común (Logsdon & Wood:161). Al nivel de la ética empresarial kantiana, la ciudadanía corporativa se considera como una obligación para seguir los principios universales y proteger derechos y libertades y para contribuir con justicia a la sociedad. En este contexto puede hablarse de ética empresarial republicana respecto de la ciudadanía corporativa en dos escalas: el nivel de la comunidad nacional y el nivel de la comunidad internacional. A nivel comunitario, la corporación participa en la comunidad con una significativa aportación a la misma. A nivel universal, la corporación se convierte en un ciudadano mundial que defiende los derechos

humanos y los principios universales de la ética, y al mismo tiempo acepta que hay un espacio moral libre para estándares nacionales de ética empresarial.

Podemos referirnos a la tradición del republicanismo cívico para describir la implicación de la corporación como buen ciudadano. Es importante en la ciudadanía corporativa que sea una metáfora para la implicación social en la sociedad (Moon et al.: 433). Como metáfora indica la responsabilidad moral fundamental de las corporaciones que es la base de la implicación de las corporaciones en determinados asuntos de la sociedad. Gareth Morgan, en su obra sobre las metáforas en organizaciones, dice que las metáforas se utilizan para caracterizar diferentes organizaciones en el análisis organizacional y que esta metáfora es el mejor modo de describir la corporación responsable socialmente orientada a los grupos de interés (Morgan: 1997). De modo que con este concepto es posible desarrollar conceptos de responsabilidad organizacional, identidad, integridad, contabilidad y confianza como la base para la ciudadanía corporativa. Moon, Crane y Matten señalan la tradición de la filosofía política y han encontrado cuatro modelos de ciudadanía: "minimalista liberalista", "republicanismo cívico", "de desarrollo" y "deliberativo" para describir las diferentes formas de participación en la sociedad que podría decirse que emerge de la idea de ciudadanía corporativa como metáfora como la relación entre la empresa y la sociedad (Moon et al.: 435). En cuanto a nuestro concepto de ética empresarial republicana, hemos propuesto la ciudadanía corporativa como un concepto que contiene elementos de las cuatro ideas de la ciudadanía, pero, en particular, combinando el republicanismo cívico con la idea de participación en la comunidad con elementos del concepto de la democracia deliberativa con la idea de diálogo abierto con los grupos de interés. Esta idea se inspira en la idea de empresa como una institución mediadora que se expresa en la idea de Paul Ricoeur de la visión de "buena vida con y para el otro en instituciones justas".

James E. Post define la ciudadanía corporativa como "el proceso de identificar, analizar y responder a las responsabilidades sociales, políticas y económicas de la compañía definidas por la ley y la política pública, expectativas de los grupos de interés y valores corporativos y estrategia empresarial... [la ciudadanía corporativa] implica los resultados reales (lo que hacen las corporaciones) y el proceso por el cual se consiguen (cómo lo hacen)". (Thompson 2005). Con esta definición puede decirse que la ciudadanía corporativa expresa el hecho de que las compañías actúan como miembros de sociedades nacionales o miembros de las comunidades globales.

Ética empresarial republicana

Para aclarar el concepto de ciudadanía corporativa debemos definir más la ética empresarial republicana. La idea de ética empresarial republicana tiene en cuenta elementos importantes de las teorías de derechos de la propiedad, gestión de grupos de interés, teorías contractuales comunitarias, universalistas y sociales conceptualizando la ética empresarial dentro de una teoría republicana de democracia liberal. El ético empresarial alemán Peter Ulrich contribuye al desarrollo de este enfoque. Esta teoría de ética empresarial integradora puede utilizarse para argumentar que el objetivo de los mercados económicos es contribuir a llevar a cabo el objetivo de la buena vida en la comunidad política entre ciudadanos libres y responsables. En este sentido, encontramos limitaciones externas y justicia considerando la empresa a la luz del desarrollo social hacia una sociedad libre y justa. Las empresas deberían contribuir a promover los derechos del individuo y la "ciudadanía corporativa" en la comunidad política. (Ulrich 1998: 235).

Los contratos y acuerdos dentro de una comunidad empresarial solo son verdaderamente legítimos en cuanto a que contribuyen al desarrollo de las estructuras políticas y sociales de la sociedad. Las empresas deberían responder a la petición de legitimidad en un debate político público entre los miembros de la democracia deliberativa de la sociedad. Podríamos incluso considerar la ética empresarial y la dirección orientada a valores como un ideal emancipador para contribuir a más libertad en la sociedad (Ulrich 1998: 283). Las corporaciones empresariales deberían desarrollar un diálogo continuo con la comunidad. El desarrollo concreto de los derechos de la ciudadanía económica continúa dentro del marco de las estructuras políticas de democracia deliberativa.

Esto puede determinarse como una comunidad abierta de argumentación y comunicación. En la concepción republicana, para adquirir legitimidad, la acción económica debería basarse en el reconocimiento de la razón pública crítica como la base de definiciones de responsabilidad y la inclusión de grupos de interés de la compañía. Los agentes económicos deberían esforzarse por comportarse de acuerdo con las virtudes republicanas para constituir un mercado económico justo. El ideal social de la ética empresarial democrática es el liberalismo republicano con una esfera pública democrática crítica como la base para la toma de decisiones (Ulrich 1998: 304). Para ser aceptables de acuerdo con la ley, las medidas económicas privadas en los mercados económicos deben tomarse de acuerdo con la razón pública en base un reflejo deli-

berado entre los participantes racionales en una comunidad de comunicación y argumentación.

En esta perspectiva, la tarea de los debates públicos en la comunidad política consiste en contribuir a la formación de estructuras normativas de la actividad empresarial legítima. En una "civilización de la sociedad civil", la legitimidad del sistema económico depende de la esfera pública crítica de la sociedad. La lógica del mercado no es independiente, pero depende de la opinión pública sobre cómo estructurar las normas del sistema económico. Esto es lo que llamamos "nueva economía constitucional" (Buchanan). Esta concepción va más allá de la tradición liberal, que se basa en la economía de los derechos negativos de libertad y propiedad. El sistema económico se ve como un aspecto de la estructura política de la sociedad.

El mercado económico se integra en la comunidad política. La economía se utiliza como un instrumento activo para lograr los objetivos sociales y políticos colectivos orientados al bien común de la sociedad. Dicha concepción constitucional de la economía considera la ética empresarial como una parte de la política deliberativa de la democracia liberal. Dentro de este marco, los derechos de los ciudadanos se formulan de acuerdo con la razón pública crítica. De hecho, el diálogo de los grupos de interés basado en el contrato social integrado es un modo importante de asegurar la integración de la conducta económica en la comunidad política.

En particular, los privilegios de la propiedad y el poder dentro de los mercados económicos libres están sujetos a debates críticos. Si la búsqueda liberal de la libertad y de los aspectos económicos de la eficiencia permite la desigualdad económica, las estructuras democráticas del gobierno pueden neutralizar dichas diferencias sociales facilitando los debates públicos y el acceso de las personas a los bienes comunes.

Así, la ciudadanía corporativa define la participación de la corporación en la comunidad política como agente responsable con derechos y obligaciones. Los elementos constitutivos de la ciudadanía corporativa son por tanto conceptos como la ética empresarial, la Responsabilidad Social Empresarial, la receptividad corporativa, la contabilidad corporativa, la filantropía corporativa y la gobernanza corporativa (Crane & Matten 2004). En las políticas en desarrollo sobre estas cuestiones, la corporación cumple activamente su deber hacia la sociedad como parte de su licencia para operar. Un importante objetivo de la ciudadanía corporativa es la contribución de la corporación al desarrollo sosteni-

ble basada en el respeto por la línea de triple rentabilidad de las dimensiones económicas, sociales y medioambientales de la estrategia de la compañía.

La idea de la “buena ciudadanía corporativa” implica que no solo las personas, sino también las compañías como unidades colectivas, tienen atribuida una responsabilidad política y ética para el bien común en las instituciones sociales y políticas de la sociedad. Un concepto republicano de la compañía implica una respuesta a las demandas sociales de la buena gobernanza corporativa y la receptividad social, que al mismo tiempo cuida los beneficios económicos y una buena reputación política en la sociedad. La concepción ética y política de la compañía, que se desarrolla fuera de este análisis de las principales teorías de la ética empresarial, implica un concepto ético de la política. La compañía prudente no solo entiende la política como gestión del poder, sino que persigue la visión democrática de la compañía como un participante en la comunidad. La emergencia del concepto del buen ciudadano corporativo implica que la Responsabilidad Social y la receptividad son fundamentales para que la compañía tenga licencia para operar (Crane & Matten 2004: 41–49). La compañía como buen ciudadano corporativo es una corporación que trabaja activamente para reducir la tensión entre la ética y la economía formulando estrategias económicas que incluyen concepciones del bien común en la definición de las actividades corporativas.

Este concepto del ciudadano corporativo implica una idealización de la política donde esta se define como una preocupación por los valores comunes en la sociedad. Desde este punto de vista, las corporaciones contribuyen a la asignación de valores en la sociedad basada en definiciones de objetivos políticamente legítimos de la acción económica. La implicación de los grupos de interés es un indicador de esta aparición de corporaciones políticas. Los consumidores están eligiendo productos de acuerdo con los valores de la corporación, pero también los proveedores, accionistas, empleados e inversores están marcados por los requisitos políticos de las corporaciones de respetar los derechos humanos y la sostenibilidad ecológica en una sociedad de bienestar democrática. Por tanto, la sociedad de bienestar está considerando a las corporaciones como agentes importantes que pueden ayudar a cumplir los objetivos políticos y sociales comunes.

Además, los requisitos del reporte alternativo, la contabilidad social y ética y los diferentes tipos de gestión orientada a los valores son expresiones de esta búsqueda de buenos ciudadanos corporativos. La gestión orientada a los valores es un importante factor en la práctica de la sostenibilidad ecológica,

social y ética de la compañía. Por tanto, la ciudadanía corporativa incluye responsabilidad internacional para el desarrollo de producto y protección de los derechos y bienestar de los empleados. Pero también podemos mencionar la implicación externa en cuestiones medioambientales y sociales, por ejemplo la protección de los derechos humanos de grupos vulnerables, como importante para la ciudadanía corporativa. Y, de hecho, la transparencia corporativa y la comunicación de actitudes y políticas son importantes para el desarrollo de la ciudadanía corporativa basada en el desarrollo sostenible.

Por tanto, la ciudadanía corporativa se desarrolla en un diálogo abierto de los grupos de interés. La comunicación con estos en la perspectiva de la ciudadanía corporativa se basa en que la razón pública puede ayudar a identificar a grupos de interés relevantes en una comunicación pública deliberativa (Ulrich 1998: 443). El diálogo de las relaciones públicas es un modo muy importante en el que la compañía de una democracia política deliberativa puede ayudar a conocer las preocupaciones y los derechos de las partes para convertirlas en una parte interna de los valores de la compañía. En este sentido, la ética empresarial republicana pretende hacer de los valores democráticos el centro de la gestión orientada hacia los valores de las corporaciones responsables.

Ciudadanía corporativa y ética empresarial global

Hay un mayor énfasis en la noción de la ciudadanía corporativa como concepto de ética empresarial global (Scherer and Palazzo 2007). Cuando el foro económico global define la ciudadanía corporativa destaca que la ciudadanía no es exclusivamente una cuestión de RSE adicional o filantropía, sino un esfuerzo para hacer de la ciudadanía una parte integrada de la estrategia y práctica empresarial. Cuando tratamos la ética empresarial republicana dejamos cierto margen moral libre para las diferencias dentro de las diferentes sociedades. Hay muchas concepciones locales de la ciudadanía corporativa. Esto se indica por el modo en que las diferentes culturas y países definen el buen ciudadano corporativo (Katz et al. 2001: 149). Se dice que ser un buen ciudadano corporativo no implica exclusivamente seguir las reglas y regulaciones del estado de la nación, sino que va más allá del estado de la nación y requiere que la corporación se convierta en un ciudadano de la comunidad mundial, es decir, un cosmopolita. Las corporaciones que son buenos ciudadanos tienen que responder a las condiciones de la acción en la comunidad mundial. Por tanto, tratamos con la ética empresarial al nivel de la comunidad internacional y la corporación actuará como un buen ciudadano como agente potencial en la comunidad internacional. Jeanne M. Logsdon y Donna J. Wood proponen

hablar sobre la ciudadanía empresarial global indicando la implicación global de las corporaciones empresariales (Logsdon & Wood 2005). Ellos argumentan que la ciudadanía empresarial global está vinculada al esfuerzo de las corporaciones por crear valores universales en su misión y declaraciones de valores. La ciudadanía empresarial global se propone como una solución para la ética empresarial a escala global. Logsdon y Wood definen esta ciudadanía empresarial global del siguiente modo: "Un ciudadano empresarial global es una empresa multinacional que aplica responsablemente sus obligaciones con los individuos y sociedades dentro de las fronteras nacionales y culturales y a través de ellas" (Logsdon and Wood 2005). Además, implica la vinculación de corporaciones en un proceso de aprendizaje mediante el cual se desarrollen normas y valores internacionales para respetar el bienestar y desarrollo humanos.

James E. Post también argumenta un concepto de ciudadanía corporativa global. Según este enfoque, la ciudadanía corporativa a escala global significa que la corporación actúa como una corporación de los grupos de interés. Tenemos que vincular la ciudadanía corporativa global con la cuestión de los valores a escala internacional (Post 2002: 143–153). De hecho, la ciudadanía corporativa no solo se trata del valor económico, sino también de la actividad pública de la corporación como contribuyente al bien de la sociedad. El compromiso con los valores públicos y cívicos es lo que está detrás del concepto de ciudadanía corporativa. Dicho concepto de ciudadanía implica una estrecha relación con la gestión de los grupos de interés. Implica conceptos de sostenibilidad y respeto por los grupos de interés.

Crítica a la ciudadanía corporativa

Pero también tenemos que analizar las actitudes críticas para la ciudadanía corporativa que argumentan que no es posible utilizar dicho concepto para las corporaciones. Una respuesta crítica importante es que la ciudadanía corporativa es el síntoma de un contrato roto entre la sociedad y las corporaciones. El pensamiento a corto plazo en lugar de los compromisos a largo plazo puede mencionarse como uno de los mayores problemas en este contexto. Ha contribuido a la erosión de la fidelidad de los empleados y ha separado a las corporaciones de sus grupos de interés. La ciudadanía corporativa indica un esfuerzo por reemplazar la corporación en la sociedad como un ciudadano activo, implicado y constructivo. La ciudadanía corporativa implica un cambio de enfoque hacia los intereses de la sociedad a largo plazo (Waddock 2005). Puede decirse que Moon, Crane y Matten evalúan el enfoque de Logsdon y

Wood desde esta perspectiva (Moon et al 2003). Creen que se necesita una mejor base conceptual. El punto de inicio es el énfasis de que el concepto de la corporación como ciudadano debería considerarse en primer lugar como una metáfora para la ciudadanía. Además, es importante que un concepto de ciudadanía no diferencie entre posturas liberales y comunitarias pero sí promueva un continuo entre las dos posturas de modo que la filosofía política pueda beneficiarse de las visiones del comunitarismo (Moon et al. 2003: 431).

Podemos decir que lo importante en el término de ciudadanía corporativa es que las corporaciones se consideren a sí mismas como contribuyentes al bien común o a los intereses generales de la sociedad. En este contexto, el modelo comunitario de participación cívica es muy importante para entender qué es realmente la ciudadanía. Además, es también incorrecto restringir la ciudadanía corporativa a la filantropía y participación local. La ciudadanía corporativa no debería reducirse a la RSE filantrópica, pero sí incluir las cuestiones de ética empresarial con los grupos de interés de la corporación. Es importante no limitar el alcance de la ciudadanía corporativa y, en lugar de ello, entenderla como la base esencial para la Responsabilidad Social Empresarial y la ética empresarial en la práctica.

Este es también el argumento de Matten, Crane y Cheapple en un artículo donde destacan que las corporaciones contribuyen a la protección de determinados derechos y obligaciones con el mismo sentido de la responsabilidad que los gobiernos (Matten et al. 2003). Ellos promueven la ciudadanía corporativa como un concepto muy útil que va más allá del concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Además, creen que también incluye elementos de las relaciones sociales de las corporaciones que no se incluyen por los enfoques de la gestión de las partes interesadas. Por tanto, la ciudadanía corporativa es un término nuevo y diferente que nos da una connotación nueva y diferente del tipo de función que queremos dar a la empresa en la sociedad. Necesitamos una visión ampliada de la ciudadanía corporativa para dar a las corporaciones una responsabilidad apropiada en la sociedad. Esto implica una crítica de un concepto liberal limitado de la ciudadanía y una apertura hacia un concepto republicano más amplio de la relación entre empresa y sociedad. Sin embargo, este concepto de la ciudadanía corporativa debe ir más allá de las concepciones convencionales de la ciudadanía (Matten et al 2003: 116–117).

En otro artículo Crane y Matten indican que el concepto de ciudadanía corporativa implica que las corporaciones intervienen en áreas donde los gobiernos han dejado de administrar, no han administrado o no son capaces

de administrar los derechos del ciudadano (Matten and Crane 2005: 172). Las corporaciones son importantes para proteger y defender los derechos civiles y políticos de los ciudadanos y están adquiriendo una función activa en la formulación de políticas e ideas sobre el desarrollo de la sociedad. Por tanto, estoy de acuerdo con el contenido de la definición de ciudadanía corporativa (CC) cuando Crane y Matten la definen como “la CC describe la función de la corporación en la administración de los derechos de ciudadanía para las personas”. Dicha definición reestructura la CC lejos de la noción de que la corporación es un ciudadano en sí mismo (como lo son las personas) y hacia el conocimiento de que la corporación administra determinados aspectos de la ciudadanía para otras circunscripciones. Estas incluyen partes interesadas tradicionales, como empleados, clientes o accionistas, y también circunscripciones más amplias sin relación transaccional directa a la compañía (Matten and Crane 2005: 173). Esta idea se incluye en el concepto de ética empresarial republicana. Sin embargo, cuando se refiere a la idea de “buena vida con y para los demás en instituciones justas” no es suficiente para describir la idea del buen ciudadano corporativo en términos de lenguaje de los derechos. Además, muchas cuestiones se dejan sin respuesta en esta definición, donde la corporación recibe una función de ofrecer, permitir y retar con respecto a dichos derechos distintos como derechos sociales, derechos civiles y derechos políticos (Matten & Crane 2005: 174). Crane y Matten dicen que hay muchos problemas con el concepto ampliado de ciudadanía, por ejemplo que las corporaciones asumen la función de los organismos públicos en la formulación de ideas políticas de la sociedad. Para evitar la crítica normativa, dicen que la ciudadanía corporativa es esencialmente un concepto descriptivo. Además, ellos afirman que la ciudadanía corporativa debe afrontar el problema de la democracia porque podría decirse que las corporaciones deberían estar basadas en la “democracia de los grupos de interés” cuando asumen las funciones y responsabilidades de los gobiernos (Matten and Crane 2005: 177). En este artículo, Crane y Matten están demasiado obsesionados por el concepto liberal de la ciudadanía basado en los derechos. No se centran en el concepto de deber, obligación y responsabilidad moral que, desde mi punto de vista, es esencial para el concepto del buen ciudadano corporativo. Por consiguiente, para entender realmente la idea de corporación del buen ciudadano tenemos que centrar nuestro punto de vista en una posible presentación de la personalidad colectiva moral de la corporación.

Desde el punto de vista del análisis crítico otro argumento es que no deberíamos proponer esos conceptos como conceptos normativos de acción ética adecuada, sino que deberíamos concebirllos como representativos del

desarrollo de un discurso específico de legitimización de la corporación en la sociedad moderna. Desde este punto de vista analítico con la ciencia social crítica, la ética y la responsabilidad de las corporaciones se conciben como un fenómeno de moda y un instrumento de poder que oculta los intereses reales de las corporaciones de ganar dinero y obtener beneficios. Como es el caso en la teoría institucional, este concepto de análisis crítico hace hincapié en concebir el concepto de la ética y la responsabilidad de las corporaciones como una expresión de las actividades funcionales de las corporaciones para asegurar la adaptación a las expectativas de la sociedad (Chouliaraki & Fairclough 1999).

Desde el punto de vista de la teoría del discurso, la crítica es que la Responsabilidad Social y la ciudadanía corporativa en las corporaciones modernas emergen como un discurso que se utiliza para hacer que las corporaciones sean más legítimas en sus entornos sociales. Las corporaciones socialmente responsables son, al mismo tiempo, responsables social y económicamente. Según el análisis de discurso, es posible describir la ética y la responsabilidad de las corporaciones como un tipo de construcción social que implica una promulgación discursiva específica de la corporación. La teoría del discurso considera los discursos como un resultado de las contradicciones y conflictos sociales, donde los diferentes agentes intentan obtener el poder unos sobre otros promulgando y construyendo la realidad de modos específicos. Un espacio discursivo consiste en dichas estructuras de significado, donde las diferentes relaciones de poder contribuyen a la formación del discurso específico. Estos discursos sobre la ciudadanía corporativa y la RSE en esta perspectiva expresan la confrontación entre las compañías y sociedades donde las corporaciones están buscando mejorar su legitimidad mientras buscan beneficios y la sociedad pretende integrar a las corporaciones en un establecimiento mutuo del bien común para todos.

Al igual que esta perspectiva discursiva sobre el desarrollo de la ciudadanía corporativa, el enfoque de la teoría de sistemas concibe a la corporación como un sistema social que sigue los códigos de maximización del beneficio y competición como lógica fundamental del sistema. En la perspectiva del sociólogo alemán Niklas Luhmann, la ética empresarial como un modo de interactuar con otros sistemas de la sociedad y tratar los límites y tensiones con otros sistemas políticos, sociales y económicos de la sociedad (Holmstrøm 2004). Obtener la aceptación y legitimidad del público es importante para una corporación porque esta legitimidad es la que determina los límites y posibilidad para concebir las acciones de las corporaciones como significativas. El enfoque de

la teoría del sistema también destaca la ética empresarial y la Responsabilidad Social de la función empresarial como marca por la cual las corporaciones son capaces de adaptarse al entorno y de este modo evitar el riesgo de pérdida de imagen y destrucción.

Dichos enfoques analíticos del discurso y teóricos del sistema a la ciudadanía corporativa y la RSE pueden ayudar a determinar el foco en las posibles relaciones de poder y supresiones en la teoría y la práctica de la ética empresarial. Estos ayudan a capturar los elementos ideológicos en la ética empresarial y ayudan a entender el discurso de la Responsabilidad Social como parte de la búsqueda de beneficios para las corporaciones. En concreto, cómo se integra la ética empresarial en la búsqueda de supervivencia económica de una corporación. Sin embargo, estos enfoques también se limitan porque no pueden contribuir a la cuestión estratégica sobre la acción ética bien fundada y esta es una limitación de su propia fuerza metodológica y su punto ciego en el sentido de que el método analítico no abre el análisis ético normativo. Por tanto, es importante combinar el análisis del discurso con la hermenéutica crítica de la ética empresarial para desarrollar una teoría normativa completa de ciudadanía corporativa.

Ciudadanía como legitimidad corporativa

Simon Zadek nos ayuda con esto. Podría decirse que su postura es una aplicación de la teoría social de la ciudadanía corporativa que encontramos en Matten y Crane y en Scherer y Palazzo para el campo concreto del tratamiento de la legitimidad corporativa. Zadek ha propuesto un análisis de la ciudadanía corporativa en su libro, ganador del premio de 2006 de la Academy of Management, *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*, que resume y desarrolla su postura tal y como se ha formulado desde su trabajo inicial sobre el concepto. Zadek ha sido importante para la realización práctica del concepto mediante su trabajo como consejero delegado de la organización de consultoría de ONG británica Accountability. Según Zadek, la corporación civil no es algo opcional, pero con una citación de Tony Blair basada en el reconocimiento de que "cada cliente es parte de una comunidad y la Responsabilidad Social no es un área opcional" (Zadek 2001) Zadek suscribe la idea de sostenibilidad y compromiso para la línea de triple rentabilidad así como la responsabilidad de las corporaciones de contribuir a la solución de problemas mundiales, como la pobreza o el daño medioambiental. Zadek utiliza el término "nueva economía de la ciudadanía corporativa" para describir nuevas asociaciones entre la empresa, los gobiernos y las ONG y también cita las nuevas formas de gobierno

y el alcance de acuerdos como importantes para el concepto (Zadek 2001: 2). Zadek argumenta que la ciudadanía corporativa puede interpretarse de acuerdo con la filosofía de Friedman en el sentido de que el interés de las empresas es obtener beneficios maximizando el rendimiento financiero incluso si esto supone una implicación más efectiva con los grupos de interés (Zadek 2001: 8). Según Zadek, la posición de la ciudadanía corporativa es más una “reafirmación sofisticada” que una refutación de la posición de Friedman” (Zadek 2001: 53), porque Friedman ya era consciente de que necesitamos empresas que estén a la altura de las expectativas de la sociedad y esto es, de hecho, lo que se espera de la idea de ciudadanía corporativa. La ética es una ganancia económica para la corporación desde este punto de vista porque crea confianza y sostenibilidad a largo plazo. Nuestro mundo actual se caracteriza por un desequilibrio entre el crecimiento económico, la pobreza y la degradación medioambiental. Desde el punto de vista de la ONU no hay una conexión directa entre el crecimiento económico y la felicidad y prosperidad humana. Zadek destaca la desigualdad entre los países desarrollados y en desarrollo.

La idea de la nueva economía de la ciudadanía corporativa en tiempos de globalización económica significa que la corporación debería tratar los problemas sociales y medioambientales más ampliamente. Zadek destaca que es esencial que la nueva economía de ciudadanía corporativa se centre en la “nueva gobernanza civil”. La idea es que las reglas y normas se construyen dentro del mercado con las mismas corporaciones como agentes clave (Zadek 2001: 10). Es una forma de gobernanza de red descentralizada, donde las corporaciones están contribuyendo a la formación de reglas y normas en la sociedad. Esto sucede en el diálogo con los grupos de interés basado en la voluntad de compartir la información. Los diferentes instrumentos y estándares como las tarjetas de resultados compensados o la SA8000 son ejemplos de esta nueva necesidad de nuevos instrumentos para regular las actividades corporativas. La idea de ciudadanía corporativa es fundamentalmente en este contexto una cuestión sobre la implicación de la comunidad para ser receptiva y responsable y para sentar las bases para la institucionalización de relaciones de confianza entre las corporaciones (Zadek 2001: 13). Según Zadek, la buena ciudadanía corporativa consiste en institucionalizar los marcos de gobernanza para actuar en los mercados civiles en la comunidad global. En este contexto es importante destacar que la ciudadanía corporativa es más fundamental y más adoptable que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La ciudadanía corporativa se refiere a la posición más esencial de la compañía en la sociedad y abarca todos los aspectos de las actividades de las compañías. Es universal y cosmopolita en naturaleza porque en primer lugar se refiere a los aspectos de la política

mundial y estándares mundiales de la ONU y otros organismos internacionales como ILO, la Declaración de Río y Global Compact etc.

En este contexto, la ciudadanía corporativa sitúa a la compañía en un estado de economía de bienestar de la comunidad global para abordar problemas de pobreza y degradación medioambiental y de regímenes no democráticos en el mundo. Zadek destaca que las corporaciones son agentes efectivos que, como una comunidad, son muy ricos, pero no pueden aportar más felicidad a la comunidad internacional. La consecuencia es un estado de perplejidad que necesitamos superar y, por tanto, se ha pasado a un mayor enfoque hacia la ciudadanía corporativa. Utilizando el concepto de nueva economía para definir la ciudadanía corporativa, Zadek habla sobre "velocidad, conocimiento, innovación y comunicación" como elementos esenciales de las cambiadas condiciones para la acción económica en la modernidad (Zadek 2001: 27). Pero la nueva economía también implica cambios radicales en las organizaciones. Debido a esos cambios, se necesitan nuevas formas de organización y la ciudadanía corporativa se convierte en el resultado de dicha búsqueda de nuevas formas de organización. Pero también se destaca que la nueva economía de la ciudadanía corporativa es esencialmente una cuestión de ética y valores para las corporaciones. Según Zadek, la idea de ciudadanía corporativa emergió del contexto anglo-americano y muchas corporaciones del Reino Unido han sido activas en el desarrollo de estrategias y políticas para la ciudadanía corporativa. Esto no significa que sea esencialmente un fenómeno anglo-americano, pero las compañías anglo-americanas internacionales han sido impulsoras en el desarrollo de una cultura de ciudadanía corporativa. La ciudadanía corporativa se vincula a la idea de hacer el bien y ser éticos, y se supone que hay una espiral alcista entre ser un buen ciudadano corporativo y tener éxito en la sociedad. En este sentido, la ciudadanía corporativa también está vinculada a la idea de sostenibilidad a largo plazo de la compañía, en contraste con las ganancias financieras a corto plazo. A escala internacional la ciudadanía corporativa se vincula al comercio justo y a la iniciativa del comercio ético (Zadek 2001: 40).

Dado que está vinculada con la legitimidad, es importante que la confianza sea un aspecto esencial de la ciudadanía corporativa. Se trata de crear redes densas y espíritus de colaboración y confianza en la comunidad internacional. Podemos destacar que la nueva economía de la ciudadanía corporativa consiste en crear relaciones de confianza como la base de la confianza institucionalizada en las instituciones (Zadek 2001: 43). Esta confianza institucionalizada es el objetivo real de la ciudadanía corporativa, una preocupación por crear coherencia y confianza en la economía. Sin embargo, es un largo camino para las

corporaciones porque, como Zadek destaca, las ONG son las organizaciones más cercanas a la confianza institucionalizada. De modo que el gran objetivo de la ciudadanía corporativa se define como el esfuerzo de crear buenas relaciones de confianza.

Tal y como se ha destacado, el concepto de ciudadanía corporativa se define como algo más básico que la Responsabilidad Social Empresarial o el rendimiento social empresarial. Zadek concibe la idea de buena ciudadanía corporativa como estrechamente ligada a nuevas formas de "regulación civil" (Zadek 2001: 43). Cuando las compañías se regulan de acuerdo con la gobernanza corporativa, contribuyen a hacerse más sostenibles en la comunidad y esto es en su propio interés. Además, se requiere que las ONG y los consumidores críticos actúen como ciudadanos responsables en la sociedad. En la encuesta Millennium Poll se desvela que las personas esperan que las corporaciones sean más responsables y asuman sus obligaciones con la sociedad. Incluir a la sociedad en la toma de decisiones es importante para una estrategia empresarial a largo plazo. La esencia este argumento es que la sociedad espera de las corporaciones que sean socialmente responsables. Sin embargo, es difícil definir un caso empresarial específico de ciudadanía corporativa. En detalle, depende del contexto y de las industrias específicas. Al mismo tiempo, en la nueva economía la ciudadanía corporativa está estrechamente ligada al aprendizaje y la innovación. Además, es posible desarrollar sistemas de gestión más sensibles y orientados a los grupos de interés. Aunque hay un caso empresarial para la ciudadanía corporativa, es muy complejo describirlo de un modo unidimensional. "Hacerlo bien haciendo el bien" (Zadek 2001: 76) puede hacerse de muchos modos distintos.

La base para la demanda de la ciudadanía corporativa son los requisitos de implicación debido a la presión pública, los requisitos de competencia y las demandas de legitimidad (Zadek 2001: 81). De hecho, las organizaciones no lucrativas y las ONG son muy importantes para el requisito de la ciudadanía corporativa. Importante para la ética empresarial es la idea de nueva gobernanza civil que indica la participación en la gobernanza de la sociedad por las corporaciones empresariales (Zadek 2001: 90). Las nuevas asociaciones se consideran como esenciales para el concepto de ciudadanía corporativa. En este contexto podemos hablar de un auge en las asociaciones sociales donde las empresas trabajan con la sociedad para crear alianzas específicas. Mediante la asociación, las compañías ayudan a construir la sociedad y regularse a sí mismas en el contexto social. Por tanto, las asociaciones son esenciales para la autorregulación corporativa.

En este contexto, la regulación como pacto global destaca la implicación voluntaria de las corporaciones. Esto es importante, aunque las voces críticas no están de acuerdo, pero contribuye a las autorregulaciones de las corporaciones en la vida empresarial internacional. La autorregulación responsable puede concebirse como un aspecto importante de la buena ciudadanía corporativa. La ciudadanía corporativa es una consecuencia importante de la liberalización y la globalización. Cuando las corporaciones tienen más libertad en el mercado global, también se espera de ellas que sean más responsables. Las asociaciones y autorregulación son elementos esenciales en la contribución de las corporaciones a nuevas formas de gobernanza civil. De este modo, las corporaciones se integran en la sociedad y colaboran más activamente con las ONG y las organizaciones de la sociedad civil. Así, la gobernanza civil hace que compañías creen un sistema de colaboración y refuerzo de la regulación, que también implica sistemas de "penalizaciones y recompensas para el no cumplimiento" (Zadek 2001: 101). El concepto de gobernanza civil implica en este contexto negociaciones y mediaciones entre todos los tipos de organizaciones en la sociedad civil sin intervención gubernamental directa. De este modo, la gobernanza civil construye las relaciones sociales de la sociedad que son la base de unas instituciones justas.

La gobernanza civil puede definirse en relación a los valores y mejora de los procesos de aprendizaje en las organizaciones. El buen ciudadano corporativo trabaja con procesos de aprendizaje de comunicación e implicación en la sociedad ajustando los valores y visiones de la corporación a las expectativas de la sociedad. La corporación se toma muy en serio su función como un sistema abierto en constante interacción con la sociedad civil. La comunicación y la implicación con los grupos de interés son esenciales para este proceso. La gestión orientada hacia los valores con perspectivas, misiones y objetivos se considera fundamental en el proceso de formar una buena ciudadanía corporativa (Zadek 2001: 162). También las diferentes medidas de auditoría social y ética para el reporte alternativo y la responsabilidad del rendimiento civil ayudan a desarrollar esta función de la ciudadanía corporativa. La responsabilidad surge de dicho diálogo con los grupos de interés y los entornos sociales de las actividades corporativas.

Por consiguiente, distinguimos entre las diferentes fases de desarrollo de la ciudadanía corporativa (Mirvis & Govin 2006), estrechamente relacionadas con el desarrollo de los valores y responsabilidad corporativos. Podemos caracterizarlas como los diferentes niveles de credibilidad, capacidad, coherencia y compromiso (Mirvis and Govin 2006: 106). Las fases de ciudadanía corporativa

pueden ir desde elemental a comprometida, innovadora e integrada a transformadora de la corporación para ser totalmente abierta a su rendimiento financiero, social y medioambiental. Dicha tipología de ciudadanía corporativa puede ayudar a aclarar los diferentes niveles de implicación de las diferentes corporaciones. La fase transformadora final es un nivel donde las compañías contribuyen realmente a la transformación de las corporaciones en dirección a la sociedad, en el sentido de que se implican en la gobernanza civil de esta.

Así, desde la perspectiva institucional, la ciudadanía corporativa o la idea de la buena ciudadanía corporativa es una metáfora para la concepción de considerar a la corporación como un ciudadano (Jeurissen 2004: 87). Considerar una corporación como un ciudadano supone considerar a la corporación desde un punto de vista ético. Según las virtudes cívicas y la política deliberativa en la ética empresarial republicana, ser un buen ciudadano corporativo implica que la corporación participe en la sociedad como un participante cooperativo, responsable y socialmente implicado. En este contexto, estar implicado como un buen ciudadano significa tomarse en serio las responsabilidades sociales, colectivas, económicas y legales de los ciudadanos. Según la filosofía política y la ética empresarial, esto implica que la corporación adopte las obligaciones del contrato social de ser un miembro de la comunidad (Jeurissen 2004: 88). Según Rawls, esto es lo que se implica en la “congruencia entre lo correcto y el bien” (Jeurissen 2004) o lo que Ricoeur denomina “la buena vida con y para el otro en instituciones justas”. En concreto, la metáfora también sugiere que las obligaciones morales de la ciudadanía también se refieren a las corporaciones. Podemos referirnos a la idea de legitimidad social y política así como responsabilidad para la sostenibilidad y la vida futura en la tierra como un elemento en este tipo de ciudadanía corporativa. En este sentido, el concepto de ciudadanía corporativa es dependiente de un concepto de ética participatoria (Jeurissen 2004: 95). La ciudadanía corporativa requiere la responsabilidad institucional y la implicación de la corporación según las virtudes cívicas de integridad, responsabilidad y confianza.

De la ciudadanía y confianza corporativas a la Responsabilidad Social Empresarial

En este marco, Simon Zadek nos muestra formas de crear confianza en *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship* (2001). En su opinión, la confianza funciona no solo como imagen, sino como una preocupación genuina de ser éticos y preocuparnos por los grupos de interés. Esto fue, por ejemplo, el caso cuando Levi-Strauss argumentó que quería marcar una

diferencia en la mejora de la vida de las personas y decidió mejorar sus prácticas laborales uniéndose a la Fair Labor Association en 1999 (Zadek 2001: 39). La credibilidad y confianza se basan en las visiones y opiniones del ciudadano individual sobre las corporaciones, y la confianza en las organizaciones se basa a menudo en la confianza en personas particulares, por ejemplo, líderes con alta integridad como Anita Roddick de Body Shop Corporation, que, como ya se mencionó, ha sido un fuerte símbolo de los compromisos de valor ecológico de su compañía. Sin embargo, las ONG a menudo experimentan una mayor confianza que las compañías comerciales por sus compromisos filantrópicos y este es un argumento para la importancia de la ética empresarial y un compromiso real más allá de la codicia económica para crear responsabilidad corporativa (Zadek 2001: 44). De hecho, es necesario profesionalizar la gestión orientada hacia los valores y el reporte corporativo para exponer las intenciones honestas de la compañía. En este contexto, los esfuerzos de la verificación externa de la auditoría y responsabilidad de la línea de triple rentabilidad requeridos por compañías como Shell o Novo Group son cruciales para mejorar la credibilidad corporativa. Sin embargo, la verificación externa no será suficiente sin una voluntad continua de mejora y el diálogo de los grupos de interés (Zadek 2001: 221).

La definición ética de confianza es una respuesta a los que argumentan que no toda la reciprocidad y cooperación puede ser buena para la sociedad. ¿Qué pasa con los fuertes vínculos sociales de la mafia? ¿Qué pasa con la confianza entre los miembros de las corporaciones que no cumplen la ley? En este caso las relaciones de confianza parecen reforzar la desigualdad. Lo que parece estar bien para estas corporaciones no beneficia a la sociedad y puede tener malas consecuencias para los trabajadores y consumidores (Field 2003: 72). Pero el uso de capital social en redes u organizaciones antisociales y amorales no es realmente eficiente para la compañía a largo plazo. La manipulación oportunista con la confianza puede crear pensamientos temporales de honestidad y respetabilidad de las compañías, pero dicha estrategia es muy peligrosa y es propensa a tener consecuencias negativas, porque hay un estrecho vínculo entre verdad, integridad moral y confianza.

En la cultura organizacional la confianza reflectiva surge ante la tensión entre conocimiento e ignorancia, implicando asumir un riesgo en situaciones donde la búsqueda de conocimiento total es imposible, irracional o muy costosa para el agente social. Con respecto a las interacciones entre personas en instituciones la confianza es muy importante para facilitar las transacciones económicas. El establecimiento de expectativas y hábitos de

confianza en la organización pone límites normativos a las personas que son propensas a actuar de forma puramente egoísta y sin ningún esfuerzo cooperativo. En la perspectiva de la teoría de juego también parecen existir argumentos estratégicos muy potentes para la ventaja de las relaciones de confianza cooperativas donde confiar en el otro resulta ser al final la acción más ventajosa de las personas que están maximizando el auto-interés racional (Govier 1997: 10). La cooperación es un juego y colaborar con otras personas implica asumir un gran riesgo (Axelrod 1984). A veces, sin embargo, el concepto racional de confianza se basa en una oposición demasiado fuerte entre la confianza y la desconfianza y nos hace olvidar que hay diferentes niveles o grados de confianza (Trudy 1997: 11). No siempre es el caso en la realidad práctica de la organización donde hay muchos niveles diferentes de expectativas de confianza.

Otro indicador de la importancia de la confianza como responsabilidad para la ciudadanía corporativa y el capital social en la cultura organizacional es la complejidad de las relaciones entre la capacidad y responsabilidades de los empleados, gestores con respecto a la toma de decisiones y juicio práctico. Se requiere que la toma de decisiones esté de acuerdo con los valores que reflejan las expectativas sociales para la corporación. El respeto y la confianza mutuos es en este contexto una condición para la colaboración en la comunidad de la organización. Podríamos decir que la necesidad de confianza está motivada por la vulnerabilidad de los gerentes y empleados de organizaciones con respecto a los grupos de interés con las que están tratando. El mal juicio y la falta de integridad o errores simples pueden tener consecuencias nefastas para los esfuerzos de colaboración de la comunidad. La desconfianza puede ser el resultado de la incapacidad para establecer una cultura común de confianza en la que se respeten las vulnerabilidades mutuas. Los líderes en la empresa privada y en las organizaciones públicas necesitan establecer relaciones de confianza para mantener su posición en la sociedad. No implicarse en dichas relaciones de confianza hace que los riesgos emerjan como base para las decisiones. Los valores de decir la verdad y mantener las promesas se convierten en fundamentales para establecer una relación de confianza entre los miembros de una organización particular.

Lo que se necesita es una fundación institucional para la confianza en el mundo vivo de las instituciones. Amartya Sen considera que la transparencia garantiza dónde puede la persona interactuar con otros con expectativas estables de lo que podemos obtener como esencial para capitalizar la libertad (Sen 1999: 39–40). Las reglas establecidas de conducta y conocimiento sobre la éti-

ca de los socios empresariales son condiciones no económicas importantes para el desarrollo de la economía del mercado (Sen 1999: 265). Un modo de asegurar esto es establecer políticas de valores y sanciones a escala institucional, de modo que haya una especial atención al fraude, la deshonestidad, la corrupción y otras prácticas engañosas a escala institucional. En este contexto los códigos de ética y políticas de gestión orientada a valores pueden mejorar la comunicación y comercialización para los grupos de interés y contribuir al refuerzo de la confianza entre los empleados y gerentes y los grupos de interés externas. De este modo, la autorregulación profesional es parte de las contribuciones al bien común a escala social. Este trabajo con valores puede considerarse como formas de definir esta autorregulación profesional. Este código ético es un dispositivo para determinar la acción, que ayuda a mostrar al entorno lo que se consideran acciones buenas y de confianza de la compañía. Estos códigos éticos ayudan a las personas empresariales a ser conscientes de lo que es un juicio bueno y puede ayudar a asegurar el cumplimiento de las reglas éticas en las corporaciones. Los principios éticos formulados en estos códigos éticos son muy importantes para la creación de una cultura de confianza en diferentes organizaciones.

En esta perspectiva necesitamos confianza y responsabilidad desarrollada en ética empresarial y códigos de conducta para construir la estabilidad social en interacciones económicas como elemento constitutivo de la ciudadanía corporativa. La economía depende de las relaciones sociales basadas en expectativas comunes, culturas, comunidades y sólidos lazos sociales. Las expectativas de confianza y desconfianza contribuyen a la facilitación de la interacción social. La confianza es necesaria porque estabiliza las expectativas para los agentes sociales en la comunicación y el intercambio. Las relaciones de confianza externas e internas son la base para integrar la compañía en las tradiciones cívicas de la sociedad. Esta idea de integración, tal y como se desarrolla por Karl Polanyi y Marc Granovetter, implica que las interacciones económicas no pueden estar separadas de su integración en la estructura civil de la sociedad (Granovetter 1985; Polanyi 1944). Debido a la integración de las transacciones económicas en la estructura social, la confianza es también importante en interacciones entre las diferentes compañías.

Además, las compañías tienen que comunicar su capacidad de estabilidad institucional en una sociedad de transformación con muchas partes interesadas diferentes. En este contexto, hemos analizado la confianza como una contribución a la creación de reflexividad y auto-observación de las corporaciones. Así, podemos concluir que la confianza es una parte de la ética y

valores de las corporaciones. Los altos niveles de confianza en las culturas organizacionales son importantes para la coherencia de las interacciones en la compañía. Esta internalización de las normas comunes establece reciprocidad y solidaridad vinculada en la compañía, que será la base que amplía la red de la compañía en relaciones de confianza con sus partes interesadas. Por consiguiente, la confianza y responsabilidad son importantes para el establecimiento de la buena ciudadanía corporativa como un factor integrado de las relaciones cívicas en la sociedad.

Con este concepto de ciudadanía corporativa basado en la integridad y confianza como consecuencia del concepto de la ética empresarial republicana hemos definido las herramientas básicas del concepto de ciudadanía corporativa para confrontar la ética empresarial de forma más concreta y la Responsabilidad Social Empresarial en los diferentes campos de la ética empresarial. Las voces críticas, sin embargo, argumentan que el campo de la ética empresarial y la ciudadanía corporativa está capturado por una gran vaguedad conceptual y una falta de claridad donde los diferentes autores inventan nuevos conceptos y utilizan muchos conceptos diferentes que no tienen una relación clara entre sí. Las voces críticas creen que conceptos como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la responsabilidad *societal* empresarial, el rendimiento social corporativo, la receptividad social corporativa, la ciudadanía corporativa, la corporación de los grupos de interés, la sostenibilidad, la línea de triple rentabilidad, están llenos de ambigüedad. Con estos conceptos diferentes cabe preguntar cuál es su relación mutua y cómo deberíamos entender la aplicación de los conceptos.

Mi argumento general se basa en la concepción de que la Responsabilidad Social Empresarial no puede ser significativa sin basarse en la ética empresarial republicana y la ciudadanía corporativa. Además, la ética empresarial se desarrolla desde el punto inicial a partir de una teoría de filosofía política que define el marco de acción para la buena ciudadanía corporativa, que es la base para la conceptualización de la ciudadanía corporativa. Así, las aplicaciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los diferentes campos de negocio están estrechamente enlazados con consideraciones sobre la gestión orientada a los valores, la ética empresarial y la ciudadanía corporativa. En lugar de hacer una gran separación entre la RSE, la gestión impulsada por valores, la ética empresarial y la ciudadanía corporativa deberíamos integrar los diferentes conceptos en un marco general y esta es la intención con el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial y la ética empresas en los diferentes campos de negocio.

Por consiguiente, como se argumentó, considero que la ética empresarial como ética empresarial republicana fundada en la buena ciudadanía corporativa como el concepto más importante. La ética empresarial se realiza en la gestión orientada hacia los valores, que es un amplio término para el liderazgo ético. El objetivo de la ética empresarial debería ser la ciudadanía corporativa y podemos considerar la Responsabilidad Social Empresarial en relación a la línea de triple rentabilidad y la ética en los diferentes campos de empresa, como la realización práctica de la ética empresarial. En este sentido hemos propuesto la ética empresarial y la ciudadanía corporativa como el marco general para el análisis. Pero, ¿cómo deberíamos entender la relación entre la ciudadanía corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial dentro de este marco? ¿Puede haber Responsabilidad Social Empresarial sin ética empresarial republicana y es posible promover la ciudadanía corporativa sin tratar con un concepto de la Responsabilidad Social Empresarial?

La Responsabilidad Social Empresarial está vinculada con la ética empresarial republicana en el sentido de que implica una crítica al paradigma neoclásico de la economía. Conectada con la gestión de los grupos de interés, la RSE se supone a menudo que es posible dentro de un marco estratégico económico para las actividades empresariales y en este sentido no está necesariamente vinculada a la ciudadanía corporativa y la ética empresarial. Con las dificultades de realizar la RSE en la gestión estratégica muchos críticos sostienen que el concepto es demasiado ambiguo. Los que utilizan la ciudadanía corporativa también se ven atacados desde el mismo punto de vista. Se dice que la ciudadanía corporativa no tiene sentido en el contexto empresarial, porque la noción de ciudadano es una ficción cuando tratamos con las corporaciones y que la ciudadanía corporativa es difícil de ponerse en práctica desde el punto de vista de la gestión estratégica.

Algunos críticos creen que el concepto de RSE es demasiado vago y amplio como para ser útil. Además, requiere una fuerte implicación de las corporaciones sin aclarar la base moral de esta implicación. Por ejemplo se ha convertido en un hábito para muchos criticar la RSE por ser imposible desde el punto de vista de la economía neoclásica y también demasiado ambiciosa. En contraste con esto, se puede decir que el concepto de ciudadanía corporativa es más centrado y fundamental, porque no considera la RSE como voluntaria, sino que se centra en los derechos y obligaciones de las corporaciones. Además, desde este punto de vista, la ciudadanía corporativa no debería centrarse en las obligaciones cívicas y la filantropía en lugar de algunas amplias virtudes generales de la RSE. Aunque estoy de acuerdo en

que es de gran beneficio para el concepto de la ciudadanía corporativa basarse en la personalidad moral y obligaciones legales de las corporaciones, no creo que haga el concepto más limitado con respecto a las obligaciones hacia la sociedad. En lugar de ello, clarifica mucho más dichos deberes, responsabilidades e implicaciones cívicas, porque están vinculados con el núcleo del concepto de la corporación.

Conclusión

Este documento ha analizado la importancia esencial de la ciudadanía corporativa como ética empresarial republicana. Diría por tanto que el problema de las tensiones entre los diferentes conceptos de RSE y las conceptualizaciones relacionadas puede resolverse cuando integramos la concepción de Responsabilidad Social Empresarial en el marco de la ciudadanía corporativa y la ética empresarial republicana. Esto no excluye análisis de la gestión estratégica y la eficiencia, pero indica que la Responsabilidad Social Empresarial solo es posible en base a la ética empresarial enmarcada por la filosofía política y desarrollada como la base y realización de la ciudadanía corporativa. Por consiguiente, las virtudes de la buena ciudadanía corporativa, la responsabilidad moral, la integridad y la responsabilidad y la confianza constituyen las bases conceptuales para aplicaciones de Responsabilidad Social Empresarial como la gestión de la línea de triple rentabilidad dentro de los diferentes campos de la ética empresarial.

Bibliografía

- [1] AXELROD, ROBERT (1984): *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books.
- [2] BIRCH, DAVID Y GEORGE LITTLEWOOD (2004): "Corporate Citizenship. Some Perspectives from Australia", *Journal of Corporate Citizenship*, 16, Winter 2004.
- [3] BUCHANAN; JAMES: "The domain of constitutional economics" in *Constitutional Political Economy*, Vol 1.
- [4] J.A. BUTTEN & D. BIRCH: "Defining Corporate Citizenship: Evidence from Australia" in *Asia Pacific Business Review*, Vol. 11, No 3, 293–308.
- [5] CARROLL, A.B. (1999): "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Context", *Business and Society Review*, 38, 3 (1999): 268–296. 30
- [6] CHOULIARAKI, LILLIE Y NORMAN FAIRCLOUGH (1999): "Discourse in Late Modernity - Rethinking Critical Discourse Analysis", Edinburgh: Edinburgh University Press.
- [7] CRANE, ANDREW & DIRK MATTEN (2004): *Business Ethics. A European Perspective*, Oxford: Oxford University Press.
- [8] DRUCKER, PETER (1946): *The concept of the corporation*, New York: John Day and The Mentor Executive Library.
- [9] FIELD; JOHN (2003): *Social Capital*. London: Routledge.
- [10] GOVIER, TRUDY (1997): *Social Trust and Human Communities*, Montreal: McGill Queens University Press.
- [11] GRANOVETTER, MARC (1985): "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91.
- [12] HOLMSTRØM, SUSANNE (2004): *Grænser for ansvar - Den sensitive virksomhed i det reflekseive samfund*. Roskilde: Skriftserie, Center for værdier i virksomheder, RUC 5/2004.
- [13] JEURISSEN, RONALD (2004): "Institutional Conditions of Corporate Citizenship" in *Journal of Business Ethics* 53: 87–96, Kluwer Academic Publishers.
- [14] KATZ, J.P., D.L. SWANSON, & L.K. NELSON (2001): "Culture-based expectations of corporate citizenship. A proposal framework and comparison of four cultures", *The international Journal of Organizational Analysis*, 2001, Vol. 9., No 2. pp. 149–171.
- [15] LOGSDON, JEANNE M. & DONNA J. WOOD (2003): "Business Citizenship : From domestic to global level of analysis", *Business Ethics Quarterly*, Volume 12, Issue 2, pp. 155–187.

- [16] LOGSDON, JEANNE M. & DONNA J. WOOD (2005): "Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct", *Journal of Business Ethics* 59: 55–67.
- [17] MATTEN, DIRK, ANDREW CRANE Y WENDY CHAPPLE (2003): "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship" in *Journal of Business Ethics* 45: 109–120, Kluwer.
- [18] MATTEN, DIRK & ANDREW CRANE (2005): "Note: Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization" in *Academy of Management Review*, Vol 30, No 1. pp 166-179, p. 167.
- [19] MIRVIS, PHILIP & BRANDLEY GOOGINS (2006): "Stages of Corporate Citizenship", *California Management Review*, Vol 48, no 2., Winter 2006.
- [20] MOON, JEREMY, ANDREW CRANE, Y DIRK MATTEN (2005): "Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society", *Business Ethics Quarterly*, Volume 15, Issue 3., pp. 429–453.
- [21] MORGAN, GARETH (1997): *Images of organization*, London: Sage publications. 31.
- [22] POLANYI, KARL: *The Great Transformation*, New York: Rinehart.
- [23] POST, JAMES E (2003): "Global Corporate Citizenship: Principles to live and work by", *Business Ethics Quarterly*, Volume 12, Issue 2, pp. 143–153.
- [24] RAWLS (1971): *A Theory of Justice*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- [25] SCHERER, ANDREAS GEORGE Y GUIDO PALAZZO (2007): "Towards a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society from a Habermasian perspective", *Academy of Management Review*, Volume 32, Number 4, October 2007.
- [26] SEN, AMARTYA (1999): *Development as Freedom*, New York: Anchor books.
- [27] THOMPSON, G.F. (2005): "Global Corporate Citizenship: What does it mean?", *Competition and Change*, Vol 9., No 2. June 2005 131–152.
- [28] ULRICH, PETER (1998): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 2 Auflage, Stuttgart, Wien: Haupt, 2. A.
- [29] SANDRA WADDOCK (2005): "Corporate Citizens: Stepping into the breach of society's broken contracts", *Journal of Corporate Citizenship*, Autumn 2005, Greenleaf Publishing.
- [30] SIMON ZADEK (2001): *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*, London Earthscan.

U

Utopías y economía: La importancia del progreso armónico

Miguel-Ángel Galindo Martín,

Catedrático de Política Económica de la Universidad de Castilla-La Mancha. Ha formado parte del Executive Committee de la International Atlantic Economic Society. Pertenece al consejo editorial y es evaluador de prestigiosas revistas de investigación económica nacionales e internacionales. Ha sido Reserach Fellow de The Atheiam Policy Forum de la Universidad de York (Canadá). Su biografía se recoge en diversas ediciones de "Who's who in the World" y en el vol. XXIII del "Dictionary of International Biography" del International Biographical Centre de Cambridge.
mgalindomar@orange.es

María Teresa Méndez Picazo,

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y Profesor Contratado Doctor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad II de la Universidad Complutense de Madrid. Ha publicado varios artículos relacionados con dichos temas en revistas y libros especializados de ámbito internacional. Es miembro de asociaciones internacionales como la Atlantic Economic Society, la Eastern Economic Association y la Society for the Advancement of Socio-Economic.
mmendezpi@ccee.ucm.es

Resumen

Desde la antigüedad se ha defendido la existencia de un mundo armónico, ya que era el que nos conducía a la felicidad. Leibniz y otros pensadores consideraron que estábamos ante el "mejor de los mundos posibles". En cambio, Spinoza ya advertía que ello solo era posible si se actuaba según la razón, ya que de otra forma podrían producirse perturbaciones que afectasen negativamente a ese orden. Precisamente, algunas utopías señalan los factores que dan lugar a esa perturbación: las desigualdades producidas por el dinero y/o la existencia de propiedad privada, y la introducción de tecnología. El objetivo de este artículo es estudiar cómo se han analizado dichas perturbaciones de índole económica en algunas de las utopías más importantes.

Palabras clave

Utopías, armonía, Leibniz, Adam Smith, Spinoza, dinero, tecnología.

Códigos JEL

M14, Z13.

Abstract

Since ancient times the idea of a harmonic world has been upheld, as it was considered it would guide to happiness. Leibniz and other intellectuals idea was that we were in "the best possible world", whereas Spinoza warned it only would be possible if we acted guided by reason, since otherwise some disturbances could happen affecting negatively that order. Indeed some utopias point out the causes of such disturbances: inequality produced by money and/or private property, and technology. The aim of this paper is to study how these economic disturbances have been considered in the most important utopias.

Key words

Utopias, harmony, Leibniz, Adam Smith, Spinoza, money, technology.

JEL codes

M14, Z13.

Introducción

Uno de los temas que han sido objeto de mayor atención por los pensadores es la felicidad. Desde el punto de vista económico, se trata de uno de los objetivos esenciales, aunque no se reconoce implícitamente, sino que se enmascara con la pretensión de conseguir un mayor crecimiento económico, bienestar, etc.

Desde el punto de vista que aquí nos interesa, ya el filósofo Antifón o Antifonte (480 a. C.–411 a. C.), matemático, filósofo y orador griego, perteneciente a la escuela sofista, señalaba que la felicidad residía en tener una vida armoniosa (Onfray, 2007, p. 93), defendiendo principios igualitarios y liberales, anteponiendo la naturaleza, que nos proporciona libertad, a las instituciones, que por el contrario establecen restricciones.

Por tanto, la existencia de dicha armonía es lo que genera la felicidad y la paz en la sociedad, por lo que hay que evitar todo aquello que pueda ponerla en peligro. En este sentido, una gran mayoría de los mitos que nos han legado los autores clásicos muestran los castigos que reciben dioses y humanos por llevar a cabo una tarea o comportarse de forma que ponga o pueda poner en peligro la armonía que ellos han establecido. ¿Por qué los dioses castigan a Prometeo de una forma tan terrible, permitiendo que un buitre le coma el hígado y también a Pandora con su caja de desgracias? La respuesta es que Prometeo ha puesto en peligro el orden establecido. Ha creado a los hombres dotándoles de parecido con los dioses y además, según nos cuenta Hesiodo, ha engañado a Zeus, dándole a este los huesos del animal y a los hombres los trozos buenos de carne. Además, por si esto fuera poco, ha proporcionado a los hombres el fuego que había robado a los dioses. Por todo ello, cabe la posibilidad de que los hombres puedan rebelarse en algún momento contra los dioses, ya que son parecidos a ellos y además tienen también su tecnología (el fuego) y podrían pretender ocupar su lugar. Ante esta situación solo cabe castigar de una forma ejemplar al causante de todos estos problemas, Prometeo, lo que sirve además de aviso para todos aquellos que intenten algo similar que ponga en peligro la armonía establecida.

Se pueden encontrar muchos más ejemplos de este tipo, como los castigos que recibe Ulises cuando hace algo que desagrade a los dioses, “la manzana de la discordia”, Ícaro cuando se considera superior y vuela muy cerca del Sol, lo que hace que sus alas creadas por el hombre desaparezcan, etc.

Los castigos que se imponen son muy duros, en muchos casos conllevan la muerte del infractor, pero lo que está en juego es muy importante: la armonía del universo. Con ello parece que se pretendía poner de manifiesto dos aspectos que van a ser de gran interés en los planteamientos que se han venido mostrando posteriormente en gran parte de las utopías: por un lado, que las innovaciones (el fuego, las alas creadas por Dédalo, etc.) pueden generar efectos perniciosos, según se empleen, y hay que tratar de evitarlos. Por otro, que las relaciones sociales, y por consiguiente el diseño social, tienen que ser armoniosos, para evitar la generación de problemas, tensiones, etc., que afecten negativamente al progreso de dicha sociedad.

Como tendremos ocasión de comprobar más adelante, los autores utópicos van a concretar en dos los factores que originan esas tensiones sociales. Uno de ellos es la desigualdad existente entre los ciudadanos, siendo el dinero, en la mayoría de los casos, la causa principal de esta desigualdad. El segundo, que ya ha sido resaltado, es el papel que desempeñan las innovaciones y la tecnología.

El objetivo esencial de este artículo es mostrar los planteamientos recogidos en algunas de las más importantes utopías sobre ambas cuestiones. No es, como veremos, una visión actual, sino que algunos escritos clásicos ya trataban estas cuestiones. Por motivos de espacio no podemos ocuparnos de todas las utopías que hacen referencia a estos temas, por lo que nos hemos centrado en las que son más conocidas y han tenido una mayor difusión.

Para alcanzar nuestro objetivo, vamos a dividir el artículo en los siguientes epígrafes. Tras esta introducción, en el epígrafe 2 expondremos los aspectos relacionados con la idea de armonía. En los siguientes epígrafes nos referiremos a las principales utopías que han considerado los factores de índole económica que han perturbado dicha armonía, partiendo de las clásicas, para seguir con las renacentistas y finalmente con las utopías industriales, dividiéndolas en dos grupos, las denominadas "socialistas" y las que se ocupan esencialmente de los efectos derivados de la introducción de maquinaria. En el apartado 6 expondremos los aspectos de índole económica. En el último epígrafe expondremos las correspondientes conclusiones.

“El mejor de los mundos posible”

Como hemos indicado anteriormente, los pensadores clásicos nos legaron la idea de que era esencial mantener la armonía, ya que ella nos conduce a la felicidad, por lo que hay que evitar a toda costa cualquier comportamiento que pueda ponerla en peligro o hacerla desaparecer. Los mitos nos

proporcionan una gran cantidad de ejemplos de los severos castigos que reciben los que infringen esta norma, llegando incluso a suponer la muerte del infractor.

Ante esta postura se elevaron también voces que consideraban exageradas estas actuaciones por parte de los dioses y que defendían, por el contrario, una mayor actividad por parte de los hombres a la hora de progresar, aunque eso supusiese acercarse peligrosamente a la condición de Dios.

En la introducción hemos hecho mención al mito de Prometeo y a las causas por las que fue castigado. En este sentido, Luciano de Samosata (125–181) en su diálogo cínico titulado *Prometeo*, hace una defensa de este personaje, señalando que la creación de los hombres sirvió, entre otras cuestiones, para que admirasen lo que habían hecho los dioses, sirviendo el fuego para honrarlos (Luciano de Samosata, 2010, pp. 54–58). Es decir, que las innovaciones que se habían creado no tenían por qué atentar contra la armonía, si no que, por el contrario, mejoraban la situación de todos, ya que los hombres se aprovecharían de ellas, y los dioses se verían honrados por los hombres. Se progresa, por tanto, de una forma armoniosa y se mantiene, por ello, la felicidad.

La idea de la armonía perduró a lo largo del tiempo. Ya no eran los dioses griegos o romanos los que generaban esa armonía, sino el Dios cristiano. En este sentido, el teólogo, obispo y político alejandrino San Atanasio (298–373) señala que no hay desorden en ninguna parte, sino un orden perfectamente armonioso, y que ello solo ha sido posible por la existencia de un único Dios Creador, ya que si hubiese varios, la actuación de unos podría ir en contra de la de otros, dando lugar a la confusión (Godwin, 1992, cap. 8).

Esta idea, que le sirvió a San Atanasio para demostrar el monoteísmo, sería desarrollada por Leibniz. En concreto, desde el punto de vista que nos interesa en nuestro análisis, Leibniz consideraba la existencia de un mundo en el que reinaba la armonía. Como más tarde diría Voltaire en la crítica que formula al planteamiento defendido por este filósofo en su famoso cuento *Candido*, “estamos en el mejor de los mundos”. Dios preestablece una armonía y escoge el mejor de los mundos posibles.

Ahora bien, de una forma casi paralela, Spinoza por otra parte indica que es a través de la razón como se consigue alcanzar el bien, y que cuando esta no se emplea, aparecen los problemas y el mal. En concreto, este autor señala que los hombres están sujetos a pasiones, y que mientras no las dominen, no podrán estar acordes (armoniosos) con la naturaleza. Solo a través de la razón actúan conforme a las reglas y al orden de la naturaleza. (Spinoza, 1677, Parte

cuarta, proposiciones, 32–35). Por tanto, existe la posibilidad de que nuestro “mejor mundo posible” se vea perturbado cuando no se emplea la razón, dando lugar a desórdenes que perturben la felicidad.

Pero en el ámbito del pensamiento económico, también se ha defendido esta armonía. Adam Smith, en su *Riqueza de las Naciones* (Smith, 1776) sustituye a Dios como generador de ese mundo ideal y armonioso, por la “mano invisible”, esto es, el comportamiento de los individuos. Ya no es alguien alejado de la actividad mundana quien organiza el orden, sino que somos nosotros mismos los que lo hacemos. Y además, de una forma muy sencilla, simplemente guiándonos por nuestros instintos y pasiones. Esa “mano invisible” es la que va a permitir alcanzar el equilibrio (¿orden-armonía?) sin que tenga que intervenir nadie más, ni siquiera las instituciones, salvo en casos muy concretos y de una forma muy limitada.

Pero también en este ámbito ha habido críticas. No solo los novelistas victorianos han cuestionado las bondades de una actividad económica como la que se desprende de la obra de Adam Smith y de sus seguidores, sino que también los escritores utópicos han señalado los problemas que se derivan de la creación de una sociedad en la que la ausencia de la razón o el mal uso de ella, por seguir el razonamiento de Spinoza, dan lugar a comportamientos perturbadores que eliminen o reduzcan la armonía, afectando, por tanto, negativamente a la felicidad de la sociedad.

En términos generales, como ya anticipamos en la introducción, esas causas perturbadoras eran básicamente desigualdad y la introducción de innovaciones y avances tecnológicos. A ellos nos vamos a referir en los siguientes apartados. Para ello, en el siguiente nos centraremos en las utopías clásicas.

Utopías clásicas

Ya los autores clásicos griegos desarrollaron utopías para plantear algunos de los problemas que se originan como consecuencia de una falta de armonía en la sociedad. Homero en su *Odisea* hace referencia a algunos lugares en los que en función de la utilización que sus habitantes han hecho de sus recursos hay prosperidad o no. Así por ejemplo, cuando Ulises llega a la tierra de los feacios, que según Gelinne (1988, citado en Lens y Campos, 2000, p. 66), es la primera utopía de nuestra tradición literaria y cultural y que, en gran medida, establece lo que sería la pauta de las utopías posteriores, nos describe una isla en la que hay bastantes recursos naturales, con “un bosque vigoroso de alisos, álamos negros y olorosos cipreses. Allí anidaban pájaros de largas alas, búhos,

halcones... se extendía una viña lozana que abundaba en racimos... El que entrase en este lugar, aunque fuese un inmortal, se llenaría de admiración y se regocijaría su ánimo" (Homero, V 54–74).

Ulises queda sorprendido por la majestuosidad del palacio del rey, que está decorado con metales preciosos. La descripción que hace el protagonista de la actividad laboral es que los hombres son diestros en navegar y las mujeres en "el arte del telar", de lo que se desprende que estas actividades son la causa de la riqueza que muestra el país de los feacios, a lo que hay que añadir el orden que se intuye en dicho país, que favorece su prosperidad junto con el hecho de disponer de un gran huerto en el que los árboles plantados, gracias al Céfiro, esto es, el viento procedente de occidente, permite que siempre haya alimentos, ya que hace crecer unos árboles y madurar otros (Homero, VII, 28–135).

Por tanto, de la descripción que hace Ulises de dicho reino se desprende que, por un lado, la posibilidad de disponer siempre de alimentos gracias a los dones proporcionados por la naturaleza, y por otro, el orden social procedente de un gobernante justo y una laboriosidad adecuada basada en la destreza de los que tienen que llevarla a cabo, lo que parece un precedente a la división del trabajo que defendería siglos más tarde Adam Smith, son las causas que propician la riqueza y el progreso de una sociedad.

Lo que acabamos de indicar es corroborado cuando más adelante se describe el país de los Cíclopes. Como es sabido, los cíclopes eran una raza de gigantes con un solo ojo, y de ellos hubo dos generaciones. La primera eran los descendientes de Urano y Gea, y se caracterizaban por ser grandes constructores y artesanos. Se les llegó a conocer por su fuerza y poder, y especialmente por la fabricación de armas muy bien elaboradas. Entre sus creaciones tenemos el tridente, utilizado por Poseidón, con el que provocaba terremotos; el arco y las flechas de Artemisa; el casco de invisibilidad que utilizaría Perseo para matar a Medusa, que recibió de Hades. Asimismo, fueron los constructores de las murallas y fortificaciones de Micenas y Tirinto. Dicha generación de cíclopes fue exterminada por Apolo como venganza por la muerte de su hijo Asclepio a manos de Zeus.

Posiblemente, el origen de estos seres proceda de los herreros y del hecho de que estos se tapasen un ojo para evitar así perder la vista en ambos como consecuencia de las chispas que generaba su actividad.

De muy diferente carácter es la segunda generación de cíclopes, que es la que nos interesa aquí, y que es la descrita por Homero en la *Odisea*. En este caso,

se trata de una primitiva tribu que habita una remota isla, que en ocasiones suele denominarse Hesperia. Su origen es diverso. Se señala que algunos de ellos proceden de las gotas de sangre que cayeron sobre la tierra (Gea) cuando Urano fue castrado. En cambio, Polifemo, al que se refiere Homero en su obra, era hijo de Poseidón y de la ninfa Toosa.

A diferencia de lo expuesto respecto al reino de los feacios, el mundo de los cíclopes es completamente distinto. Estos seres no construyen barcos para comerciar ni se dedican a cultivar la tierra, que solo es utilizada para que las cabras puedan pastar. "Si hubiesen aplicado a esto (al comercio) su esfuerzo, habrían convertido la isla en un buen asiento para sí; porque su suelo no es malo, y podría producir todo tipo de frutos en las diversas estaciones" (Homero, IX, 105-141).

Así pues, si comparamos las dos utopías que hemos indicado, que aparecen en la *Odisea*, comprobamos que la prosperidad no proviene del hecho de disponer de importantes recursos naturales, ya que ambos lugares disponen de ellos, sino de la buena gestión y utilización de los mismos, de que los habitantes estén dispuestos a trabajar de una forma adecuada. De estas utopías se desprende que una sociedad armoniosa, en la que los gobernantes adopten las medidas adecuadas junto con unos habitantes dispuestos a colaborar desarrollando las tareas necesarias, conducirá a un país próspero y con un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo. De lo contrario surgirán problemas y no se alcanzará dicha prosperidad, como ocurre en el caso de los cíclopes, o como siglos más tarde expondrá Julio Verne en algunas de sus novelas, como tendremos ocasión de comprobar.

Ahora bien, hay que añadir que este proceso puede verse dañado por el comportamiento de las distintas clases sociales, que impedirían que se alcanzase dicha prosperidad. ¿Cuál es la causa que da lugar a este efecto negativo? A lo largo de la historia de las utopías, como veremos, se han ido señalando diversas posibilidades. En el caso del mundo clásico, que será también recogido por los pensadores del renacimiento, es la existencia de la propiedad privada. Diversas obras señalan los peligros e inconvenientes derivados de la existencia de dicha propiedad. Así, por ejemplo, Aristóteles en su *Política* (II, 7 1266a p. 98) destaca que según algunos pensadores, es muy importante que el tema de la propiedad "quede bien ordenado, pues es por esto por lo que se producen todas las luchas civiles". Y cita en concreto a Faleas de Calcedón, un utópico racionalista que defendía "que deben ser iguales las propiedades de los ciudadanos".

Ahora bien, Aristóteles señala el problema que se originaría si esta distribución de propiedades igualitaria diese lugar a que los ricos pasasen a ser pobres, ya que ello generaría importantes tensiones sociales. Por otro lado, propugna que se reconozcan los méritos de los que aportan algo beneficioso a la sociedad, cuando observa que es importante dar un especial reconocimiento a aquellas personas que han realizado alguna innovación provechosa para la sociedad. Parece que de esta forma trata de buscar un incentivo o estímulo para introducir dichas innovaciones, que no existiría si hubiese un elevado grado de igualdad.

Esta posibilidad es también tratada por Aristófanes en su comedia *La asamblea de las mujeres*. El comediógrafo vivió en una época en la que los individuos pretendían vivir de los recursos que proporcionaba el estado, lo que conducía a que este tuviese que establecer importantes cargas impositivas para poder llevar a cabo su tarea, lo que conllevaba, como es lógico, un importante descontento social. Ello da pie a que Aristófanes proponga una sociedad utópica en la que los gobernantes son las mujeres, caracterizada por un elevado grado de socialización de la propiedad y de las actividades a realizar. En dicha comedia, Praxágora, la líder del grupo de mujeres, trata de convencer a los hombres de que se les ceda el gobierno de Atenas, ante la mala gestión que estos han llevado a cabo. Y una de las soluciones que ofrece es la de “hacer común a todos la tierra, y el dinero, y todas las demás propiedades privadas.” A lo que añade que todos esos bienes comunes serán administrados con parsimonia (Aristófanes, p. 368). Imponen una idea de igualdad permitiendo que cualquier hombre duerma con cualquier mujer, con la condición de que lo haga con una mujer fea antes de poder hacerlo con una guapa.

Gracias a ello se consigue paz social evitando la delincuencia, el fraude, los robos, el juego, etc., ya que al disponer de todo no será necesario tratar de conseguir más a través de métodos ilegales o poco adecuados.

Esta idea de “convertir la ciudad en única vivienda” (Aristófanes, p. 375) como ya hemos indicado, sería también defendida por gran parte de las utopías renacentistas para alcanzar la armonía perdida como consecuencia de la acción de los gobernantes y de la población en general, como expondremos en el siguiente apartado.

Utopías del renacimiento

En esta época, con la expansión del comercio entre las distintas ciudades europeas, algunas de ellas ven aumentar su riqueza y prosperidad. Gracias a ello,

los gobernantes pueden conseguir más recursos para financiar sus actividades, destinándolos en muchas ocasiones a financiar guerras que les permitieran incrementar sus dominios y obtener mayor poder.

También parte de los individuos vieron aumentado su patrimonio, lo que les incitó a tratar de escalar puestos en la sociedad y a conseguir mayor fortuna, fama y poder. Ello se lograba en muchas ocasiones a través de actividades poco lícitas que tenían efectos perjudiciales para otras personas, ya sea en términos de pérdida de riqueza, de medios y a veces de la propia vida.

Esta situación fue observada y criticada por algunos pensadores de la época en distintos escritos, siendo quizás el más conocido la *Istorie Fiorentina*, 1520–1525, de Maquiavelo, compuesta por ocho libros, donde al exponer la historia de la ciudad, señala también los factores que propician el declive de las ciudades y de las repúblicas. Entre ellos destaca las rivalidades que hay entre las gentes del pueblo y los nobles, ya que aquellos no suelen estar muy dispuestos a obedecer, mientras que los nobles lo que pretenden es mandar; por otro lado, y junto a lo anterior, resalta la falta de *virtú*, esto es, las cualidades que deben tener los gobernantes para hacer frente a los problemas y obstáculos que surgen; la realización de divisiones dentro de la república que son perjudiciales para su evolución; la existencia de un importante nivel de corrupción y las ansias de poder y de riqueza.

En términos generales, Maquiavelo también parece indicar que la falta de armonía es el elemento esencial que da lugar al declive de las ciudades y repúblicas, siendo la falta de *virtú* el detonante que propicia el caos en la sociedad. E indica que esto se produce de una forma cíclica: “la *virtú* produce tranquilidad, la tranquilidad ocio, el ocio desorden y el desorden ruina; y, de la misma manera, de la ruina nace el orden, del orden la *virtú* y, de esta, la gloria y la próspera fortuna” (Maquiavelo, 1520–1525, p. 237).

Así pues, va a ser esa *virtú* la que va a generar el proceso de declive o de auge de la ciudad, por lo que es importante tratar de conseguirla o mantenerla. Pero como indica el propio Maquiavelo, el problema radica en que si no se hace nada que lo evite, por la propia marcha de los acontecimientos se origina desorden, ya que tiene en sí misma la fuente de generación de perturbaciones, tal y como se ha descrito. Por ello, es necesario encontrar un proceso que evite esa dependencia de la *virtú*, con sus efectos negativos.

El propio Maquiavelo propone una solución. Así, en concreto, señala que las ciudades que no están bien organizadas suelen cambiar de gobierno y de estado, alternando servidumbre y desenfreno. Una forma de evitar esto es que surja en la ciudad “un hombre prudente, honrado y poderoso, capaz de imponer leyes que aquieten las pasiones de los nobles y de plebeyos (...) es entonces cuando una ciudad puede decirse libre y ese Estado puede considerarse firme y duradero, ya que, por estar fundado sobre buenas leyes y buena organización, no tiene necesidad de un hombre de *virtú* para mantenerse, a diferencia de lo que les ocurre a otros Estados.” (Maquiavelo, 1520–1525, p. 191).

Los escritores utópicos más famosos del renacimiento, Moro y Campanella, propondrían también la existencia de la comunidad de bienes para evitar los problemas que señalaba Maquiavelo. En efecto, Tomás Moro en su *Utopía* (1516) también expone los males que desde su punto de vista aquejan a la sociedad de su época, para después describir el lugar, la isla Utopía, donde aquellos son evitados, por lo que sus habitantes viven felices gozando de una gran prosperidad. Al igual que en la obra de Maquiavelo a la que nos hemos referido anteriormente y que aparecería prácticamente una década después, Tomás Moro señala que el mal gobierno, la existencia de la propiedad privada y la codicia que suele darse entre los propietarios son los factores que están provocando los problemas existentes en su país.

En concreto, afirma que existe una excesiva población ociosa que se mantiene por si se produce una guerra, que genera tensiones que perturban los momentos de paz que vive el país. Por otro lado, el hecho de vallar las fincas hace que existan menos tierras para los cultivos, y esto, sumado a la codicia que impulsa a aumentar la riqueza, tiene como resultado final un incremento del precio de los alimentos y de las materias primas, lo que hace que las fábricas tengan que cerrar, produciendo así una menor prosperidad en el país. Teniendo en cuenta lo señalado, la solución que plantea Tomás Moro para enfrentarse a estos problemas en Inglaterra es evitar el lujo y el despilfarro, reducir el ocio y potenciar la agricultura.

Ante esta visión de la situación inglesa, la isla que inventa Moro tiene que ser regida de una forma muy distinta. En ella lo que se busca esencialmente es la felicidad de los individuos y evitar todo aquello que pueda destruir la armonía que conduce a la prosperidad. Por ello, al igual que se proponía en los escritos clásicos antes mencionados, la propiedad privada no existe, ya que “dondequiera las posesiones son privadas, donde todos miden todo con el dinero, apenas si es posible obrar justa o provechosamente a nivel de la república, a no ser que opines que se obra justamente cuando todo lo mejor va a parar a los

peores, o acertadamente cuando todo está repartido entre muy pocos que, encima, no están bien por completo, mientras que el resto está en la completa miseria" (Moro, 1516, p. 119).

De nuevo van a ser las instituciones las que evitan la proliferación de estos problemas, "que con tan pocas leyes llevan los asuntos tan eficazmente", conduciendo a la sociedad hacia la prosperidad (Moro, 1516, p. 119). Y la forma de conseguirlo es a través de las siguientes actuaciones. En primer lugar, como ya se ha indicado, aboliendo la propiedad privada, ya que para protegerla hay que elaborar un conjunto amplio de disposiciones que no son capaces de delimitar lo que corresponde a cada uno, por lo que al final algunos deciden apropiarse de lo que consideran como suyo. Ello viene demostrado, según Tomás Moro por el gran número de pleitos que se suelen producir en las sociedades. En este sentido, en Utopía se sortean las casas cada 10 años, lo que obliga a todos los habitantes a cambiar de vivienda después de cada nuevo sorteo.

En segundo lugar, se potencia la agricultura, en la cual están obligados a trabajar todos los habitantes. Lo que se produce se reparte de forma equitativa entre todos, y el excedente les sirve para conseguir a través del comercio aquellos productos que no poseen. Con ello, parece seguir la idea de Sócrates que recoge Diógenes Laercio en sus comentarios sobre filósofos ilustres. En efecto, se dice que Sócrates era parco en su consumo, diciendo a menudo "¡Cuánto hay que yo no necesito!". Proponía que se utilizasen solo aquellos bienes estrictamente necesarios, ya que los demás no traen nada bueno:

*"Las alhajas de plata,
de púrpura las ropas,
útiles podrían ser en las tragedias;
pero de nada sirven a la vida"*

(Diógenes Laercio, p. 97)

Por otra parte, la jornada laboral es de seis horas y nadie puede estar ocioso. A pesar del escaso número de horas de trabajo, especialmente si se comparan con las que se trabajaba en aquella época y en los primeros momentos de la revolución industrial, Tomás Moro afirma que no hay escasez. Posiblemente ello sea debido a la aplicación de los inventos, que desde su punto de vista tienen que ir destinados esencialmente a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

La economía que defiende Moro es de trueque, ya que en Utopía no se emplea el dinero. El oro y plata que pudieran necesitar para alguna eventualidad,

como por ejemplo, para prestarlo a otro país o contratar mercenarios en caso de guerra, lo consiguen también a través de comercio. Y para evitar que se produzca la codicia que critica Moro, se considera la posesión de estos metales preciosos como una deshonra, evitando incluso utilizar objetos que estén labrados o fabricados con oro. En esto, Moro parece seguir la idea defendida por Antifón o Antifonte, al que nos hemos referido en la introducción, que considera que el dinero no es lo que consigue la felicidad.

Finalmente, el papel esencial de las instituciones, aparte de elaborar las leyes que permiten alcanzar el orden y armonía necesarios, es el de proporcionar una amplia educación, evitando a través de ella que se deseen aquellos bienes que puedan despertar la indeseada codicia.

En definitiva, la economía que nos propone Tomás Moro es la de un Estado planificador que distribuye los recursos entre los ciudadanos tratando de eliminar la pobreza, proporcionando los bienes que sean necesarios y evitando que se deseen otros que puedan despertar los deseos de adquirir más cantidades de los mismos, lo que daría lugar a que surgiera la codicia y la ambición de los individuos, que cuestionarían los planteamientos y directrices elaboradas por las instituciones.

Un siglo más tarde, Tommaso Campanella expone sus ideas en otra utopía, *La ciudad del sol* (1623)¹, proponiendo al igual que Moro una sociedad libre y próspera, en la que debían imperar la razón y las leyes de la naturaleza. Y la mejor forma para conseguirlo, desde su punto de vista, era a través de una sociedad comunista en la que no existiese ningún tipo de propiedad, evitando incluso los lazos familiares, ya que "toda la propiedad nace de tener casa aparte, e hijos y mujer propia, de donde nace el amor propio; que por colmar de riquezas o de dignidades al hijo o dejarlo heredero, cada quien se vuelve ladrón público (...) o avaro..." (Campanella, 1623, p. 145).

Desde su perspectiva, Campanella considera que es la existencia de propiedad privada lo que provoca el egoísmo humano y conduce a los hombres a luchas y guerras crueles. Así pues, todos los hombres tienen que trabajar y dar los productos que obtengan a los funcionarios, que serán los encargados de distribuir la riqueza generada. Para evitar problemas y llevar a cabo actuaciones justas, siguiendo el ideal platónico, Campanella señala que la sociedad debe estar regida por hombres sabios y sacerdotes.

¹ Dicha obra fue elaborada por Campanella en 1602 mientras estaba en la cárcel. Se publicó en Francfort en 1623 y la segunda edición en París en 1637.

Al igual que propone Tomas Moro, también aquí se evita la utilización del dinero y se potencia el empleo del trabajo en la agricultura, para conseguir los bienes que satisfagan las necesidades inmediatas.

Ahora bien, Campanella, a diferencia de Moro, expone la controversia que se deriva de la prohibición de la propiedad privada. En efecto, Aristóteles en su *Política*, segundo libro, desarrolla una exposición crítica de las constituciones que se consideraban más perfectas y hace una crítica especial de la postura expuesta por Platón en su *Política*. En lo que aquí nos importa, Aristóteles señala que la comunidad de bienes tiene al menos dos inconvenientes. En primer lugar, "que todos digan lo mismo está bien, pero no es posible y no conduce en absoluto a la concordia" (Aristóteles, Libro II, 1261b, 3, p. 49). Y, en segundo lugar, "lo que es común a un número muy grande de personas obtiene mínimo cuidado. Pues todos se preocupan especialmente de las cosas propias, y menos de las comunes, o solo en la medida en que atañe a cada uno" (Aristóteles, Libro II, 1261b, 4, pp. 49-50).

A esta polémica se refiere Campanella en su obra, señalando que el hecho de no poseer ninguna propiedad hace que los individuos tengan un mayor amor a su patria y que al no tener además ni familia ni parientes, sean más caritativos con todos (Campanella, 1623, p. 146).

En definitiva, las utopías que hemos considerado en este periodo coinciden en señalar las mismas causas de la falta de armonía en las ciudades: la existencia de la propiedad privada y del dinero. Ambos conducen a la codicia y al aumento del egoísmo de los individuos, generando por ello comportamientos a veces no lícitos o que, en la mayoría de las ocasiones, provocan grandes perturbaciones sociales. Así pues, desde su punto de vista, la solución está en eliminar ambos problemas y en que las instituciones fomenten la educación y la formación de los individuos enseñándoles a vivir en una sociedad de trueque y cooperativa.

En términos generales, parece que ambos pensadores transmiten en sus respectivas obras, entre otras cuestiones, los ideales de las novelas de caballería, tan populares en aquella época. Como es sabido, los caballeros buscaban su promoción social a través de las aventuras que vivían; debían ser generosos, fieles con la iglesia, tener un cierto talante ascético, atender al bien común, proteger al desvalido y fomentar la amistad. A través de sus obras y de las relaciones con otros reinos, lo que se podría asemejar a una actividad comercial, obtenían los bienes que necesitaban para sobrevivir. A esto, tanto Moro como Campanella añaden un Estado que trate de suprimir las pasiones para evitar que los individuos se dañen entre sí. Como señala Hirschman (1999, p. 40) esta solución

represiva no pudo eludir la aparición de los comportamientos que deseaban evitar y a partir del siglo XVIII se modificaría el planteamiento tratando de aprovechar dichas pasiones en vez de frenarlas. Como veremos en el siguiente apartado, ello no solo condujo a la aparición de nuevas teorías sobre la actividad económica, sino que también propició la aparición de utopías que denunciaban los posibles efectos negativos que se derivaban de dicho comportamiento.

Utopías industriales

Como acabamos de indicar, a lo largo del siglo XVIII, existe un cambio sustancial respecto a la forma de considerar los efectos que se derivan de las pasiones de los individuos. Ya en el siglo anterior, se había expuesto la posibilidad de aprovechar dichas pasiones para alcanzar un bienestar común. En este sentido, la aportación más conocida es la que expuso Bernard de Mandeville en su *La fabula de las abejas*, donde como es sabido, afirma que los “vicios privados” conducen a “beneficios públicos”, aunque, como indica Hirschman (1999, p. 42), se centraba básicamente en el “vicio” o “pasión” por los bienes materiales en general y los de lujo en particular.

Pero Mandeville no fue el único que se refirió a este tema. Así por ejemplo, Giambattista Vico afirma que: “De la ferocidad, de la avaricia y de la ambición, que son tres grandes vicios que afectan a todo genero humano, (la sociedad) hace la milicia, el comercio y la política, y con ellas la fortaleza, la opulencia y la sabiduría de las republicas; y de estos tres grandes vicios, que ciertamente arruinarían la estirpe humana en la tierra, surge la felicidad civil”. A ello añade algo que viene a corroborar lo que hemos estado señalando sobre la armonía: “Este axioma prueba que la providencia divina existe y que es una mente legisladora la que, de las pasiones de los hombres, encaminadas siempre a la utilidad privada y por la que estos vivían como bestias feroces en la sociedad, ha hecho los órdenes civiles, mediante los cuales viven en sociedad humana” (citado por Hirschman, 1999, p. 41).

Más adelante, Adam Smith (1759 y 1776) daría un paso importantísimo en este ámbito, ya que por un lado, cambiaría la providencia divina citada por Vico por algo más cercano a los hombres, como es la “mano invisible”, que los guiará a la hora de desarrollar su actividad económica de una forma armónica y los conducirá hacia el bienestar social. Y, por otro, realizará una generalización del pensamiento expuesto por Mandeville, al cambiar las palabras “pasión” y “vicio”, por las de “ventaja” e “interés” (Hirschman, 1999, p. 42). Obviamente, Adam Smith incluyó en sus obras otras ideas importantes que servían para explicar el comportamiento económico de las naciones, tales como la división del trabajo, el papel del comercio, etc., que servirían de fundamento para los desarrollos que llevarían a cabo otros economistas.

Así pues, desde el punto de vista teórico se había abonado el camino para explicar y facilitar el progreso y la riqueza de las naciones. Pero hay que destacar también el importante desarrollo que experimentaron los países desde comienzos del siglo XIX.

Hasta más o menos 1750, los pueblos europeos eran esencialmente agrícolas. A pesar de que las mejoras en este ámbito, junto con las experimentadas por la industria artesanal y la organización del comercio, habían permitido desde el siglo XII el crecimiento de la sociedad urbana, durante el siglo XVIII todavía un gran número de personas morían de hambre como consecuencia de las malas cosechas.

A partir de 1750, la situación se va modificando paulatinamente. El Reino Unido experimenta un importante crecimiento económico y de la producción industrial, de tal manera que, durante el período 1750–1850, su economía creció a un ritmo más rápido que en los doscientos años anteriores, y a partir de 1780, el crecimiento se situó entre el 2 y el 3 por ciento anual a lo largo de los cien años siguientes, lo que fue un fenómeno nuevo en la historia mundial. Como se puede comprobar en los datos recogidos en el cuadro 1, los veinte años que transcurren entre 1760–1780, son aquellos en los que experimenta un menor crecimiento, recuperándose a partir de entonces.

Por su parte, el cuadro 2 nos indica que hasta 1860, el mayor peso de la producción industrial correspondía a los países del Tercer Mundo, que se situaban por encima del 65%. A partir de entonces, la situación cambió y el protagonismo recayó en los países desarrollados, especialmente en el Reino Unido.

Cuadro 1. Estimación de la tasa de crecimiento en Gran Bretaña

	Tasas de crecimiento del producto nacional		Tasas de crecimiento del producto nacional per cápita	
	Producto nacional (% por año)	Tiempo de duplicación implícito (años)	Producto nacional per cápita (% por año)	Tiempo de duplicación implícito (años)
1700–1760	0,69	100	0,31	223
1760–1780	0,70	99	0,01	6931
1780–1801	1,32	53	0,35	198
1801–1831	1,97	36	0,52	134

Nota: El producto nacional es el cálculo aproximado de la producción conjunta de la agricultura, la industria y los servicios.

Fuente: Basado en Crafts (1985, p. 45). Cuadro recogido en Christian (2005, p. 493).

Cuadro 2. Potencial industrial mundial (RU en 1900 = 00)

	1750	%	1800	%	1830	%	1860	%	1880	%	1900	%
Países desarrollados	34	26,8	47	32,0	73	39,7	143	63,3	253	79,1	481	88,9
Reino Unido	2	1,6	6	4,1	18	9,8	45	19,9	73	22,8	100	18,5
Alemania	4	3,2	5	3,4	7	3,8	11	4,9	27	8,4	71	13,1
Francia	5	3,9	6	4,1	10	5,4	18	8,0	25	7,8	37	6,8
Italia	3	2,4	4	2,7	4	2,2	6	2,7	8	2,5	14	2,6
Rusia/URSS	6	4,7	8	5,4	10	5,4	16	7,1	25	7,8	48	8,9
EE.UU.			1	0,7	5	2,7	16	7,1	47	14,7	128	23,7
Japón	5	3,9	5	3,4	5	2,7	6	2,7	8	2,5	13	2,4
Tercer Mundo	93	73,2	99	67,3	112	60,3	83	36,7	67	20,9	60	11,1
China	42	33,1	49	33,3	55	19,5	44	19,5	40	12,5	34	6,3
India/Pakistan	31	24,4	29	19,7	33	8,4	19	8,4	9	2,8	9	1,7
Mundo	127	100	146	100	185	100	226	100	320	100	541	100

Nota: Las cifras recogen la producción artesanal y manufacturera. Se han redondeado y se basan en medias anuales.

Fuentes: Headrick (1990, p. 58), Bairoch (1982, pp. 292 y 299). El cuadro se recoge en Christian (2005, pp. 488-489).

En una situación de este tipo es lógico que aparecieran nuevas actividades y formas de realizar negocios. Ello tenía que estar fundamentado en alguna doctrina o pauta de comportamiento, en concreto, en el liberalismo imperante en aquellos momentos. Como señala Crossman, el liberalismo inglés victoriano consideraba que el capitalismo era el marco imprescindible dispuesto por Dios para el progreso de la raza humana. El hombre de negocios practicaba el trabajo, el ahorro y la caridad como las bases morales del nuevo capitalismo y alcanzaba su riqueza no siguiendo los preceptos utilitaristas, sino como un sentimiento de deber. (Crossman, 1982, p. 172).

Gran parte de este importante comportamiento de la actividad productiva de los países se debió a los avances tecnológicos que se introdujeron en las empresas, especialmente en el Reino Unido. Y a pesar de los efectos beneficiosos que generó en el ámbito de la producción y de la de poder satisfacer un mayor número de necesidades, hubo también una importante crítica que se produjo esencialmente en el ámbito literario, ya que en las obras de Dickens, Gaskell, etc., se describen ciudades sucias en las que las familias viven en hogares mal-

sanos y en las que hay gran interés por acumular riqueza, en algunos casos de la forma más rápida posible a través de la especulación, a pesar de los efectos negativos que ello podía suponer sobre otros individuos.

También en este ámbito se produjo una literatura utópica que denunciaba de nuevo una falta de armonía en la sociedad que se estaba formando y que no se asemejaba a la descripción que hace Crossman, a la que nos acabamos de referir.

Al igual que en el caso de las utopías a las que nos hemos referido en el apartado anterior, surge un conjunto importante de ellas que defiende la abolición de la propiedad privada, que han sido denominadas “utopías socialistas”. Pero también surgen otras publicaciones que muestran los peligros que pueden generar las innovaciones que se están realizando, especialmente por el uso que se pueda hacer de ellas. Estas críticas tendrán su máxima expansión en las utopías que se publicaron a lo largo del siglo XX.

“Utopías socialistas”

La más significativa de las “utopías socialistas” es la escrita por Edward Bellamy, *Looking Backward 2000–1887*, publicada en 1888. Su objetivo esencial es criticar el sistema capitalista existente en la época. Para ello se narra la historia de un americano, Julian West, que tras caer en un sueño hipnótico, despierta en el año 2000, encontrándose con un mundo totalmente desconocido, en el que impera el socialismo. En dicho mundo se han evitado los distintos males que, desde el punto de vista de Bellamy, podrían perjudicar a las sociedades: la bolsa de valores, el uso de las tarjetas de crédito y el empleo de “un ejército industrial”, entre otros.

Otro personaje de la novela, el doctor Leete, se encargará de mostrar a West las ventajas que ofrece esta nueva sociedad: jornada reducida de trabajo, jubilación a los cuarenta y cinco años con suficientes recursos para vivir holgadamente, etc. Llegando a señalar que la nación es el único empleador y capitalista.

En función de lo expuesto, podría considerarse como una obra utópica más cuyo contenido es muy similar a la de Tomás Moro, ya que defiende una sociedad en la que no exista propiedad privada y se proporcione un salario en función de los esfuerzos realizados que permita vivir a los ciudadanos, que tienen una jornada laboral más reducida de la que existía en el momento en que se escribieron los respectivos libros.

Sin embargo, hay diferencias importantes. En primer lugar, Bellamy no nos lleva a una isla o ciudad contemporánea desconocida o ubicada en un lugar remoto. Se trata de un viaje hacia el futuro, en el que la ciudad sigue siendo la misma, Boston, que ha ido evolucionando a lo largo de los años. Pero al igual que hace Moro, compara la situación que presenta la sociedad en la que vive en el momento en que escribe la novela con la que le gustaría que existiese.

En segundo lugar, Bellamy hace hincapié en los aspectos económicos, destacando la forma en la que se ha llevado a cabo la revolución industrial como la causa de los problemas existentes a lo largo del siglo XIX. Desde su punto de vista, la sociedad de dicho siglo tendría que desaparecer esencialmente por dos motivos. Por un lado, los planteamientos teóricos imperantes en aquel momento, junto con la precaria situación en la que vivían los trabajadores en las ciudades más industrializadas parece que no dejaban otra solución. Por otro lado, porque el sistema dominante, el capitalista, permitía acumular riquezas por parte de un determinado grupo y ello se conseguía esencialmente a través de la concentración empresarial. Y uno de los elementos que favorece este proceso es el crédito, que hace que al final se “convierta en un explosivo” que lleva a la ruina de la empresa, porque una vez que se detecta que hay problemas, dicho crédito se retira dando lugar a la crisis (Bellamy, 1888, p. 140). La alternativa por tanto, era que una institución bien organizada evitase este problema, y dicha institución no podía ser otra que el estado.

La visión que expone en este ámbito Bellamy es interesante, en el sentido de que señala una de las cuestiones que se plantean en la actualidad como causa principal de la crisis que padecen algunas economías: la falta de crédito. En la época de Bellamy ya se había planteado esta cuestión, especialmente por Bagehot, en su *Lombard Street*. En efecto, en dicha obra el periodista Walter Bagehot aboga por un Banco Central que actúe como prestamista en última instancia, de tal manera que no falte liquidez en el sistema. Para ello, los bancos privados tienen que contar también con una reserva suficiente para atender las retiradas y pagos que se les demanden. De esta forma, el sistema mantiene la confianza y a su vez los individuos, especialmente los empresarios, cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo su actividad.

En este sentido, hay que señalar que en algunos países, especialmente en Inglaterra, existía un cierta sensibilidad y preocupación por la posibilidad de que se produjesen indeseables crisis financieras que tenían efectos muy negativos sobre muchas familias que las padecían directamente (paro, miseria...) sin ser ellos los que las habían provocado. Y ello era debido esencialmente a que

durante el periodo 1847–1866 se produjeron tres importantes crisis financieras. La primera de ellas se generó en 1847, y fue ocasionada por una buena cosecha que condujo a que las empresas que prestaban en grano incurrieran en grandes pérdidas. En septiembre de ese año, un importante banco de Liverpool quebró, lo que generó graves problemas para los intermediarios de efectos en Londres, dando lugar al correspondiente pánico, que provocó que los banqueros retiraran sus depósitos del Banco de Inglaterra, dejaran de conceder préstamos y aumentaran el tipo de interés.

La segunda se produjo en octubre de 1857, siendo su origen la suspensión de pagos procedentes de Nueva York que afectó en gran medida a los comerciantes y banqueros ingleses que los estaban esperando.

La tercera surgió el 10 de mayo de 1866, como consecuencia de la quiebra de una de las entidades bancarias más importantes de aquella época, el banco Overend and Gurney, que llegó a controlar más de la mitad del negocio del mercado de descuento.

Después de 1866 no se produjo ninguna crisis importante, pero hay que señalar que en 1878, una década antes de la publicación de la novela de Bellamy, se produjo un fallo por parte del City Bank de Glasgow. Más tarde, a finales del siglo XIX, hubo también tensiones debido al fracaso del Barings Bank, uno de los bancos más grandes de Londres, que en 1890 avisó al Banco de Inglaterra de que no podía hacer frente al pago de sus deudas. En este caso, la crisis se pudo evitar gracias a la creación de un fondo de garantía con los bancos londinenses, siendo la deuda asumida por dicho consorcio y abonada en cinco años pagando además un interés.

Ante estas circunstancias y las quiebras que también se producían en grandes empresas debido a movimientos especulativos, era de esperar que algunos pensadores creyeran que el sistema capitalista no se podría seguir manteniendo y que tarde o temprano surgiría una institución más eficiente, desde su punto de vista, que evitaría caer en los mismos errores y alcanzaría y mantendría la armonía social. Y dicha institución no podría ser otra que el Estado y para evitar la tentación de que se pudiesen llegar a repetir las actuaciones que acabamos de señalar, en dicha sociedad no habría dinero ni bancos: “sus funciones son obsoletas en el mundo moderno” (Bellamy, 1888, p. 50).

Pero además, el Estado tenía un papel también esencial en la economía: mantener la demanda y proporcionar empleo. Desde su punto de vista, la mejor

forma de evitar sobreproducciones cuyos efectos negativos al final eran soportados por los trabajadores a costa de perder su empleo, era que hubiese un único organizador que proporcionase a todos los individuos lo que necesitan y de esta forma, al existir la igualdad entre ellos, no desearían bienes de lujo y los excedentes podrían dedicarse a la realización de obras públicas que favoreciesen o que pudiesen ser disfrutadas por todos los habitantes (Bellamy, 1888, pp.142–143).

Finalmente, el doctor Leeds también expone los aspectos negativos que presenta el sistema capitalista de finales del siglo XIX y que se pueden concretar en el hecho de que la industria ha sido dirigida por individuos irresponsables, lo que ha dado lugar a la aparición de cuatro tipos de despilfarro, que serían los siguientes: llevar a cabo actividades equivocadas; malgastar esfuerzos en competir y en llevar a cabo actividades hostiles respecto a otras empresas; la generación de sobreproducciones y crisis, que afectan negativamente al desarrollo y evolución de la industria; y, finalmente, desperdiciar el capital y el trabajo en todo momento (Bellamy, 1888, pp. 135 y ss.).

Obviamente, y en función de lo que hemos expuesto anteriormente, la mejor forma de evitar estos despilfarros y hacer que la industria sea más eficiente es que esta sea dirigida por un único organismo, el Estado.

Ahora bien, hay que señalar que Bellamy, a pesar de defender la inexistencia del dinero y de las instituciones crediticias, no defiende una economía de trueque como hacen otras utopías anteriores. En este caso, anticipándose a lo que va a ser un comportamiento bastante habitual casi tres cuartos de siglo después de la publicación de su obra, el instrumento de pago van a ser las tarjetas.

Cada ciudadano tiene una, y a principios de año se “cargan” con una determinada cantidad de unidades monetarias. Con ello adquieren la parte del producto nacional generado que les corresponde. Y no existe ningún problema añadido a este tipo de operación, ya que Bellamy nos presenta una sociedad autárquica que no necesita los bienes y servicios generados por otras sociedades, por lo que no hay problemas a la hora de realizar pagos al exterior.

En definitiva, nos encontramos ante una sociedad que ha evitado los problemas del sistema capitalista de finales del siglo XIX: ya no hay paro, los medios de pago no escasean, las empresas están dirigidas por una única institución que se preocupa de satisfacer las necesidades de sus ciudadanos..., en la que en definitiva es importante mantener una adecuada, armónica, relación entre los individuos.

La novela de Bellamy causó un gran impacto y tuvo algunos imitadores europeos, que escribieron secuelas de la misma. Pero tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial y comprobar que el sistema capitalista no iba a desaparecer, sino que por el contrario mostraba una gran capacidad de adaptación a las circunstancias y permitió un bienestar inimaginable en aquella época, las utopías se fueron centrando en otro aspecto de gran interés: los efectos que tiene la mecanización sobre los individuos.

El papel de la tecnología

A lo largo del siglo XIX se generó un debate sobre el papel que desempeñaban los empresarios en la sociedad, y si los avances tecnológicos que estaban introduciendo en sus empresas tenían efectos negativos sobre la vida de los trabajadores. Frente a planteamientos positivos como los defendidos por Keynes, que señalaba que el siglo XIX se caracterizaba por haber alcanzado un nivel de empleo satisfactorio gracias “al aumento de la población y a una mayor innovación” (Keynes, 1936, p. 307), otros como Marx y gran parte de los novelistas victorianos pensaban lo contrario. Si Dickens denuncia en su novela *Tiempos Difíciles*, publicada en 1854, la situación que viven los trabajadores en las industrias, Bennet en su novela *Cuento de Viejas* de 1908, describe, como también hicieron otros escritores antes, los aspectos negativos que ha producido la introducción de la maquinaria y las nuevas tecnologías en las ciudades industriales.

Esta polémica también se recoge en las utopías. Así, mientras Morris critica el empleo que se hizo de las máquinas a lo largo del siglo XIX, Julio Verne va a ser más ambiguo a la hora de comentar sus efectos, ya que todo va a depender del uso que se haga de ellas.

William Morris por su parte, en su *News from Nowhere* (1890), al igual que Bellamy, también propone un viaje hacia el futuro, ya que su protagonista William Guest se despierta en 2102. Y el mundo que encuentra se caracteriza por la inexistencia de un sistema político reconocido, haber abolido la propiedad privada y haber eliminado la utilización del dinero, gracias a la revolución obrera que se produjo. El parecido entre esta novela y la de Bellamy, a la que nos acabamos de referir, no es casual, ya que Morris, tras hacer una reseña de la misma, decidió escribir una obra en la que planteaba alternativas a la de Bellamy en los aspectos en los que no estaba de acuerdo.

En términos generales, Morris nos plantea una sociedad muy parecida a un paraíso, en el que se han eliminado todas aquellas circunstancias, las antes

citadas, que pueden perturbar la armonía. Ya no existen motivos para tratar de acumular riquezas, ya que todos los individuos son iguales, aspecto que como hemos visto es una constante en la mayoría de las utopías. Además el trabajo no resulta rutinario ni gravoso, sino que por el contrario causa placer, ya que cada uno realiza la tarea que le agrada. En este orden de cosas, Morris añade que no puede considerarse que durante el siglo XIX se hubiese alcanzado progreso, ya que los individuos eran hipócritas, porque mientras afirmaban tener sentimientos humanos, maltrataban a sus semejantes, obligándoles a soportar duros tratos (Morris, 1890, p. 61). Por tanto, al igual que en el caso de Bellamy, la forma de evitar estos problemas sería acceder a una sociedad más igualitaria, donde la propiedad no generase los problemas que le achacan los pensadores socialistas.

Desde el punto de vista de las máquinas, Morris afirma que fueron introducidas en el proceso productivo a lo largo del siglo XIX para ahorrar trabajo y utilizar el que sobra en producciones inútiles (Morris, 1890, p. 113). Por tanto, desde la perspectiva de Morris, en contraposición a lo habían planteado algunos economistas, la introducción de maquinaria en vez de ahorrar trabajo, hizo justamente lo contrario. La razón esencial de ello fue el comercio internacional. A diferencia de los planteamientos defendidos por Adam Smith y la mayoría de los autores clásicos, según los cuales gracias al comercio internacional se amplían los mercados y surgen más posibilidades para la división del trabajo y de ahí el crecimiento y la prosperidad de la nación, Morris señala que cuando se necesitaba tener un mercado adicional, lo que se hacía era colonizar otro que hasta entonces no estaba abierto al exterior, mediante la apertura de un mercado por parte de algún "colonizador" enviado por el propio país. Este comportamiento tenía dos consecuencias funestas para el país "colonizado". Por un lado, se aprovechaba la ocasión para utilizar y acaparar sus recursos naturales, y por otro, se destruía su felicidad, al creársele nuevas necesidades que eran satisfechas trabajando más duramente para conseguir los productos que proporcionaba el país civilizado (Morris, 1890, p. 114).

La mayor pericia que se mostró en el siglo XIX fue la de crear máquinas que se utilizaban para fabricar productos inútiles, actividad mediante la cual sus propietarios querían enriquecerse. Esta situación no pudo sostenerse por más tiempo, y condujo a una insurrección general, derrocando el sistema capitalista, dando lugar, como ya hemos dicho, a otro en el que no existe la propiedad privada. En este nuevo sistema, la producción está centrada y dirigida hacia la satisfacción directa de necesidades, por lo que nada de lo que se fabrica resulta inadecuado y nadie está obligado a comprar los bienes (Morris, 1890, p. 116).

Todos trabajan en lo que les gusta y para lo que se sienten más capacitados. De esta forma, se está más dispuesto a realizar los productos de forma más eficiente, evitándose a su vez el problema de la monotonía que haría que los productos elaborados fuesen más perfectos (Morris, 1890, p. 117). Si alguna tarea resulta muy penosa de realizar, entonces se abandona y no se fabrican los correspondientes bienes.

El papel que desempeña la maquinaria es su empleo en aquellas tareas que no se hacen con agrado o para cuya realización nadie está preparado.

Julio Verne por su parte nos ofrece una visión distinta del papel que desempeñan las innovaciones en la sociedad. En términos generales, viene a señalar que es la forma de emplearlas lo que hace que se puedan considerar beneficiosas o perjudiciales.

Ello lo expresa claramente en su novela *Los quinientos millones de la Begún* (1879) en la que se nos cuenta la historia de un médico de provincias, el doctor Sarrasin y un químico alemán, el doctor Schultze, que heredan 500 millones de francos de un pariente lejano que sirvió en el ejército colonial inglés. Cada uno de ellos construye con la mitad de la herencia su propia ciudad modelo. La del doctor Sarrasin se llama Villa Francia, es pacífica e industrial, ha sido construida siguiendo las normas de salubridad, y en ella se busca conseguir la felicidad y el bienestar de sus habitantes. Por el contrario, la ciudad construida por el doctor Schultze, llamada Stahlstad, esto es, ciudad del acero, es una aglomeración de miserables cabañas de obreros, junto con un gran conglomerado de industrias. Su objetivo esencial es construir armas, ya que, como se comprueba en el transcurso de la narración, su verdadero objetivo es destruir Villa Francia.

Esta novela ha sido tradicionalmente considerada como una anticipación de lo que sería más adelante el nazismo. En ella se reflejan algunas de las nuevas ideas que fue adquiriendo Julio Verne tras la guerra franco-alemana de 1870-1871. Los alemanes ya no son tan simpáticos como los reflejó en algunas de las novelas publicadas antes de dicha guerra, y contempla la posibilidad de que surjan científicos locos que utilicen su talento para beneficiarse ellos mismos a costa de perjudicar al resto de la humanidad.

Verne, a través de su novela, nos expone que el empleo de la tecnología es lo que genera efectos beneficiosos o perniciosos sobre la sociedad. Como es obvio, para él la ciudad modelo a imitar es la primera, esto es, Villa Francia, que debe construirse sobre "datos rigurosamente científicos" y que debe mostrar-

se al “mundo como una enseñanza práctica” (p. 34). Dicha ciudad tiene que fundamentarse en el pleno empleo, una base moral adecuada y una educación que permita conseguir un desarrollo conveniente en el futuro, ya que su creador señala que dicha ciudad se tiene que caracterizar por “encontrar todos empleo para su actividad, aplicación para su inteligencia y a ella traerían esas riquezas morales, más preciosas mil veces que las minas de oro y de brillantes. Tendríamos en ella grandes colegios donde la juventud, educada con arreglo a principios propios para desarrollar y equilibrar todas las facultades físicas, morales e intelectuales, nos prepararía fuertes generaciones para el porvenir” (pp. 34–35). Su gobierno se caracteriza por tener una autoridad central que se encarga de dividir las actividades a realizar por tareas, defendiendo de esta manera la implantación de la división del trabajo en la sociedad.

Verne nos cuenta que la ciudad establecida bajo los principios que acabamos de indicar prosperaba y existía en ella un elevado grado de felicidad, y sus instituciones parecían seguir los principios igualitarios defendidos por las utopías más clásicas, ya que beneficiaban a todos y cada uno de los ciudadanos (p. 85). De esta manera nos ofrece una alternativa al tipo de ciudades que habían proliferado a lo largo del siglo XIX, que en muchos casos, debido al proceso de industrialización, se caracterizaban por un ambiente poco sano y un grado de escolarización no muy elevado.

La situación de la ciudad creada por el doctor Schultze es muy distinta. En ella proliferan las armas, al fin y al cabo su objetivo es destruir a Villa Francia. Las innovaciones y la tecnología están destinadas a crear destrucción, lo que conduce entre otras cuestiones a mantener un ejército importante y guardias encargados de vigilar y controlar las actividades. Las tareas que llevan a cabo los trabajadores siguiendo las directrices muy concretas del doctor Schultze, se parecen mucho a las que se consideraban como normales a lo largo del siglo XIX, pero que habían sido cuestionadas por escritores como Dickens y Gaskell, entre otros.

La moraleja que se extrae de la novela de Verne es que una ciudad de este tipo no puede perdurar, y que está abocada a la desaparición. Y esto es lo que sucede al final: el doctor Schultze morirá congelado como consecuencia del estallido de uno de sus propios proyectiles, encerrado en el búnker de su propia ciudad. Al tratarse de un régimen totalitario, y no haber un sustituto que lidere la ciudad tras su muerte, esta deja de funcionar para siempre.

En este sentido, Butler tendría razón al proponer en su *Erewhon* la supresión de las máquinas. En efecto, en los capítulos 23 a 25 de su novela, titulados “El libro de las Máquinas”, Butler (1872) propone la supresión de las máquinas de la so-

ciudad, aplicándoles el mismo principio evolutivo que se aplica a los animales. Desde esta perspectiva, en Erewhon existe una analogía entre el desarrollo humano y el tecnológico, suponiendo este último un grave peligro para aquel.

Estas aportaciones, referidas al papel que puede desempeñar la tecnología en la sociedad, propiciaron la aparición de otras a lo largo del siglo XX que no hacían hincapié en sus efectos sobre el mercado de trabajo, sino en cómo afecta a la estructura de la sociedad y a las relaciones entre los individuos. En términos generales, nos presentan una sociedad gobernada por una persona o grupo de personas que ofrecen a los ciudadanos los elementos que se consideran necesarios para que estén satisfechos y estos viven bajo unas reglas muy sencillas que deben cumplir para evitar el grave castigo con el que se penaliza el comportamiento no permitido, y en la que las reglas morales no existen, o bien se reducen a seguir pautas hedonistas.

La visión de progreso se centra en atender esas necesidades y en que los individuos no tengan pretensiones de alcanzar otras. Precisamente, los que por alguna razón no están satisfechos con lo que se les proporciona, o echan en falta algo, son los que se dan cuenta del tipo de sociedad en la que viven y tratan de buscar alguna alternativa, algo muy difícil de conseguir ante la situación y el entramado sociopolítico existente. Y el papel esencial que desempeña la tecnología es precisamente proporcionar aquellos elementos necesarios para que se siga manteniendo el hedonismo imperante en la sociedad y que “el mundo siga siendo feliz”, parafraseando el título de la novela de Aldous Huxley.

Así, en la distopía de *Yevgeni Zamiatin* titulada *Nosotros* y publicada en 1921, se nos presenta una sociedad futura en la que impera la opresión y la represión. En ella el Estado controla la vida privada y pública de los ciudadanos tratando de evitar la aparición de disidentes. Para ello, entre otras cuestiones, impide cualquier tipo de intimidación con el fin de conseguir una mayor vigilancia y control de los actos que realizan los ciudadanos. En definitiva, lo que nos propone Zamiatin es una sociedad en la que se ha eliminado el yo diluyéndolo en una sociedad, que es precisamente lo que da lugar al título: *Nosotros*.

Esa explotación de una determinada clase sobre otras, es recogida por J. London en su *Talón de Hierro* (1908), en la que un líder obrero, Ernest Everhard, se rebela contra el sistema dictatorial implantado por Talón de Hierro que va generando un clima insostenible que tarde o temprano explotará, aunque esto es solo una sensación que se percibe en la novela, ya que cabe esperar que los monopolios y *lobbys* que se generan acaben con él. Se trata por tanto más de

una profecía que de una novela de futuro, en la que parece tratar de mostrar que Marx tenía razón respecto al porvenir que le espera al sistema capitalista.

Se ha señalado que Orwell se basó en esta obra para escribir su novela *1984* (1949) en la que un único individuo, "El Gran Hermano", es el que vigila, gobierna, juzga, establece leyes y normas en la sociedad. Se utiliza la tecnología para poder controlar mejor las actividades, acciones y pensamientos de los individuos, que en este caso, no viven en una sociedad tan feliz como otras expuestas, ya que tienen que soportar la pobreza, aunque el único partido existente les proporciona aquellos bienes que considera necesarios para vivir.

Finalmente, en este grupo hay que añadir la novela de Aldous Huxley, *Un mundo feliz* (1932), en la que parece que se hace mención a la idea de Leibniz, respecto al mejor de los mundos, a la que ya hemos hecho referencia anteriormente².

En dicho mundo, los individuos viven mucho más felices que en las novelas anteriores, y en ello la tecnología ha desempeñado un papel muy importante, ya que como había observado Huxley, la revolución industrial nos había proporcionado muchos bienes que hacen nuestra vida mucho más cómoda y satisfactoria: coches, teléfonos..., cuyo precio, además, se había ido reduciendo, lo que permitió que cada vez más personas pudieran acceder a ellos. A esto, Huxley añade en su novela la posibilidad de que los avances tecnológicos posibilitaran por el lado de la biología la aparición de nuevas razas de personas que tuvieran determinadas sus tareas y posibilidades, por lo que no desearían conseguir aquellos bienes y servicios que su biología no les incitaba a desear. De esta forma, no los demandarían, evitando así el problema de tratar de satisfacer todas las necesidades de forma igualitaria, lo que sería imposible debido a que los recursos disponibles son escasos. Dichas personas serían igualmente felices que los demás, a pesar de no tener a su disposición dichos bienes y servicios, ya que no los desean.

Así pues, desde esta perspectiva nos encontramos con una sociedad hedonista, en la que cada individuo ve satisfechas sus necesidades según las apetencias existentes en la escala de la sociedad que le toca vivir. Para alcanzar esta situación, ha resultado imprescindible eliminar una serie de ámbitos, aspectos y facultades que eran inherentes a las sociedades de los siglos pasados, tales como la *familia*, la diversidad cultural, el *arte*, la *ciencia*, la *literatura*, la *religión* y la *filosofía*.

² También parece que el título de la obra de Huxley hace referencia a la *Tempestad* de William Shakespeare, cuando en el Acto V, Escena Única se dice: "¡Qué maravilla! Cuántas criaturas hermosas hay aquí. ¡Qué bella es la humanidad! ¡Oh mundo feliz, en el que vive tal tipo de gente!".

Pero esta sociedad tiene sus carencias, y al menos dos personajes se dan cuenta de los problemas que existen: Lenina Crowne y Bernard Marx, cuyos nombres hacen alusión tanto al líder comunista Lenin, como a Karl Marx. Pero cambiar la sociedad y su estructura es imposible, ya que si se quiere mantener la felicidad y que sea universal, resulta imprescindible que la sociedad siga siendo manipulada y se evite la expresión emocional. Hay que seguir creando individuos sin sentimientos, cuyas necesidades se vean establecidas de antemano en función de la capacidad de recursos que se tenga para poder atenderlas. Por ello, al final, los disidentes desaparecen de la sociedad, que sigue eliminando sus angustias consumiendo el soma, evitando de esta forma tensiones que limitarían o eliminarían la felicidad imperante en dicha sociedad.

Aspectos económicos

El planteamiento desarrollado en los apartados anteriores nos muestra la existencia de una importante literatura que refleja la necesidad de armonía en las sociedades para que estas puedan progresar de una forma adecuada sin generar problemas que puedan dañar severamente su evolución.

Desde el punto de vista económico, este planteamiento se ha considerado desde la perspectiva de lo que se denomina "armonía de los intereses". Dicho concepto viene asociado especialmente con F. Bastiat, que considera que en una sociedad se alcanzará una armonía cada vez mayor si todos los hombres tratan de conseguir su propio desarrollo sin que existan restricciones en el uso de sus facultades y disponiendo libremente de los frutos del trabajo que llevan a cabo. Además, ello permitirá que se genere un progreso cada vez mayor (Bastiat, 1850).

En concreto, Bastiat consideraba que cuando las personas buscaban su propio interés no había conflicto de intereses, ya que lo que uno gana no supone una pérdida para otro, produciéndose dicha armonía. Además, los individuos pueden aprovecharse de los efectos beneficiosos derivados de la división del trabajo y del libre cambio, de tal manera que tanto el productor como el consumidor se ven beneficiados por el proceso (Roche, 1993). Solo la actuación de los políticos y del gobierno puede evitar que se produzca dicha armonía. La intervención estatal ejerce una influencia negativa, ya que el estado tendrá que aumentar los impuestos para sufragar el gasto que genera, que además o bien no proporciona nada útil para sociedad, o bien los propios individuos pueden realizarlo por ellos mismos. El único efecto beneficioso derivado de la intervención estatal sería proteger la propiedad privada y penalizar a aquellos que traten de coartar a la sociedad.

Hay que tener en cuenta también que esta “armonía de los intereses” no es equivalente a la idea de equilibrio. Como señala Thornton (2007, p. xiii), “Los teóricos del equilibrio contemplaron la idea de Bastiat de la armonía como una competencia de su propio concepto de equilibrio (...) porque mientras el equilibrio es como mucho una ficción, armonía es una idea precisa de lo que realmente sucede en un mundo de libre mercado. Por lo tanto, el equilibrio puede en algunos casos ser una copia o igual a la armonía, pero también puede aplicarse para fines equivocados y es inaplicable en otros”.

Por otro lado, también se ha asemejado a la idea de la “mano invisible” de Adam Smith, ya que a través de ella se señalan las bondades del propio interés para conseguir el bienestar de la sociedad de una forma armoniosa, pero dejando un mayor margen de actuación al sector público que el que propugna Bastiat.

Pero el planteamiento de Bastiat no está exento de problemas. Uno de ellos es si realmente estamos consiguiendo una sociedad armoniosa, o por el contrario las actuaciones que estamos llevando a cabo encierran peligros que no estamos considerando y que van a dar lugar a serios problemas en un futuro. Es decir, si nos encontramos en la misma situación que nos describe Rossini en su ópera *Armida*. Estrenada en 1817, nos cuenta cómo la bruja Armida enamora al caballero Rinaldo, haciéndole abandonar su ejército para vivir en la que ella bautiza como Isla de la Fortuna, donde solo hay armonía, paz y amor gracias a la varita mágica que posee. Rinaldo queda hechizado antes las maravillas que observa y todos viven como canta el coro del final de acto II. Pero lo que no ve el caballero es que escondidos vive y actúa el ejército de diablos que está a las órdenes de la bruja. Solo gracias a la intervención de dos caballeros que logran romper el hechizo en el que estaba sumido Rinaldo logra escapar del lugar.

En términos generales, de la aportación de Bastiat, y cabría añadir de la de Adam Smith, podemos pensar que para que se pueda producir dicha armonía de intereses, es necesario que se genere una importante expansión de la producción y de la prosperidad. El propio Adam Smith nos proporcionó la receta para ello, la división del trabajo y el libre comercio, y efectivamente se ha producido una importante expansión en un gran número de países. Pero cabe plantearse si no estaremos “hechizados” como le sucedía al caballero Rinaldo, por las maravillas y ventajas que nos proporcionan las actividades comerciales y la tecnología que se han ido desarrollando desde el siglo XVIII hasta nuestros días, que han propiciado un crecimiento económico no alcanzado hasta entonces, con el correspondiente bienestar para los individuos.

Sin entrar en la conocida polémica sobre los fallos del mercado y las bondades de la iniciativa privada, que escapa del objetivo perseguido en este trabajo, hay que tener en cuenta también dos aspectos adicionales. Por un lado, los efectos que se derivan del comportamiento de determinados individuos que pueden intentar sacar provecho de su situación y poder. Este aspecto ya lo consideraba Bastiat, indicando que era importante evitar que unos individuos expolien a los demás, y sobre todo proteger la propiedad privada. Como ya hemos indicado anteriormente, este sería el único cometido que tendría el estado.

Por otro lado, hay que cuestionarse la manera en que se va a conseguir esa mayor producción que, como hemos indicado, es la que nos permite pensar que se alcanza esa armonía de los intereses. Y esta cuestión ha sido objeto de una amplia literatura en la que se exponen los diversos factores que favorecen el crecimiento económico de los países.

En este sentido, hay que reseñar que algunos autores clásicos, por ejemplo Malthus y Ricardo, consideraban que la sociedad podría encontrarse en una situación de estado estacionario, de tal manera que se reduciría el bienestar alcanzado, generando efectos negativos indeseables, cuestionando también la propia bondad del mercado como institución garante de dicha prosperidad y armonía.

Pero esta visión negativa no solo ha sido criticada, sino que ha sido cambiada por otra más positiva. Ello se enmarca dentro la orientación que ha experimentado el diseño de la política económica hacia el objetivo de crecimiento económico, que se ha convertido en el baremo para medir la calidad o bondad de la política económica que se practica, bajo el supuesto de que aquellos países que crecen más lo están haciendo mejor y se convierten en un modelo a imitar, sin considerar si realmente puede hacerse.

Se han venido elaborando diferentes modelos para explicar los factores que afectan al crecimiento económico, incorporando variables tanto cuantitativas como cualitativas según se iba mejorando la información estadística. Se han considerado aspectos relacionados con el medioambiente, el papel de las instituciones, el capital humano, los efectos de la política fiscal, etc., y los resultados obtenidos discrepan según el estudio realizado, mostrando la eficacia o ineficacia de la política fiscal, los efectos de la gobernanza, de la distribución de la renta, etc.

A ello hay que añadir el hecho de que los economistas han acuñado el término "sostenible" para recoger la idea de crecer a lo largo del tiempo sin compro-

meter los recursos futuros. Pero la aceptación de esta idea no significa necesariamente que tenga que existir armonía en la sociedad, ya que se generan problemas que lo impiden.

A su vez han ido apareciendo corrientes y/o agrupaciones dentro del análisis del crecimiento económico, modelos exógenos, endógenos, *schumpeterianos*, etc., que hacen hincapié en uno o varios aspectos. Así nos encontramos con que en los modelos exógenos el papel del decisor político es muy reducido, mientras que en los endógenos se le concede un mayor margen de maniobra. Por su parte, los de carácter *schumpeteriano* hacen hincapié en las innovaciones y en la "destrucción creativa" que tiene el empresario. Pero ninguno considera los efectos indirectos que se derivan de las conclusiones que se extraen de ellos.

Posiblemente sea Schumpeter quien haga mayor hincapié en los factores no económicos que afectan al crecimiento económico. Si bien el empresario es quien asume un gran protagonismo en el proceso, ya que es el encargado de introducir las innovaciones que le hacen más competitivo y le permiten así posicionarse con mayor fuerza en el mercado, es cierto también que ello se ve potenciado por el clima social e institucional que le anima a llevar a cabo su actividad. Dentro de lo que nos interesa en este artículo, es de especial importancia su concepto de "destrucción creativa" (Schumpeter, 1934, 1939, 1942). Este concepto, que ya fue expuesto por Sombart, supone que los empresarios llevan a cabo una serie de actividades innovadoras que implican la aparición de nuevos productos y procesos que destruyen los procesos viejos. Así pues, en este proceso darwinista en el que desaparecen las empresas que siguen procesos rutinarios y no novedosos, el empresario desempeña un papel esencial.

La cuestión que aquí se plantea es que este proceso puede suponer la desaparición de muchas pequeñas empresas que van a ser reemplazadas por otras más grandes, lo que podría conducirnos hacia monopolios u oligopolios, con los efectos perniciosos que ello supone para el consumidor y para el proceso de fijación de precios. Además cabría plantearse si se va a ganar en eficiencia por el hecho de conseguir empresas más grandes, esto es, si "lo grande" permite una mejor armonía que "lo pequeño".

En este sentido, Kohr (2001) y sus seguidores señalan que la historia nos ha enseñado que las personas que viven en estados más pequeños son más felices, más creativas y, en definitiva, más prósperas. Así pues, desde su perspectiva, gran parte de los problemas que padecen las sociedades se solucionarían si los

estados se disolviesen convirtiéndose en naciones más pequeñas. Por tanto, cabría considerar este mismo planteamiento para el caso de las empresas.

Habría que tener en cuenta también otros aspectos adicionales en este ámbito. En primer lugar, los efectos que se derivan de la utilización de una tecnología cada vez más novedosa, que supone cambios importantes en las relaciones y comportamientos de los individuos. En segundo lugar, la utilización cada vez mayor de los recursos naturales y los efectos medioambientales que se derivan de los procesos productivos y del consumismo que existe en la mayoría de las economías desarrolladas³. Estos temas son tratados en algunas de las utopías que se han ido publicando desde el siglo XIX.

Por otro lado, hay que tener en cuenta también que las circunstancias por las que atraviesa la economía pueden afectar a la forma de potenciar el crecimiento económico. En etapas de crisis los decisores políticos intentan salir de la situación de la forma más rápida posible sin tener en cuenta los problemas que se pueden generar en el futuro. El desempleo provocado por dicha circunstancia obliga a adoptar medidas pensando más en el presente que en el futuro, considerando que ya habrá una oportunidad más adelante para enderezar la situación, aunque dicha oportunidad normalmente no se aproveche.

Ante todos estos problemas, los defensores del liberalismo seguramente afirmarían que el propio mercado, la mano invisible..., serían suficientes para evitarlos, y que la confluencia de intereses de los distintos agentes económicos conduciría a la deseada armonía y a una sociedad más próspera, ya que no existen, o no son tan importantes, los fallos del mercado que señalan los autores más intervencionistas.

Como ya hemos indicado anteriormente, no es nuestro propósito entrar en el debate sobre si es bueno o no el estado del bienestar y sus efectos sobre la actividad privada. Pero antes de acabar creemos conveniente referirnos, aunque sea brevemente, a lo que se ha denominado la economía de la felicidad. Desde esta perspectiva lo que se plantea es cambiar la visión tradicional convirtiendo los objetivos en instrumentos, incluyendo a su vez elementos de carácter cualitativo que no suelen contemplarse en los estudios realizados. Así pues, desde esta perspectiva, el crecimiento económico pasaría a ser un instrumento y no un fin, incluyendo en los factores que inciden sobre él los aspectos éticos, ya que no es suficiente que la economía crezca a una deter-

³ Un ejemplo de estos peligros y del debate que supone la implantación de nuevas tecnologías se encuentra en la novela de H. G. Wells, *The Food of the Gods* (1904).

minada tasa, sino que debe hacerlo fomentando, entre otras cosas, la felicidad. Debido a ello, hay que tener en cuenta los efectos que generan los factores que tradicionalmente se han venido considerando, esto es, si el capital físico, la tecnología, etc., son contaminantes, si mejoran la calidad de vida..., así como si los comportamientos consumistas de los agentes económicos conducen o no a un materialismo indeseable.

Ahora bien, el problema que se presenta en este punto es delimitar lo que se entiende por felicidad⁴. El problema en este ámbito es el que ya señalaba Séneca cuando afirmaba que "Todos los hombres..., quieren vivir felices; pero al ir a descubrir lo que hace feliz la vida, van a tientas; y no es fácil conseguir la felicidad en la vida, ya que se aleja uno tanto más de ella cuanto más afanosamente la busque..." (Séneca, 2006, 41–42). En esa búsqueda de la felicidad se han planteado diferentes posibilidades que pasan por el hedonismo, el utilitarismo, etc. Pero al final lo importante en este ámbito, lo que se está defendiendo, es la necesidad de conseguir un progreso armónico, siguiendo el planteamiento de Aristóteles que señala que la vida feliz es producto de la virtud, siendo esta la que permite el desarrollo más completo de la naturaleza humana.

Conclusión

A lo largo de los apartados anteriores, hemos expuesto que las utopías han mostrado aquellos aspectos económicos que ponen en peligro la armonía, pudiendo generar por ello un desorden indeseable que supone una pérdida importante de felicidad.

En términos generales, las causas que dan lugar a este aspecto negativo son dos. Por un lado, la existencia de desigualdades, que vienen provocadas por el dinero y/o la existencia de propiedad privada. Es por ello, que en la mayoría de los casos se defiende una sociedad socialista. Y, por otro lado, la introducción de los avances tecnológicos. En este último caso, ya no suele haber tanto consenso, puesto que según como se empleen dichas innovaciones, se pueden generar efectos positivos sobre la sociedad, pudiendo progresar de una forma armónica, que es lo deseable. El problema, como se señala en las utopías más recientes, es que se puede perder la libertad, ya que a través de las innovaciones se podrían manipular nuestros sentimientos y emociones, y alcanzar un mundo ficticiamente feliz, que seguirá siéndolo mientras que no nos demos cuenta de que hay alternativas al mismo, basadas en un mayor margen de maniobra, de libertad, para los individuos.


⁴ Este análisis escapa del objetivo de este trabajo. Los interesados en el tema pueden consultar los trabajos, entre otros, de Easterlin (1974, 2005), Oswald (1997), Almeder (2000), Frey y Stutzer (2001), Hagerty y Veenhoven. (2003), Bruni (2006), Bruni y Porta (2007), Stevenson y Wolfers (2008), Frey, Stutzer y Benz (2008) y Van Praag y Ferrer-i-Carbonell (2008).

Bibliografía

- [1] ALMEDER, R. (2000). *Human Happiness and Morality*, Prometheus Books, Nueva York.
- [2] ARISTÓFANES (2007). *La asamblea de las mujeres*, en *Comedias*, Vol. III, Gredos, Madrid.
- [3] ARISTÓTELES (2000). *Política*, Gredos, Madrid.
- [4] BAIROCH, P. (1982). "International Industrialization Levels from 1705 to 1980", *Journal of European Economic History*, 11.
- [5] BASTIAT, F. (1850). "The Law", en *The Bastiat Collection*, vol. 1, Ludwig Von Mises Institute, Alabama, (2007).
- [6] BRUNI, L. (2006). *Civil Happiness: Economics and human flourishing in historical perspective*, Routledge, Londres.
- [7] BRUNI, L. Y PORTA, P.L. (2007). *Handbook on the Economics of Happiness*,
- [8] EDWARD ELGAR, Londres.
- [9] BUTLER, S. (1872). *Erewhon o tras las montañas*, Ed. Catedra, Madrid (2000).
- [10] CAMPANELLA, T. (1620). *La ciudad del sol*, Ediciones Akal, Madrid (2006).
- [11] CHRISTIAN, D. (2005). *Mapas del tiempo*, Ed. Crítica, Barcelona.
- [12] CRAFTS, N.F.R. (1985). *British Economic Growth During the Industrial Revolution*, Clarendon, Oxford.
- [13] CROSSMAN, R.H.S. (1982). *Biografía del Estado moderno*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- [14] DIÓGENES LAERCIO (2009). *Vidas de los más ilustres filósofos griegos*, Gredos, Madrid.
- [15] EASTERLIN, R. (1974). "Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence", en P.A. David y M.W. Reder (Eds.), *Nations and Households in Economic Growth: essays in Honour of Moses Abramovitz*, New York, Academia Press, pp. 89–125.
- [16] EASTERLIN, R.A. (2005). "Feeding the Illusion of Growth and Happiness: A Reply to Hagerty and Veenhoven.", *Social Indicators Research*, vol. 74, pp. 429–43.
- [17] FREY, B.S. Y STUTZER, A. (2001). *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well Being*, Princeton University Press, New Jersey.

- [18] FREY, B.S., STUTZER, A. Y BENZ, M. (2008). *Happiness: a Revolution in Economics*, MIT Press, Boston, Mass.
- [19] GELINNE, M. (1988). "Les Champs Elysées et les Îles des Bienheureux chez Homère, Hésiode et Pindare", *LEC*, 56, pp. 225–240.
- [20] GODWIN, J. (1992). *The Harmony of Spheres: A Sourcebook of the Pythagorean Tradition in Music*, Inner Traditions, Rochester-Vernont.
- [21] HAGERTY, M.R. Y VEENHOVEN, R. (2003). "Wealth and Happiness Revisited. Growing wealth of nations does go with greater happiness", *Social Indicators Research*, vol. 64, pp. 1–27.
- [22] HEADRICK, D.R. (1990). "Technological Change", en Turner II, B. L. y otros (Eds.) (1990): *The Earth as Transformed by Human Action: Global and Regional Changes in the Biosphere over the Past 300 Years*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [23] HIRSCHMAN, ALBERT O. (1999). *Las pasiones y los intereses*. Ed. Península, Barcelona.
- [24] HOMERO (2000). *Odisea*, Gredos, Madrid.
- [25] HUXLEY, A. (1932). *Un mundo feliz*, Edhasa, Barcelona (2004).
- [26] KEYNES, J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*, MacMillan, Londres.
- [27] KOHR, L. (2001). *The Breakdown of Nations*, Green Books, Devon.
- [28] LENS TUERO, J. Y CAMPOS DAROCA, J. (2000). *Utopías del mundo antiguo*, Alianza Editorial, Madrid.
- [29] LONDON, J. (1908). *El Talón de Hierro*, Eds. Endymion, Madrid (1977).
- [30] LUCIANO DE SAMOSATA (2010). *Diálogos cínicos*, Alianza Editorial, Madrid.
- [31] MAQUIAVELO, N. (1520–1525). *Historia de Florencia*, Tecnos, Madrid (2009).
- [32] MORO, T. (1516). *Utopia*, Ediciones Akal, Madrid (2006).
- [33] ONFRAY, M. (2007). *Las sabidurías de la antigüedad*, Anagrama, Barcelona.
- [34] ORWELL, G. (1949). *1984*, Destino, Barcelona (2008).
- [35] OSWALD, A.J. (1997). "Happiness and economic performance", *The Economic Journal*, 107, noviembre, pp. 1815–1831.
- [36] ROCHE, G. (1993). *Free Markets, Free Men: Frederic Bastiat 1801–1850*, Hillsdale College Press, Hillsdale.
- [37] SCHUMPETER, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, Oxford.

- [38] SCHUMPETER, J.A. (1939). *Business Cycles*, McGraw-Hill, Nueva York.
- [39] SCHUMPETER, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brother Publishers, Nueva York.
- [40] SENECA, L.A. (2006). *Sobre la felicidad*, Alianza Editorial, Madrid.
- [41] SMITH, ADAM (1759). *The Theory of Moral Sentiments*. Liberty Fund, Indianapolis, (1984).
- [42] SMITH, ADAM (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Liberty Fund, Indianapolis, (1981).
- [43] SPINOZA, B. (1677). *Ethics*, Wordsworth, Hertfordshire (2001).
- [44] STEVENSON, B. Y WOLFERS, J. (2008). "Economic Growth and Subjective Well-Being: Reassessing the Easterlin Paradox", *Brookings Papers on Economic Activity*, Spring, pp. 1–87.
- [45] THORNTON, M. (2007). "Introduction", en *The Bastiat Collection*, vol.1., Ludwig Von Mises Institute, Alabama, pp. ix–xv.
- [46] VAN PRAAG, B.M.S. Y FERRER-I-CARBONELL, A. (2008). *Happiness Quantified: A satisfaction calculus approach*, Oxford University Press, Oxford.
- [47] WELLS, H.G. (1904). *The Food of the Gods*, William Collins & Sons, Londres (1922).
- [48] ZAMIATIN, Y. (1921). *Nosotros*, Ediciones Akal, Madrid (2008).



**Colaboraciones,
documentos,
buenas prácticas
y casos**



La Responsabilidad Social Corporativa en el marco de la Agenda 21 de la Cultura

Alberto Muñoz Arenas,

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Profesor de Economía financiera y Contabilidad en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de Ciudad Real (Universidad de Castilla-La Mancha); Postgrado en Gestión Cultural por la Universidad Oberta de Catalunya; socio fundador del Consejo Sectorial de Asociaciones Culturales de Ciudad Real. He participado en varios Congresos y Jornadas sobre temas relacionados con Contabilidad, Talleres sobre RSC, Seminarios y Cursos relacionados con la Economía de la Cultura, Entidades no lucrativas y Gestión Cultural. Soy coautor de dos libros prácticos de Contabilidad general y Contabilidad financiera, y del libro "La dirección de la empresa responsable.

Guía de implantación y buenas prácticas en Castilla-La Mancha" en el que desarrollo los aspectos relacionados con la Acción sociocultural de la empresa. Actualmente realizo mi tesis doctoral sobre

El control de gestión en la evaluación de políticas culturales públicas.

alberto.munoz@uclm.es

Resumen

La Estrategia Europa 2020 está dirigida a impulsar el liderazgo y la riqueza de Europa sobre la base de una economía basada en el conocimiento, la innovación y la creatividad. En este contexto resulta idóneo aliar dos marcos de acción estratégica. Por un lado, desde la iniciativa privada, la Responsabilidad Social Corporativa, como instrumento empresarial al servicio de un desarrollo sostenible. Por otro, desde el ámbito público, la *Agenda 21 de la cultura*, como mecanismo dirigido a convertir la cultura, con la participación de todos los agentes sociales, en un factor de desarrollo sostenible. Dos ámbitos y dos marcos de referencia al servicio de una estrategia común encaminada a generar riqueza, a explorar nuevas oportunidades, y a construir un entorno en el que la sostenibilidad democrática sea el principal valor a fomentar.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Cultural Corporativa, sostenibilidad cultural, *Agenda 21 de la cultura*.

Códigos JEL

M4, H4, Z1.

Abstract

The Europe 2020 Strategy aims at promoting leadership and wealth in Europe through an economy based on creativity and knowledge. This allows to link two frameworks of strategic action: on the one side, from the private initiative, corporate social responsibility as a business tool for the promotion of sustainable development; on the other, as a public sector initiative, Agenda 21 for culture, as a mechanism for transforming culture into an important element of sustainable development with the participation of all social agents. Two fields and two frameworks aimed at creating a common strategy to generate wealth and employment, exploring new opportunities and building a context in which democratic sustainability is the main value to promote.

Keywords

Corporate social responsibility, corporate cultural responsibility, cultural sustainability, *Agenda 21*.

JEL codes

M4, H4, Z1.

Introducción

El auge de la denominada nueva economía, basada en la información y el conocimiento, y alojada en el ámbito de la gestión a través del capital intelectual, parece madurar ahora en un nuevo o perfeccionado paradigma basado en la creatividad y en la cultura. La cultura no es más que conocimiento socializado a través de procesos, actividades y objetos, materiales e inmateriales. De ahí que algunas de las conclusiones (y premisas) del Congreso Internacional sobre Economía y Cultura celebrado en Barcelona incidan en que la cultura estará en el debate de la sostenibilidad del siglo XXI. A esta afirmación han contribuido diferentes circunstancias de las que resulta oportuno recordar algunas:

- a) La consolidación del *sector terciario* basado en la producción y prestación de servicios con un componente inmaterial característico;
- b) La eclosión de una economía basada en las tecnologías de la información que suministra servicios altamente especializados en información, gestión, innovación, investigación y desarrollo, configurando así el denominado *sector cuaternario* de la economía;
- c) El estancamiento demográfico en las sociedades occidentales unido a un aumento de la esperanza de vida y un incremento en las expectativas de ocio y calidad de vida;
- d) La búsqueda de un equilibrio entre lo global y lo local, mediante una nueva definición y construcción del espacio urbano que tenga en cuenta factores como la sostenibilidad, el medio ambiente, la diversidad cultural, la participación ciudadana, etc.
- e) El peligro de la deslocalización industrial que ha supuesto la huida de ciertas empresas a territorios con mejores condiciones económicas (incentivos, mano de obra más barata, mejores canales de distribución, etc.), por lo que muchas administraciones están reorientando su estrategia de promoción económica e industrial hacia actividades menos dependientes del capital físico y económico, menos consumidoras de recursos naturales, y más intensivas en capital humano, tecnológico, intelectual y creativo. Esta reorientación genera a su vez unas externalidades económicas y políticas positivas que alientan aún más su apoyo.

- f) La importancia creciente, en el contexto anterior, de actividades que convierten la información en conocimiento al servicio de un conjunto de prestaciones dirigidas a mejorar la calidad de vida y el bienestar de los individuos en ese espacio *global*, y que poseen un elevado contenido ético, humano y relacional (educación, salud, autoayuda, ocio, cultura, filantropía, voluntariado, etc).

Este último conjunto de actividades configuraría lo que Foote y Hatt denominaron, hace más de cincuenta años, *industrias quiniarias* (Foote y Hatt, 1953) y que justificaría la configuración del *sector quinario* de la economía. En él, según los autores, se encuentran aquellas actividades que suponen el refinamiento y extensión de las capacidades humanas y que están dirigidas, no al sustento personal, sino a *cultivar el comportamiento*. Este hecho va a suponer según ellos un *feed back* entre sectores, ya que el perfeccionamiento de la conducta humana (conseguido mediante las actividades del sector quinario) incide directamente en la mejora de las habilidades y capacidades de los trabajadores en sus puestos de trabajo. De manera que estas actividades quiniarias ayudan a mejorar la productividad y eficiencia del resto de sectores en los que los individuos trabajan, y de la economía en su conjunto.

En este contexto no es extraño que los Estados y algunas Administraciones regionales y locales aprovechen la oportunidad para transitar hacia un modelo que dé respuesta a los nuevos retos, dé salida a momentos críticos, revalorice determinados recursos latentes pero hasta hoy ineficientemente explotados, y genere un "nuevo" paradigma económico. En este sentido la Estrategia *Europa 2020 para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*, que sustituye a la fracasada Estrategia de Lisboa, parece un marco de referencia idóneo para legitimar el cambio de modelo. *Europa 2020* no renuncia al espíritu de la estrategia predecesora y así mantiene el objetivo de orientar el crecimiento económico hacia los recursos basados en el conocimiento.

Las tres prioridades de la Estrategia *Europa 2020* son:

- Crecimiento inteligente: desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- Crecimiento sostenible: promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.
- Crecimiento integrador: fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión territorial.

En sintonía con la Agenda Europea, el camino hacia una cohesión que evite la exclusión social exige el desarrollo de políticas públicas que incidan con mayor precisión en ese objetivo. Entre ellas las políticas culturales no solo están llamadas a ampliar el espectro productivo del ámbito productivo y económico sino que deben orientarse muy principalmente a garantizar la cobertura de los derechos culturales y a fortalecer la cohesión y madurez sociales. En este sentido es urgente promover el diálogo y la colaboración entre los agentes públicos y privados, propiciando, entre otras medidas, la Responsabilidad Social de las Empresas, como herramienta para reducir la exclusión social y la pobreza (Consejo de la Unión Europea, 2002).

En consecuencia, el *factor cultura*, intensivo en conocimiento, creatividad e interacción social, está llamado a ser un elemento estratégico de primer orden en el cambio de modelo industrial. Así lo entendió el gobierno francés al celebrar durante su mandato europeo de 2008 el congreso *Nouvelles frontières de l'économie et la culture*, como un alegato a favor del papel que la cultura debe tener en la nueva economía. Recogiendo la idea francesa, España accedió a la presidencia de la Unión Europea durante el primer semestre de 2010 con un compromiso expresado por el grupo socialista en el parlamento español en una Proposición no de Ley sobre la incorporación de la acción cultural durante la presidencia europea en 2010, concretada en dos puntos (BOCG, 2008):

1. Impulsar la Agenda de la UE para la cultura como eje principal de cohesión social y convivencia en Europa.
2. Promover iniciativas relativas a la formulación de políticas y acciones en torno al papel de la cultura como catalizador para la actividad y la innovación.

La propuesta parece indicar que el nexo entre economía y cultura será un elemento a desarrollar por la nueva estrategia europea. En este sentido la ministra de Cultura presentó ante la Comisión de Cultura del Parlamento Europeo las propuestas españolas para la Agenda europea (ue2010.org):

- Aprovechar el potencial cultural como factor de desarrollo local y regional;
- Consolidar la cultura como factor de crecimiento económico y de cohesión social; y
- Desarrollar y difundir los contenidos culturales de carácter digital.

Este contexto, en el que se impone un avance de los servicios culturales, sociales, y asistenciales, mediante iniciativas no necesariamente empresariales, exige el desarrollo de procesos democráticos y participativos que aúnen lo público y lo privado, dando un relieve meritorio a las iniciativas de la economía social. En este sentido es fundamental una transferencia recíproca de valores, conocimiento y procedimientos entre los agentes intervinientes. No solo las entidades de la economía social deben tomar prestados instrumentos de gestión empresarial para mejorar su eficiencia económica y social, para lo cual se requerirán medidas de fomento por parte de las Administraciones, sino que los valores solidarios y democráticos de las organizaciones no lucrativas parecen ahora emigrar a las iniciativas empresariales, instalándose en ellas en forma de Responsabilidad Social Corporativa. Por esta razón es hoy más importante que nunca la creación de *redes y clústers sociales* que permitan un perfecto y continuo contacto entre agentes públicos y privados, lucrativos o no, que faciliten la transferencia de conocimientos para mejorar la calidad del desarrollo sostenible que todos ellos persiguen.

En sintonía con la Estrategia *Europa 2020*, tres son las ideas que vertebran el presente trabajo:

- La cultura como *factor estratégico* en la consecución de un nuevo modelo económico y una sociedad cohesionada que evite la exclusión social.
- La *Responsabilidad Social* de las Empresas como herramienta eficaz para conseguir este fin.
- La articulación de *políticas públicas* específicas que fomenten la participación y la extensión de los derechos sociales y culturales a todos los ciudadanos como herramienta para evitar la exclusión.

Vamos a exponer cómo la acción cultural de la empresa, en su condición de *factor estratégico*, ayuda a corregir las deficiencias del mercado que justifican la intervención del Estado en la provisión de los bienes culturales. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) define la acción social como uno de los diversos comportamientos socialmente responsables que la empresa puede acometer. En su proyección externa, estos comportamientos o acciones pueden dirigirse a la comunidad local en la que la empresa desarrolla su actividad. Uno de los ámbitos de actuación de esta acción social de proximidad es el cultural.

Para que el efecto de la Responsabilidad Social de la Empresa complemente la intervención pública parece conveniente articular estratégicamente la acción cultural corporativa evolucionando de modelos rígidos a otros con mayor participación social. Es en esta transición donde el marco de la *Agenda 21 de la cultura*, como *marco institucional*, brinda una oportunidad insoslayable para desarrollar proyectos culturales participativos que materialicen los compromisos de Responsabilidad Social Empresarial¹.

Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad Cultural. Una aproximación desde la teoría de los bienes de mérito

En el campo de la Economía Política se consideran los bienes como aquellos medios a través de los cuales es posible satisfacer las necesidades de los individuos. Se configura de esta manera la Teoría de los Bienes como aquella teoría que intenta explicar la naturaleza real y económica de los bienes, sus características, clases y procesos de producción y de distribución hasta cumplir su fin primordial. Los bienes que configuran la mayor parte de la realidad económica son los que denominamos *privados*, es decir, aquellos cuya producción, asignación y distribución se hace a través de los mecanismos habituales del mercado, y que son objeto de la actividad de las unidades económicas privadas, esto es, de las empresas. No obstante, existen otros bienes que son ineficientemente asignados por el mercado, y cuyo destino es satisfacer necesidades que, a priori, no tienen por qué ser particulares. Estas necesidades precisan una intervención estatal que garantice su óptima provisión. Nos encontramos de esta manera con *necesidades sociales* que se satisfacen con *bienes públicos*; *necesidades preferentes* que se satisfacen con *bienes de mérito*; y *necesidades indeseables* (o males) que se satisfacen con *bienes de demérito*. Para comprender mejor los segundos vamos a realizar una somera incursión en la naturaleza de los primeros.

Las *necesidades sociales* son satisfechas por bienes que son consumidos de forma no excluyente por todos los miembros de la comunidad, contribuyan o no a su financiación. El caso más socorrido es el de la defensa nacional que es disfrutada por todos los ciudadanos de forma semejante. En estos casos es el Estado quien, por los fallos manifiestos del mercado para proporcionar tales servicios, debe intervenir en aras de una provisión óptima de este tipo de bienes, denominados, por la tal razón, públicos. En esta

¹ En relación con las políticas públicas de fomento de la RSE a través de la participación, puede consultarse el artículo *¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)?* en el que se expone el *Modelo Ágora* basado en la "creación de grupos de debate en los que participan los diferentes actores sociales para proveer el consenso público sobre RSE". (Lozano, Albareda e Ysa, 2005).

categoría de bienes se manifiesta sin alteración el principio de soberanía del consumidor ya que este no ignora que es necesario cubrir de forma eficiente este tipo de servicios y por tal razón acepta la intervención pública allí donde el mercado se muestra inoperante. Es decir, el consumidor entiende la relevancia de la necesidad social a cubrir y acepta la naturaleza pública de los bienes encaminados a satisfacerla.

El caso de las *necesidades preferentes* es diferente. En este caso el fallo del mercado es un argumento con una validez no generalizable. En su lugar, el fallo se produce en el principio de *soberanía del consumidor* ya que se trata de bienes que no son preferidos por el consumidor (Ver Eecke, 1998) debido a que ignora los beneficios que le pueden aportar los bienes encaminados a cubrir tales necesidades. Por esta razón se hace también necesaria la intervención del Estado, no ya para corregir un fallo del mercado sino para corregir las preferencias individuales de los consumidores (Palma, 2003). Esta corrección persigue compensar la decisión particular de consumir demasiado poco de una categoría de bienes que poseen un valor especialmente singular que no es correctamente apreciado por el individuo. Las características de estos bienes de mérito son tres (Head, 1966 citado por Calle, 1970):

- 1ª. La valoración limitada que los individuos hacen de los beneficios derivados de los bienes de mérito (por ignorancia e irracionalidad);
- 2ª. Su influencia positiva en la extensión del bienestar; y
- 3ª. Su asimilación parcial a los bienes públicos.

Dos son los motivos principales por los que se produce esa distorsión en las preferencias del consumidor (Jaén y Piedra, 2006): por un lado la falta de información, que lleva al consumidor a ignorar cuál es el valor o mérito de estos bienes; por otro lado el componente irracional de su conducta que puede conducir a una falta de interés por tales bienes aunque reconozca que poseen un valor meritorio. La intervención del Estado en la provisión de tales bienes se justifica por la capacidad de estos para incrementar y mejorar el bienestar de los individuos. En tales casos el consumidor acepta la intervención del Estado para garantizar una dotación de este tipo de bienes de mérito aunque no tenga interés en disfrutar de su consumo, y porque reconoce su contribución al bienestar general (Mulcahy, 1986). Son muchos los ejemplos de necesidades preferentes, sirvan como muestra determinados servicios sociales y, en muchos casos, la cultura en su conjunto. Un individuo puede no ser aficionado a la ópera aunque ello no sea óbice para que entienda y acepte

que la realización de este tipo de producto cultural justifique su protección y fomento por parte del Estado.

Para corregir las distorsiones de la conducta del consumidor respecto a su relación con los bienes de mérito se han propuesto diversas soluciones:

- Fomentar desde el Estado que las empresas tiendan a **facilitar información** precisa, que corrija la infravaloración de los bienes de mérito (McLure, 1968, citado por Braña, 2004).
- Fomentar el **liderazgo democrático** del Estado y la **creación de vínculos comunitarios** como instrumentos idóneos para transmitir una imagen fiel de los bienes de mérito (Musgrave, 2002).
- Fomentar medidas para **mejorar la gobernabilidad**, como vía para conseguir un mayor consenso social en la apreciación de los bienes de mérito. (Stiglitz, 1998).

Se ha empezado a considerar que el paradigma de las preferencias individuales puede ser, en el caso de los bienes de mérito, compatible con una actitud más cooperativa. En ella se encontraría una excepción a la regla de la economía neoclásica del *homo economicus*, maximizador de beneficios y de utilidades individuales, por una actitud económica menos racional, pero socialmente más cooperativa. El consumidor construye sus preferencias considerando las de los demás consumidores y, sobre todo, teniendo en cuenta otras, extraeconómicas, de orden moral y social. Estas preferencias responden a un interés creciente por alcanzar un “**compromiso conjunto**” (Gilbert, 2001) como vía para conseguir objetivos de interés colectivo. Esta idea supondría, en el caso de la provisión de bienes de mérito, desarrollar iniciativas efectivas de **participación ciudadana** de manera que se compensara el poder de los grupos de interés habituales, motivados primordialmente por conseguir un beneficio particular o corporativo (Braña, 2004).

En este contexto, la provisión de cultura, como bien de mérito, es una responsabilidad que busca aumentar el número de agentes que colaboren en su financiación, lo cual tendrá implicaciones tanto para la teoría económica como para el diseño de políticas públicas (Fiorito y Kollintzas, 2004). En consecuencia, la RSC, como acción de agentes privados, representa un paso importante en la potenciación de las medidas y principios anteriores. Así, la RSC no es solo una estrategia corporativa encaminada a garantizar la sostenibilidad interna y externa en los tres ámbitos ya clásicos (económico, social y medioambiental), sino que en determinados aspectos puede convertirse

en un instrumento de economía política. En particular, la acción cultural, como posible manifestación de la RSC, supone una intervención de la iniciativa privada en la dotación, directa o indirecta, de bienes de mérito. De esta manera, su provisión empieza a ser una responsabilidad compartida, y no solo una función estatal.

Por otro lado cabe puntualizar que desde hace algún tiempo se ha venido considerando la cultura como cuarto pilar en el paradigma de la sostenibilidad. Tal como señala David Throsby: *"Una invocación a los valores cultural y económico como componentes de un modelo de desarrollo, junto con un reconocimiento de la naturaleza a largo plazo y evolutiva del desarrollo económico y del cambio cultural, convierten la idea de la sostenibilidad en un marco de referencia dentro del que integrar un análisis del desarrollo económico y cultural."* (Throsby, 2001).

La iniciativa empresarial con su despliegue de medios técnicos, económicos, organizativos, mediáticos, etc. influye en el entorno local y global, en sus clientes y en la cultura (Larrinaga, 1997), creando usos, tendencias, hábitos de consumo, y siendo su acción susceptible de afectar, positiva y negativamente, los niveles de riqueza, la calidad medioambiental y laboral, el espectro de oportunidades sociales, las tendencias culturales, las relaciones sociales, etc. La iniciativa empresarial debería privilegiar aquellas acciones con impactos sociales, ambientales y culturales positivos (Brown, 2005). El desarrollo del territorio es un proceso recíproco (García et, 2007) entre el tejido empresarial y el social, en el que la influencia de la empresa en la cultura puede sintetizarse en los siguientes aspectos enunciados por Mouck (1994):

1. El avance tecnológico y el lanzamiento de nuevos productos provocan cambios radicales en nuestra cultura y nuestra forma de vida;
2. La publicidad altera las categorías y los principios culturales. Se añade a los bienes un valor simbólico por encima del puramente funcional cuyo consumo les atribuye un significado cultural nuevo y propio;
3. Los medios de comunicación, controlados por empresas, seleccionan, crean y transmiten la información en función de patrones que ellas mismas deciden. A través de esa imagen construida mediáticamente la sociedad se observa a sí misma y se hace idea de los cánones culturales en que deben moverse los individuos.

Bajo estos supuestos cobra especial trascendencia la **sostenibilidad cultural** como garantía de respeto hacia la integridad y libertad de las personas, y el mantenimiento y preservación del patrimonio cultural (tangibles e intangibles) del entorno, sin que la iniciativa empresarial lo destruya o distorsio-

ne. En este sentido es fácil entender que el desarrollo sostenible se vincula estrechamente con el grado de bienestar social. A su aumento contribuyen los bienes inmateriales relacionados con la cultura, los valores estéticos, las experiencias artísticas y la creatividad. Todos estos elementos tienen un papel creciente en la sociedad actual. Esta idea entronca de forma inmediata con la expuesta más arriba sobre cómo los bienes de mérito son reconocidos por su aportación al bienestar general y cómo la corrección de los fallos en su percepción pasa, en parte, por el desarrollo de mecanismos de cohesión y participación social.

Para que la acción cultural, desplegada por la empresa a través de su Responsabilidad Social, sea **coherente y efectiva**; para que la acción cultural pueda contribuir positivamente, como **herramienta de economía política**, a la provisión de bienes de mérito; y para que la acción cultural sea percibida como un compromiso convalidado a favor de la **sostenibilidad cultural**, es fundamental articular esta acción a través de una estrategia acorde con los principios anteriores (cooperación, compromiso, participación, etc), con la propia misión-filosofía-motivación cultural de la empresa y con el paradigma cultural que mejor se adapte a esta filosofía.

La Responsabilidad Social Corporativa en los paradigmas culturales

Desde el ámbito de la Economía de la cultura se han sintetizado los principales motivos por los que una empresa puede estar interesada en desarrollar algún tipo de acción cultural como manifestación de su Responsabilidad Social (Kirchberg, 2005):

- *Motivación basada en el modelo neoclásico.* La acción cultural de la empresa persigue incrementar las ventas, los beneficios, los clientes, etc.
- *Motivación basada en principios éticos.* Derivada de la voluntad de mejorar las condiciones culturales del entorno en el ejercicio de una responsabilidad empresarial originada en la especial sensibilización de todo o parte de sus directivos.
- *Motivación basada en principios políticos.* Persigue crear, preservar y consolidar el poder y autonomía de la empresa frente a sus competidores y frente a las administraciones. Se ejerce, a través de esta acción, un cierto control social, encaminado a obtener lealtad social hacia la empresa.
- *Motivación basada en los grupos de interés.* Se desarrolla por la consideración de que la vinculación empresa-sociedad tiene efectos recíprocos. La acción cultural de la empresa incrementa el nivel cultural del

entorno de donde se retroalimenta la propia empresa a través de la incorporación de unos recursos humanos con mayor formación y cualificación intelectual.

Estos motivos no son excluyentes. Una empresa puede actuar por uno o por varios de ellos, o ir evolucionando paulatinamente de uno a otro. Lo importante, en todo caso, es que la empresa conozca y pueda expresar el motivo o motivos por los que decide desarrollar algún tipo de acción cultural. En un momento posterior la empresa tendrá que elegir la manera en la que se va a realizar esta acción. En este sentido la articulación de la acción cultural de la empresa está relacionada con los paradigmas culturales, cuyos rasgos más característicos se describen a continuación (Pose, 2006).

Históricamente, el primero es el **paradigma del mecenazgo cultural**, es decir, aquel en el que el artista era protegido por un particular o institución a cuyos servicios realizaba su trabajo creativo. A esta acción debemos el término que ha llegado hasta nuestros días. Este paradigma ha sido el imperante hasta los años 50, aproximadamente, del siglo XX. Se trata pues de un modelo personalista, ya que el fin de la acción pretende satisfacer el apetito cultural (o socio-político-simbólico) del mecenas, y proteger a un artista concreto. No es una acción que repercute en el conjunto de la sociedad (si no es, claro está, por el hecho de que se generen obras de arte que quedan como legado patrimonial y artístico). Las acciones empresariales de mecenazgo suponen un servicio público que complementa la responsabilidad de las instituciones públicas (Manito, 2006).

En segundo lugar surge el **paradigma de democratización cultural**² (a partir de los años 50) que trata de vencer la rigidez del modelo anterior. Esto supone abrir las puertas de los espacios creativos y de la cultura en su conjunto para que los ciudadanos la disfruten. Se produce en este sentido un avance hacia una cultura de masas. En este paradigma la colaboración de la empresa ya no va dirigida exclusivamente a proteger a una figura artística singular mediante contribuciones particulares e individuales, sino que tiende a desarrollar una acción cultural socializadora. De ahí la apertura de espacios culturales corporativos, aulas culturales, laboratorios formativos, salas de exposiciones, fundaciones culturales, becas, premios, etc. Se crean espacios o se abren los ya existentes para que los ciudadanos disfruten de la cultura y de las grandes creaciones artísticas.

² Es importante puntualizar que no se trata de una democratización en el sentido político, puesto que los ciudadanos no eligen libremente los objetos, actividades y procesos culturales que quieren consumir. Estos vienen dados. Por tanto sería preferible denominar el paradigma como *accesibilidad cultural*.

En tercer lugar, el **paradigma de democracia cultural**³ (a partir de los años 70) en el que el ciudadano deja de ser espectador pasivo de las creaciones artísticas para ser agente activo en la propia creación de objetos culturales. La cultura se convierte así en objeto de acción ciudadana. En este ámbito la empresa debe adoptar un papel diferente al que tenía en los dos escenarios anteriores o uno que sea complementario con ellos. No se trata ya de fomentar los *objetos culturales* (creados por el artista o disfrutados por el espectador), sino de participar activamente, como agente facilitador, en los *procesos culturales* y sociopolíticos que generen una cultura sostenible. Se trata de invertir en capital social y capital cultural, pero con una visión estratégica que evite o reduzca a casos excepcionales acciones dispersas, aisladas y oportunistas.

Por último, el actual **paradigma extracultural** (finales del siglo XX, principios del XXI) interesado por el componente económico-mediático de la cultura al servicio de una ventaja comparativa y competitiva político-territorial. Su carácter economicista fundamenta el discurso de la cultura como generadora de riqueza y empleo, lo que justifica la creación de grandes infraestructuras y eventos culturales, así como el fomento de las llamadas industrias culturales y, en un sentido más amplio, las industrias creativas. El marco cultural se amplía y funde con aspectos como el ocio, el turismo, el deporte o el bienestar. En este caso las empresas encuentran motivación suficiente para realizar acciones encaminadas a apoyar macroespectáculos de todo tipo, en los que lo cultural se funde, y a veces diluye, con otro tipo de manifestaciones.

Esta enunciación cronológica de paradigmas no significa que, en la actualidad, solo exista el último. Por el contrario, se pueden encontrar acciones culturales que responden a alguno o varios de ellos. Su existencia depende del sustrato político e ideológico del lugar en el que se desarrolle una determinada acción cultural. La elección del paradigma dependerá del objetivo que se quiera conseguir en cada caso. Básicamente los paradigmas primero, segundo y tercero lo son de un programa político-cultural subyacente en el que la cultura, en sentido kantiano, no deja de ser un conjunto de bienes y actividades susceptibles de ser consumidas; el tercer paradigma se sustenta en un concepto antropológico de la cultura, como **forma de vida** (Vidal-Beneyto, 1981).

³ Como se ha señalado en la nota anterior, tampoco se trata de una democracia en sentido político, por lo que el término es equívoco e induce a error. En este paradigma los ciudadanos pueden, con una libertad limitada, desarrollar su creatividad realizando objetos y actividades culturales. Sin embargo carecen aún de capacidad de decisión sobre la acción cultural pública pues es en esta esfera en la que realmente tendría sentido hablar de una verdadera democratización cultural. Por esta razón el paradigma podría denominarse *igualitarismo cultural*.

La acción cultural definida en la RSC de una empresa determinada puede estar en mayor o menor sintonía con alguno de estos paradigmas o con una combinación de ellos. En este sentido, el concepto de RSC puede concretarse en una verdadera *Responsabilidad Cultural Corporativa* (RCC), como ámbito de acción específico. En este sentido, Berthoin (2009) ha estudiado los vínculos entre cultura y empresa mediante una amplia revisión de la literatura específica. Así, entre otros aspectos, resalta la aportación de Boltanski y Chiapello al analizar las implicaciones que se derivan de la introducción en la empresa de conceptos y valores provenientes del ámbito artístico. Asimismo, Berthoin destaca los estudios multidisciplinares de Hutter que establecen un vínculo estrecho entre arte y economía, incluyendo proyectos de Responsabilidad Cultural Corporativa como el de la Federación de Industria Alemana.

Como confirmó el estudio de Maignan y Ralston sobre los principios, procesos y grupos de interés de la RSC en Francia, Holanda, Gran Bretaña y Estados Unidos, el interés por las artes y la cultura se sitúa en un lugar destacado (Maignan y Ralston, 2002). De los grupos de empresas puestos a discutir sobre la RSC el 41,5% de las estadounidenses mencionó el arte y la cultura; el 24,2% de las británicas; y el 29,2% de las alemanas. La importancia que le dan las empresas a los temas culturales, como ámbito de acción de la RSC, es lo suficientemente destacado como para empezar a pensar en serio en articular estratégicamente una acción cultural específica.

Algunas experiencias empiezan a relacionar gestión empresarial y promoción artística a través de tópicos como *trabajo creativo; artes, comercio y desarrollo; arte, comunicación y cambio*. Estos vínculos se han materializado en proyectos y programas concretos como el AIRIS (*Artistas residentes*) en Suecia; el NyX – *Programa de alianzas para la innovación* en Dinamarca, o el *Programa Catalyst* de la empresa Unilever (<http://www.produktundvision.com>), una de las más amplias iniciativas corporativas sobre aprendizaje basado en el arte (Boyle y Ottensmeyer, 2005). Sin embargo, estas iniciativas no dejan de ser una suerte de instrumentalización de la cultura; una ósmosis que capitaliza las potencialidades intelectuales y creativas propias del ámbito artístico, convirtiéndolas en una herramienta más del *business management*. En este sentido la Responsabilidad Cultural Corporativa debería contemplarse, más allá de una iniciativa de promoción empresarial o de una mera herramienta de gestión, como una reflexión y contextualización permanentes de las propias (intra/inter) acciones de la empresa (Ruediger, 2005).

A nuestro juicio, la filosofía ética que subyace en la idea de RSC, sugiere que la acción cultural empresarial encuentra mejor acomodo cuando se despliega en

el ámbito del *paradigma de democracia cultural (igualitarismo cultural)*. Vamos a intentar justificarlo enfrentando dos marcos de referencia. Por un lado el *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (AECA, 2003), que va a proporcionar cuerpo teórico y burocrático a la RSC; y por otro lado la *Agenda 21 de la cultura* que se puede convertir en un espacio idóneo para su puesta en práctica.

El marco conceptual de la RSC de aeca y la Agenda 21 de la cultura

Una de las razones que provocaron la aparición de la *Agenda 21 de la cultura* fue la escasa atención que se venía concediendo a la cultura dentro del paradigma del desarrollo sostenible, en el que se ha dado un claro y determinante protagonismo a otros aspectos como el ecologismo, los recursos naturales, el medioambiente, el bienestar social, etc. Esta llamada de atención sobre la importancia de la cultura tiene como referencia más inmediata la *Agenda 21 de la cultura*: programa de acción encaminado a definir retos y responsabilidades que garanticen un desarrollo sostenible. Sin embargo, este punto de partida estaba más enfocado hacia el ámbito medioambiental, no en vano surgió en la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992, y en su formalización final se mencionó vagamente el papel de la cultura en el reto del desarrollo sostenible (Pascual, 2005). Es de esa misma cumbre de donde surgen las ideas que extienden la responsabilidad empresarial hacia los aspectos de desarrollo sostenible, especialmente al impacto medioambiental de las actividades económicas (Morrós, Vidal, 2005), recogidos en el *Marco Conceptual de la RSC* de AECA.

Posteriormente, en la Cumbre de la Tierra celebrada en 2002 en Johannesburgo el concepto de sostenibilidad se amplía al ámbito económico y social, como respuesta a un enfoque de Responsabilidad Social basado en la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés (AECA, 2003) que es la piedra angular alrededor de la que gravita el *Marco Conceptual de la RSC* elaborado por AECA (Escobar y González, 2005). Las ideas desarrolladas en ese foro mundial son las que sirvieron, igualmente, para actualizar el contenido de la *Agenda 21 de la cultura* original fomentando la introducción de la cultura como dimensión básica para el desarrollo sostenible (Pascual, 2005). Por esta razón, en el marco del IV Foro de Autoridades Locales de Porto Alegre celebrado en Barcelona en 2004 se aprueba el documento *Agenda 21 de la cultura. Un compromiso de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural*. Se trata de un documento nuevo que da estatuto de autonomía a la cultura, no solo como materia transversal en el diseño de políticas públicas, sino como pilar sustancial en el logro de un desarrollo socialmente sostenible a través del respeto hacia la diversidad cultural. En el nombre

del nuevo documento se expresa la intención clara de vincular la aportación que la cultura puede realizar al desarrollo sostenible, con la motivación y responsabilidad ya constatada en el ámbito medioambiental a través de la *Agenda 21 de la cultura* original (Etxebarria, 2005).

En su versión cultural, la *Agenda 21 de la cultura* es un programa que, partiendo de una visión y enfoque internacionales, pretende mejorar y fortalecer las políticas culturales locales para dotarlas de un compromiso, responsabilidad y acción encaminados a promover un desarrollo que sea respetuoso con los derechos culturales, con la identidad y diversidad cultural, con el patrimonio cultural tangible e intangible, y con las diferentes sensibilidades y manifestaciones culturales y artísticas del territorio. Su desarrollo parte de un enfoque amplio en el que todos los agentes sociales están llamados a participar en la construcción cultural del municipio, bajo la convicción de que todos ellos pueden ser artífices y legítimos destinatarios de las políticas culturales locales.

Como señala Francesca Minguella *"la cultura es un ámbito siempre ligado a la Responsabilidad social, reflejada actualmente de manera especial en la Agenda 21 de la cultura propiciada por la UNESCO"* (Minguella, 2008). Este sentido de cooperación y de partición de agentes involucrados que subyace en la *Agenda 21 de la cultura*, se vincula estrechamente con el *Marco conceptual de la RSC* elaborado por AECA. No en vano, ambos documentos parten, como se ha visto, del ideario común emanado de los foros internacionales mencionados anteriormente.

Este Marco Conceptual aporta coherencia a los distintos ámbitos de la Responsabilidad Social Corporativa (AECA, 2003). Vamos a aplicar su itinerario lógico-deductivo a la acción cultural de la empresa como ámbito concreto de su Responsabilidad Social dentro del marco de la *Agenda 21 de la cultura*.

1º. Concepto y definición de la Responsabilidad Cultural Corporativa

La Responsabilidad Cultural Corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo cultural (sostenibilidad) de la sociedad (identidad), la preservación del medio cultural (patrimonio), desde su composición social (diversidad) y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa.

2º. Entorno de la Responsabilidad Cultural Corporativa

El entorno general de la Responsabilidad Cultural Corporativa comprende el medio interno y externo de la empresa, con un alcance temporal presente y futuro. No solo el entorno condiciona la acción de la empresa sino que esta puede producir modificaciones en las cualidades, configuración, prácticas, hábitos, demandas y calidad del medio cultural en el que se asienta la empresa.

3º. Grupos de interés

El Marco conceptual de AECA y la *Agenda 21 de la cultura* han tomado como referencia el enfoque de los grupos de interés/agentes sociales (Perdiguero, 2003), respectivamente. Tal como los define AECA en su Marco conceptual, "los grupos de interés son los receptores del comportamiento socialmente responsable de la empresa. Constituyen el entorno inmediato de la Responsabilidad Social Corporativa y condicionan el desarrollo de la misma." En la Tabla 1 aparecen los grupos de interés recogidos en el Marco conceptual de AECA, y los agentes sociales enunciados por Martinell (2000) que pueden considerarse a efectos de la *Agenda 21 de la cultura*.

En este sentido, cabe puntualizar que, aunque los agentes sociales tienen características comunes con los grupos de interés, su función y responsabilidad es más amplia, ya que no son un simple "entorno inmediato" formado por "receptores" que "condicionan el desarrollo" de un programa de acción, sino que son los artífices directos del mismo.

Aún así, es fácil entender que existe un conjunto de agentes/grupos de referencia tanto para las empresas, en el desarrollo de su RSC, como para la Administración en la aplicación de la *Agenda 21 de la cultura*. La relación en cada caso puede ser recíproca. La empresa es agente social en la *Agenda 21 de la cultura*, y el resto de agentes de la misma son grupos de interés para la empresa y por tanto destinatarios de su Responsabilidad Social. De ahí que la *Agenda 21 de la cultura* se convierta en una iniciativa institucional que sirve de punto de encuentro a los intereses de los diferentes agentes sociales.

Tabla 1. Grupos de interés y Agentes sociales

GRUPOS DE INTERÉS (MARCO CONCEPTUAL DE RSC – AECA)	AGENTES SOCIALES AGENDA 21 DE LA CULTURA + Alfons Martinell
<p>Grupos de interés internos</p> <p>Empleados</p> <p>Accionistas o propietarios</p> <p>Grupos de interés externos</p> <p>Clientes</p> <p>Proveedores</p> <p>Competidores</p> <p>Agentes sociales (sindicatos, asociaciones de consumidores, cámaras de comercio, agrupaciones de proveedores, organismos normalizadores, medios de comunicación, analistas, lobbies, organizaciones no gubernamentales etc).</p> <p>Administraciones públicas</p> <p>Comunidad local (iglesia, asociaciones vecinales, fundaciones, partidos políticos, ONG, asociaciones en general, etc.)</p> <p>Sociedad y público en general</p> <p>Medio ambiente y generaciones futuras (asociaciones de protección de la naturaleza, entidades de preservación del patrimonio histórico artístico)</p>	<p>Agentes de la Administración Pública</p> <p>Estado</p> <p>Comunidades Autónomas</p> <p>Diputaciones</p> <p>Comarcas</p> <p>Ayuntamientos</p> <p>Agentes de las Instituciones sin ánimo de lucro (Tercer Sector)</p> <p>Fundaciones</p> <p>Asociaciones</p> <p>Organizaciones no gubernamentales</p> <p>Organizaciones juveniles</p> <p>Agrupaciones varias</p> <p>Agentes de las Instituciones privadas</p> <p>Empresas</p> <p>Asociaciones privadas</p> <p>Profesionales</p> <p>Artistas</p> <p>Industria</p> <p>Servicios</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

4º. Objetivos de la Responsabilidad Cultural Corporativa

La Responsabilidad Cultural Corporativa debe ser útil para atender las necesidades de los distintos grupos de interés desde un comportamiento eficiente y adecuado de la dimensión cultural de la empresa. Por ello, el objetivo básico de la Responsabilidad Cultural Corporativa es suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para:

- *Dotar a la empresa de una base conceptual sólida sobre la que desarrollar el modelo de empresa ciudadana y de su contribución para un desarrollo sostenible.* Una evaluación de la Responsabilidad Social Corporativa que ignore su entorno cultural está llena de peligros conceptuales y metodológicos (Prakash, 1971).
- *Innovar y mejorar los procesos de dirección, gestión, medición e información de las empresas, con el fin de que estas tengan en cuenta la dimensión cultural de su actividad y la satisfacción de necesidades de los grupos de interés.*
- *Lograr que las empresas generen externalidades socialmente responsables. Los objetos culturales proporcionan una imagen de la sociedad en la cual estos se producen.* La imagen que la empresa proporciona a través de su publicidad puede tener, siguiendo el "Modelo de las externalidades culturales" un impacto determinante en la identidad local (Mohanty, 2005).

5º. Principios básicos de la Responsabilidad Cultural Corporativa

Los principios básicos constituyen reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Su determinación y aplicación está en congruencia con el concepto, los objetivos de la Responsabilidad Cultural Corporativa y las necesidades genéricas de los grupos de interés. Estos principios, adaptados a la acción cultural de la empresa en el marco de la *Agenda 21 de la cultura*, son (ver tabla 2):

Tabla 2. Los principios de la RSC (Marco conceptual de AECA) y los principios de la *Agenda 21 de la cultura* (UNESCO)

PRINCIPIOS DEL MARCO CONCEPTUAL DE RSC (AECA)	AGENDA 21 DE LA CULTURA (UNESCO)
Transparencia	<p>P5. El desarrollo cultural se apoya en la multiplicidad de los agentes sociales. Los principios de un buen gobierno incluyen la transparencia informativa y la participación ciudadana en la concepción de las políticas culturales, en los procesos de toma de decisiones y en la evaluación de programas y proyectos.</p> <p>C32. Implementar políticas que tengan como objetivo la apertura de medios de comunicación públicos en el ámbito local, así como su desarrollo de acuerdo con los intereses de la comunidad siguiendo los principios de pluralidad, transparencia y responsabilidad.</p>
Materialidad	<p>P10. La calidad del desarrollo local requiere la imbricación entre las políticas culturales y las demás políticas públicas –sociales, económicas, educativas, ambientales y urbanísticas.</p>
Verificabilidad	<p>R49. Realizar una propuesta de sistema de indicadores culturales que dé cuenta del despliegue de esta Agenda 21 de la cultura, a partir de métodos generales de manera que se pueda facilitar el seguimiento y la comparabilidad.</p>
Visión amplia	<p>C45. Desarrollar e implementar políticas que profundicen en los procesos de multilateralidad, basados en el principio de la reciprocidad. La cooperación cultural internacional es una herramienta indispensable en la constitución de una comunidad humana solidaria, que promueve la libre circulación de artistas y operadores culturales especialmente a través de la frontera norte-sur, como una contribución esencial para el diálogo entre los pueblos, para la superación de los desequilibrios provocados por el colonialismo y para la integración interregional.</p>
Mejora continua	<p>P8. La convivencia en las ciudades implica un acuerdo de responsabilidad conjunta entre ciudadanía, sociedad civil y gobiernos locales..</p>
Naturaleza social de la organización	<p>P10. La afirmación de las culturas, así como el conjunto de las políticas que se han puesto en práctica para su reconocimiento y viabilidad, constituye un factor esencial en el desarrollo sostenible de ciudades y territorios en el aspecto humano, económico, político y social.</p> <p>P15. El trabajo es uno de los principales ámbitos de la creatividad humana. Su dimensión cultural debe ser reconocida y desarrollada. La organización del trabajo y la implicación de las empresas en la ciudad o el territorio deben respetar esta dimensión como uno de los elementos fundamentales de la dignidad humana y del desarrollo sostenible.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

Transparencia. Garantiza la emisión de información sobre el comportamiento cultural de la empresa dirigida a los grupos de interés siendo permeable a sus expectativas.

Este principio se relaciona de forma directa con el Principio nº 5 de la *Agenda 21 de la cultura* que reconoce que el buen gobierno incluye la transparencia informativa y la participación ciudadana.

Materialidad. La materialidad supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la Responsabilidad Cultural Corporativa, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos. Este principio asumiría la necesidad de desarrollar una acción cultural que afecte a todos los ámbitos en los que la empresa actúa.

En este sentido, el Principio nº 10 de la *Agenda 21 de la cultura* precisa que el desarrollo local requiere que la política cultural esté presente en el resto de políticas municipales. Cualquier ámbito corporativo y municipal se convierte en materia de referencia para desplegar la acción cultural.

Verificabilidad. Las actuaciones culturales desarrolladas por la empresa deben someterse a verificación, por parte de expertos independientes, para lograr un adecuado nivel de credibilidad.

La *Agenda 21 de la cultura* recomienda a los Gobiernos locales que diseñen un sistema de indicadores culturales que facilite información sobre la implantación de la misma. En este sentido, la Federación Española de Municipios y Provincias ha elaborado la *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales (Sistema de indicadores para la evaluación de las políticas culturales locales en el marco de la Agenda 21 de la cultura)*. En ella, uno de los indicadores, en el ámbito de "La cultura como factor de desarrollo local: económico, social y territorial" está dirigido a conocer la contribución activa del tejido empresarial local y de la iniciativa privada en la vida cultural de la localidad. De manera que la actuación cultural de la empresa no solo será verificada por los expertos independientes designados al efecto por la propia empresa sino por el órgano responsable de aplicar los indicadores de la guía elaborada por la FEMP⁴.

⁴ En este sentido el Observatorio de Políticas Culturales de Castilla-La Mancha será uno de organismos encargados de aplicar este tipo de indicadores.

Visión amplia. La organización debe centrar sus objetivos de Responsabilidad Social Corporativa en el contexto de sostenibilidad más amplio posible, considerando el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global.

La asunción de la *Agenda 21 de la cultura* supone un compromiso en el desarrollo de acciones de cooperación cultural internacional como mecanismos para profundizar en procesos multilaterales que favorezcan la eliminación de desequilibrios y la integración interregional. Es decir, un enfoque que sustituye la visión localista por otra de alcance global.

Mejora continua. Las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa pretenden asegurar la viabilidad del proyecto empresarial en el largo plazo mediante una gestión continuada promoviendo una relación simbiótica con el entorno social y con el medio ambiente.

La normalización e interiorización de prácticas continuadas en el tiempo solo es posible consiguiendo el protagonismo y la participación activa y efectiva de todos los agentes sociales. Por esta razón la *Agenda 21 de la cultura*, en sintonía con un modelo cultural que trascienda lo meramente coyuntural y oportunista, expone como principio fundamental la asunción de una responsabilidad conjunta y compartida por todas las instituciones sociales como garantía de perdurabilidad.

Naturaleza social de la organización. La Responsabilidad Cultural Corporativa está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones.

Principio compartido por la *Agenda 21 de la cultura* al reconocer que la cultura, las culturas, y las políticas culturales públicas representan un elemento fundamental para el desarrollo humano. Reconociendo, asimismo, que la implicación de las empresas en la ciudad o el territorio deben respetar esta dimensión como uno de los elementos fundamentales de la dignidad humana y del desarrollo sostenible. El desarrollo social y humano, pues, como cimiento de la acción cultural pública y privada.

6º. Elementos de la Responsabilidad Cultural Corporativa

El desarrollo de una acción cultural en el marco de la *Agenda 21 de la cultura*, supone la aplicación de la Responsabilidad Social a la dirección y gestión de la empresa. Las implicaciones de esta acción van a afectar a:

Gobierno corporativo. Su objetivo es asociar la creación de valor económico con el compromiso cultural de la actividad empresarial. Aparte de la aplicación de Códigos de buen gobierno, la adhesión a la *Agenda 21 de la cultura* es una decisión que fortalece aún más el comportamiento social de la empresa; que garantiza unas prácticas responsables que van a poder ser observadas por los diferentes agentes sociales; y que explicita, socializa y concreta el compromiso cultural corporativo con el entorno más próximo. Esta adhesión va a suponer la designación de un delegado corporativo en la *Agenda 21 de la cultura* con presencia en los trabajos que la misma genere y como nexo de unión entre ella y el Comité cultural que, a tal efecto, pueda crearse en la empresa.

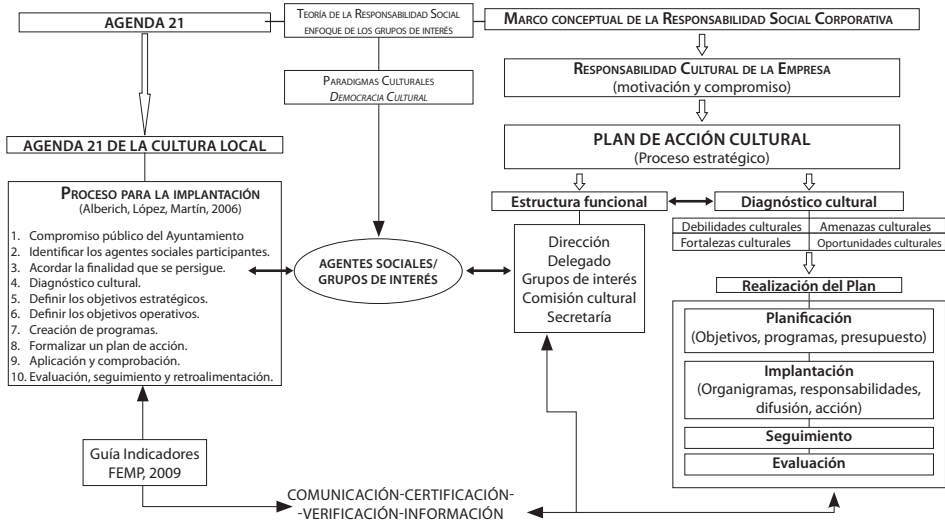
Proceso estratégico (dirección-gestión-control). La acción cultural empresarial, como parte de la Responsabilidad Social, debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la empresa. No puede ser una iniciativa autónoma, ajena a la misión, principios y valores corporativos. No se trata, por tanto, de fomentar o realizar actividades culturales, sino de contemplar la empresa, sus medios, recursos y procedimientos en términos de afectación cultural. De este modo el desarrollo de una acción culturalmente responsable puede ampliar la misión de la propia empresa, más allá de lo estrictamente económico. Por ello es fundamental definir un compromiso en materia cultural y difundirlo, darlo a conocer, en el seno de la propia empresa. La adhesión de la empresa a la *Agenda 21 de la cultura* del municipio o municipios en los que tiene presencia es una decisión que debe ser difundida por todos los medios. Esta difusión no ha de ser unilateral, sino que debe buscar y provocar la activa participación de las personas que trabajan en la empresa. El diseño de un *Plan de acción cultural* participativo, en el marco de la *Agenda 21 de la cultura*, puede ser un elemento que motive a los empleados al proporcionarles una visión comprometida con el medio de trabajo y con su entorno más inmediato.

El proceso de diseño y desarrollo del *Plan de acción cultural* puede seguirse en el Cuadro 1. En él se ofrece, de forma paralela, una visión de la construcción de la *Agenda 21 de la cultura*, por parte de la Administración municipal, y la creación de un *Plan de acción cultural* que sea capaz de insertarse en la Agenda. En ambos casos, el punto de encuentro, el nexo de unión, son los agentes sociales/grupos de interés, auténtica columna vertebral de ambos procesos. La participación de la empresa en la Agenda le permitirá conocer su impacto en términos culturales así como las expectativas de los agentes sociales respecto a la acción cultural corporativa. De otro lado, la adhesión de la empresa a la Agenda, supone valorar el impacto económico de

la cultura en el municipio, así como ampliar el espectro de agentes sociales potencialmente competentes y voluntariamente comprometidos con el desarrollo cultural del municipio.

Como se desprende del Cuadro 1, la creación de un *Plan de acción cultural* debe integrarse de forma coherente en el marco general de la RSC, y debe expresar la motivación y el compromiso que, por parte de la Dirección, subyace en su diseño. El objetivo, una vez más, es evitar una acción cultural anecdótica, aislada y coyuntural; y por el contrario integrarla de forma duradera y consistente en la estrategia general de la empresa. Parece coherente con lo anterior, que el proceso de creación y seguimiento de un Plan de acción cultural se articule a través de un órgano que dote de estructura funcional todo el proceso. En él debería integrarse la dirección y los grupos de interés, a través de una Comisión cultural encargada de impulsar, gestionar y velar por la dinámica del proceso. Para iniciarlo se propone realizar un diagnóstico previo que permita conocer la posición cultural, interna y externa, de la empresa. Para ello se propone el empleo de la Matriz DAFO. El diagnóstico debe incluir un análisis cultural del entorno para conocer las iniciativas públicas y privadas de semejante naturaleza y, especialmente, la existencia de marcos públicos donde se esté aplicando la *Agenda 21 de la cultura*. Esta observación permitirá articular con más eficacia la fase siguiente del proceso: la realización efectiva del Plan. El diagnóstico cultural facilita y orienta la realización del *Plan de acción cultural* en cada una de sus fases: planificación, implantación, seguimiento y evaluación. La definición de estos elementos no puede ser ajena al contexto y, ni mucho menos, al caso hipotético en el que la *Agenda 21 de la cultura* esté implantada o se esté implantando en el municipio, en cuyo caso el plan cultural debería integrarse en ella. Este nexo entre lo privado y lo público, esta vocación de servicio comunitario, es la que dota de sentido social la RCC, en coherencia con una motivación ética y democrática de la acción cultural empresarial.

Cuadro 1. Relación entre los elementos de la RSC (Marco conceptual de AECA) y la Agenda 21 de la cultura (UNESCO)



Información y comunicación. A parte de los medios de información, verificación, certificación y comunicación que la empresa utilice para dar cumplimiento a estos elementos de la Responsabilidad Social Corporativa, la *Agenda 21 de la cultura* puede representar para la empresa un altavoz a través del que informar de su acción cultural. El compromiso con la Agenda es en sí un indicador de dicha acción. La presencia de la *Agenda de la cultura* multiplican el efecto del principio de transparencia que justifica esta necesidad de informar. Consecuencia similar pueden tener los mecanismos de evaluación desarrollados por la propia Agenda o por organismos externos, como el caso de la Guía de indicadores elaborada por la Federación Española de Municipios y Provincias dirigida a evaluar las políticas culturales públicas en el marco de la *Agenda 21 de la cultura*.

Inversión culturalmente responsable. La empresa puede invertir en diferentes fórmulas que benefician la creatividad artística. Se habla de la figura del consultor del arte, como persona que ofrece a las empresas proyectos innovadores que facilitan la aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa (Alvarado, Macías, Navarro, 2007)⁵, pero también se pueden crear nuevos cauces para la inversión (microcréditos para proyectos culturales) en el entorno local más inmediato.

⁵ Puede verse *Accounting for taste: Art and the financial markets over three centuries* (W.N.Goetzmann, 1993) para comprobar con más profundidad las implicaciones de las inversiones en arte, así como su relación con los flujos financieros.

Conclusiones

En el trabajo que aquí finaliza hemos intentando hacer un recorrido que permitiera coaligar dos marcos referenciales: el de la RSC y el de la *Agenda 21 de la cultura*. La intención ha sido comprobar cómo la naturaleza de la cultura, como bien de mérito, favorece su provisión mediante mecanismos participativos y cooperativos que aúnen la iniciativa pública y privada. Esta alianza permitirá afrontar de una manera más eficaz los retos que se propone la Estrategia *Europa 2020* que ha sido impulsada durante 2010 con motivo de la presidencia española de la Unión Europea.

En síntesis, las ideas básicas con las que podemos concluir, son las siguientes:

- Se puede hablar con pleno sentido de una Responsabilidad Cultural Corporativa, tanto por los elementos comunes existentes entre los principios de la RSC y la cultura como bien de mérito y como objeto de la *Agenda 21 de la cultura*; como por el valor estratégico de la cultura en el desarrollo sostenible.
- La RCC tiene grandes potencialidades para convertirse, en el marco de la Estrategia Europa 2020, en un instrumento de Economía política debido a su acción en la promoción y provisión de la cultura, como bien de mérito.
- Esta función de la RCC supone un compromiso voluntario a la hora de asumir de forma compartida la financiación de la cultura.
- La inserción de la RCC en un paradigma cultural determinado tiene un importante contenido político ya que manifiesta los principios y valores que se quieren fomentar a través de ella.
- La RCC en el marco de la *Agenda 21 de la cultura* permite ordenar la acción cultural de la empresa en la estrategia empresarial, evitando así iniciativas aisladas, dispersas y oportunistas.
- La adhesión de la empresa a la *Agenda 21 de la cultura* permite compartir de forma democrática la actuación cultural de la empresa en un órgano público de participación ciudadana.
- Conocer de primera mano las expectativas de los grupos de interés de la empresa que son agentes sociales activos en la *Agenda 21 de la cultura*.

Sería importante que la Administración central impulsara un *Plan Nacional para la Agenda 21 de la cultura* que contribuyera de forma efectiva a la materialización de los objetivos de la Estrategia *Europa 2020*. Esta medida propiciaría la ordenación de la política cultural de los municipios españoles, dando cabida a

la participación de los ciudadanos, y a la adhesión de las empresas locales que podrían así desarrollar sus acciones de RCC. De esta manera tanto la *Agenda 21 de la cultura* como la RCC serían mecanismos al servicio de la política cultural y de la política económica. Pero sobre todo, elementos fundamentales para garantizar que el desarrollo de nuestra sociedad se cimienta en la convicción de que la *sostenibilidad democrática* debe ser su punto de partida y su meta.

Bibliografía

- [1] AECA (2003), *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento AECA Nº 1. Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA.
- [2] ALVARADO, M; MACÍAS, A. Y NAVARRO, E. (2007): "Una reflexión sobre la valoración y presentación de las inversiones en obras de arte". XXI Congreso de AEDEM. Madrid.
- [3] LARRINAGA, C. (1997): "Consideraciones en torno a la relación entre la contabilidad y el medio ambiente", *Revista española de financiación y contabilidad*, Vol. XXVI, nº 93. Octubre-Diciembre 1997. pp.957-991.
- [4] BERTHOIN, A. (2009): *Transforming Organizations with the Arts*. TiltEurope Project. (<http://www.tillt.se>).
- [5] BOCG - BOLETÍN OFICIAL DE LAS CORTES GENERALES. CONGRESO DE LOS DIPUTADOS. Serie D. Núm. 95 (31 de octubre de 2008). pp. 8-9.
- [6] BOYLE, M.E. Y OTTENSMEYER, E. (2005): "Solving business problems through the creative power of the arts: catalyzing change at Unilever" *Journal of Business Strategy*, 26(5). pp. 14-21.
- [7] BROWN, J. (2009): "Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously" *Critical Perspectives on Accounting*, 20 (2009). pp. 313-342.
- [8] CALLE, R. (1970): "Los bienes públicos, los bienes de mérito y los bienes de demérito", *Revista de Economía Política*, Nº 55. Mayo-Agosto 1970. pp. 5-72.
- [9] CORTÉS, J.M. (2009): "La cultura del interés" *La Vanguardia* (8 de Marzo)
- [10] DOCAMPO, M., LÓPEZ, J.A., GARCÍA, M. Y AGUILAR, E., (2007): *Perspectiva teóricas en desarrollo local*. Editorial: Netbiblo. La Coruña, 2007.
- [11] ESCOBAR, B. Y J.M. GONZÁLEZ (2005): "Responsabilidad Social Corporativa: ¿compromiso u oportunismo?", *Revista de Contabilidad*, Vol.8, nº 16. pp. 67-98.
- [12] ETXEBARRIA, M. (2005): "¿Qué significa la Agenda 21 de la cultura para la vida municipal?" *VI Seminario "Cultura y Municipio"* organizado por la FEMP. Jerez de la Frontera.
- [13] FEMP (2009): *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales. Sistema de indicadores para la evaluación de las políticas culturales locales en el marco de la Agenda 21 de la cultura*. Grupo Técnico de la Comisión de Cultura de la FEMP.

- [14] FIORITO, R. Y KOLLINTZAS, T. (2004): "Public goods, merit goods, and the relation between private and government consumption", *European Economic Review*, 48 (2004). pp. 1367–1398.
- [15] GOETZMANN, W.N. (1993): "Accounting for taste: Art and the financial markets over three centuries". *The American Economic Review*. Vol.83. Nº5 pp.1370–1376.
- [16] JAÉN, M. Y PIEDRA, L. (2006): "Los efectos redistributivos de la política cultural en España. Una perspectiva desde la encuesta de presupuestos familiares", *Cuadernos de Economía de la cultura*, Nº 6. Diciembre 2006. Año IV, pp 21–36.
- [17] KIRCHBERG, V. (2005): "El patrocinio empresarial de las artes". *Manual de Economía de la cultura*. (Ruth Towse, coordinadora). Fundación autor.
- [18] LARRINAGA, C. (1997): "Consideraciones en torno a la relación entre la contabilidad y el medio ambiente", *Revista española de financiación y contabilidad*, Vol.XXVI, nº 93. Octubre-Diciembre 1997. pp.957–991.
- [19] LOZANO, J.M., ALBAREDA, L. Y YSA, T. (2005): "¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)?", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 53, pp. 55–64.
- [20] MAIGNA. I. Y RALSTON, D.A. (2002): "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from business' self-presentations". *Journal of International Business Studies*, 33, 3 (Third quarter, 2002). pp 497–514.
- [21] MALGESINI, G. Y GONZÁLEZ, N. (2005): "Cumbre de Lisboa. Estrategia Europea de Inclusión Social" *Cuaderno europeo* nº 2. Ed. Fundación Luis Vives.
- [22] MANITO, F. (2006): "Cultura y estrategia de ciudad. La centralidad del sector cultural en la Agenda local". Centro Iberoamericano de desarrollo estratégico urbano.
- [23] MARTINELL, A. (2000): "La función de los agentes culturales. Nuevos escenarios para la reflexión". *Periférica. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*. Nº 1 – Diciembre 2000. pp 105–135.
- [24] MINGUELA, F. (2008): "El renovado protagonismo de los filántropos", *Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones*.
- [25] MOHANTY, G.S. (2005): *Modern sociology*. Delhi, Isha Books, Vol.2 (p.251)
- [26] MORROS, J. Y VIDAL, I. (2005): *Responsabilidad Social Corporativa*. Ed. Fundación Confemetal.

- [27] MOUCK, T. (1994): "Corporate Accountability and Rorty's Utopian Liberalism" *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol.7 Issue 1. Pages: 6–30.
- [28] MULCAHY, K.V. (1986): "The arts and their economic impact: The values of utility" *The Journal of Arts management and Law*. Vol 16 N° 3. Pp 33–48.
- [29] PALMA, L. (2003): "Economía de la Cultura. Una disciplina de la ciencia económica", *Cuadernos de Economía de la cultura*, N° 1. Enero/Junio 2003. Año 1. pp. 15–32.
- [30] PASCUAL, J. (2005): "La Agenda 21 de la cultura: contexto, contenidos y desafíos", *Boletín GC: Gestión cultural n° 11: Participación ciudadana*, Abril 2005.
- [31] POSE, H.M. (2006): *La cultura en las ciudades. Un quehacer cívico-social*. Editorial Graó. Barcelona.
- [32] PRAKASH, S. (1975): "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework". *California Management Review* 1975.Vol.17(3). pp. 58–64
- [33] RUEDIGER, J. (2005): "Extended cognitive ability through cultural contextualization – The artist as coach and consultant in corporations". Heidelberg/Baden-Baden.
- [34] VER ECKE (1998): "The concept of a 'merit good'. The ethical dimension in economic theory and the history of economic thought or the transformation of economics into socio-economics", *The Journal of socio-economics*, Vol.27, n° 1. pp. 133–153

R

Reseñas



Recensión de:

Juan José Durán Herrera

Universidad Autónoma de Madrid

R.E. FREEMAN; J.S. HARRISON; A.C. WICKS; B.L. PARMAR Y S. DE COLLE,
Cambridge University Press. 2010 , 343 páginas.

Stakeholder theory. The State of the Art

El modelo de empresa deseable de acuerdo a la *Teoría Stakeholder*, concebida y desarrollada por el Profesor Freeman y colaboradores en el libro objeto de estas notas, es de carácter pluralista al considerar que los grupos interesados (directos, que forman parte de la cadena de valor de la firma) participan conjuntamente en la creación de valor. Es decir, esta teoría no se fundamenta en el modelo de empresa financiero o accionarial. Las decisiones del modelo de empresa de esta Teoría se basan en cómo se crea valor para sus *stakeholders*. Se entiende que para que se produzca un proceso exitoso de creación de valor sostenible la empresa ha de implicar en su devenir a sus *stakeholders*, que en la práctica generalidad de los negocios (proyectos empresariales) son: empleados, clientes, proveedores, financiadores (prestamistas y accionistas) y comunidades. Otros grupos interesados que pueden influir o verse afectados por la creación de valor son los constituidos en el seno de la sociedad civil (ONG).

La empresa produce, distribuye y comercializa bienes y servicios creando valor para los grupos interesados que participan en dicho proceso. A la consecución de los objetivos de cada partícipe contribuye la acción colectiva realizada a través de la empresa. En este sentido se puede considerar que los *stakeholders* nucleares de la empresa son los que forman parte de su cadena de valor, sin cuyo concurso la empresa no existiría. Por tanto, la actividad de la empresa y el logro de sus objetivos vienen condicionados por estos grupos y a su vez influyen en los objetivos individuales de cada partícipe.

Esta concepción multidimensional de la empresa no tiene por qué entrar en conflicto con las responsabilidades adquiridas ante los accionistas. La empresa tiene deberes fiduciarios con los accionistas pero como institución social también tiene responsabilidades públicas y privadas. Una visión multidimensional implica computar los efectos externos positivos y negativos creados en el proceso de creación de valor.

Si los conflictos planteados se resuelven sistemáticamente pensando en el beneficio exclusivo de los accionistas a costa de otros *stakeholders* clave lo normal que cabe esperar es que el proyecto empresarial fracase.

La empresa es una comunidad de personas, organizada jerárquicamente, cada una con derechos y obligaciones individuales y con la organización de la que forma parte. Los directivos y el gobierno de la empresa juegan un papel mediador y determinante en la resolución de conflictos y fricciones. En este sentido las grandes preguntas a las que hay que contestar son: ¿cuál es el propósito de la empresa?; ¿hacia quienes están obligados los directivos?

Tal y como se argumenta en el libro, el enfoque de la *Teoría Stakeholder* es consistente con la concepción de Milton Friedman basada en los mercados (eficiencia, maximización del beneficio) o la teoría de agencia de Jensen así como con la visión estratégica de Potter y de los costes de transacción de Williamson (la empresa como mecanismo de gobierno a lo largo del tiempo de un conjunto de contratos de carácter multilateral con diferentes *stakeholders*).

La *Teoría Stakeholder* se enmarca, según sus autores, en un "pragmatismo filosófico", ya que se considera que tanto la teoría como la práctica son relevantes en la búsqueda de una vida mejor (de y en la empresa, añadimos). La práctica nos dice lo importante que es lo que puede hacerse y la teoría nos conduce a explorar otros horizontes, lo que puede o podría ser al incorporar en el análisis posibilidades más ambiciosas o radicales. La práctica sin la teoría esta huérfana y viceversa. En el desarrollo y descubrimiento de conocimiento es especialmente significativa la formulación de buenas preguntas (relevantes) que puedan ser contestadas tanto mediante modelos cuantitativos como cualitativos. La perspectiva práctica, del directivo, es relevante y la investigación ha de ser útil, aunque esta no siempre sea directa e inmediatamente aplicable a la operativa o actividad en el contexto de la organización. Las teorías se nutren de un conjunto de proposiciones testables. Esta teoría, según sus defensores, no tiene un único propósito, ya que ha de ser entendida como un conjunto de ideas compartidas que permiten analizar múltiples cuestiones relevantes

planteadas desde la perspectiva de diferentes disciplinas. La *Teoría Stakeholder* es esencialmente gerencial, se ocupa de la creación de valor y del intercambio y de cómo se alcanza: para quién se crea y se destruye valor.

La investigación puede ser descriptiva (sobre hechos) e instrumental (observar los *outputs* de comportamientos específicos) y normativa (lo que deberían hacer los directivos y empresas). Las dos primeras son parte de las ciencias sociales, es la investigación empírica e instrumental sobre hechos y realidades (teoría del *management*). La tercera es del dominio de la ética. La *Teoría Stakeholder* es una teoría moral que se ocupa de las obligaciones de la empresa con sus *stakeholders*. La *Teoría Stakeholder* es además una teoría gerencial. En este libro no se comparte la idea de diferenciar en las tres partes señaladas (descriptiva, instrumental y normativa); están interconectadas. La actividad económico-empresarial trata con fenómenos complejos, sobre los que en muchas ocasiones los datos pueden ser limitados o escasos y por tanto quedar excluidos otros aspectos relevantes del problema.

Las Ciencias Humanas, la Economía y Dirección de la Empresa, se desarrollan a través de diversas líneas y no únicamente basándose en la vía "puramente científica". En gran medida se ha basado en la falacia de la Dirección Estratégica "tradicional" al considerar que la empresa (negocios) y la ética están separadas, es decir, el contenido ético de las decisiones empresariales y de la economía en general son independientes. La ética se ocupa de principios y reglas derivadas de las acciones: no mentir, no engañar o robar, ayudar a otros cuando es posible. También del carácter de los agentes, cómo llegar a ser un buen ciudadano, una buena persona, si se poseen virtudes: ser justo, amable, confiable, prudente. La ética se refiere a resultados: propósitos y consecuencias de nuestras acciones (poder crear una buena razón para defender nuestras conductas).

En este contexto se realiza una cierta crítica a las enseñanzas impartidas en las escuelas de negocios que basan sus programas en "explotar" conocimientos y no en "explorar e innovar". Se habla de valor pero en el sentido de "capturarlo" no de cómo se crea. Se enseña considerando que las teorías causales sobre negocios son completas o cuasi completas. Así, de hecho se ha enseñado que las decisiones empresariales y la ética son independientes (no tienen que ver entre sí), se ha estado funcionando de acuerdo a una falacia: la separación entre ética y economía. Se ha estado contribuyendo a que los directivos terminen creando situaciones de conflicto entre ética y negocios. Es decir, existe un problema de mentalización de los directivos. En el capitalismo de la *Teoría Stake-*

holder, como conjunto de relaciones entre productores, empleados, clientes (consumidores), proveedores, financiadores (accionistas/propietarios y prestamistas), y comunidades hay que tener en cuenta y computar los efectos en la sociedad de las decisiones empresariales. Hay que considerar de forma inseparable, conceptual y prácticamente, la ética y los negocios.

La empresa no solo es un nexo de contratos sino que también representa un nudo en una red de *stakeholders*, que en si mismo puede ser fuente de ventajas sostenible, tal y como apuntan Harrison, Bosse y Phillips (2009) y se fundamenta en este libro. Cada *stakeholder* es parte del nexo de contratos implícitos y explícitos que constituye la empresa.

Los directivos como grupo de interés son el centro (los administradores) del nexo de contratos: reciben presiones y arbitran situaciones y crean perspectivas/expectativas. El gobierno y su perspectiva de dirección estratégica de la empresa puede ser visto como un "mecanismo equilibrador" con los intereses de los *stakeholders*.

En la evolución del contenido y alcance de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) el libro dedica el capítulo octavo a este tema en el contexto de la *Teoría Stakeholder*, diferenciando dos grandes etapas. En la primera considera a la RSC como una actividad residual (no estratégica) de la empresa: subyace la idea de "devolver a la sociedad parte de lo que de esta se ha recibido". Es decir, se supone que la empresa tiene obligación moral (y razones prácticas) de distribuir a la sociedad parte del valor creado (se dice "lo que la sociedad le ha dado"). La filantropía y el patrocinio serían claros exponentes de este primer enfoque. Es un planteamiento sobre la distribución ex-post del beneficio, y por tanto no integrado en la perspectiva de la creación de valor. Como señala Freeman y colaboradores la visión residual mantiene la falacia de la separación entre valor social y financiero, esto es, divorcio entre economía y ética.

La segunda etapa, más próxima a la *Teoría Stakeholder*, las dimensiones social, ética y medioambiental se integran en los criterios gerenciales de la empresa y en su dirección estratégica. La Dirección de la Empresa, por definición, ha de incorporar la relación de la empresa con sus *stakeholders*. Constituye una perspectiva ex ante sobre la creación de valor y no se basa exclusivamente en la distribución del beneficio. Se trata de crear relaciones positivas con los *stakeholders* (correlaciones positivas entre la aportación recíproca a la consecución de los objetivos individuales). La ética del capitalismo es relevante.

También en el libro que comentamos se hace referencia a un cierto debate existente sobre el abandono del término Corporate Social Responsibility. El término *corporate* hace referencia a las grandes empresas (corporaciones) y por tanto se excluyen a las empresas de menor dimensión. En este sentido podría ser más apropiado hablar de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Ahora bien, si en el término genérico se quiere dar señales de que se incluyen conjuntamente las dimensiones económica, social y medioambiental se podrían considerar una denominación equivalente al de Responsabilidad Económico-social de la Empresa o Responsabilidad Socio-económica de la Empresa. Aunque la denominación no es realmente relevante Freeman considera más acertado hablar de Responsabilidad Stakeholder de la Empresa. De esta manera se asume la perspectiva de cómo se realiza la creación de valor tal y como se plantea en la *Teoría Stakeholder*. Es decir, en línea con lo que se viene acuñando en la literatura, las responsabilidades de la empresa son: económicas (eficiencia, generación de beneficios), legales (respetar las leyes como parte del contrato social entre los negocios y la sociedad), éticas (comportamientos no codificados en leyes pero que la sociedad espera que se cumplan) y discrecionales (filantropía, patrocinio). En este sentido tiene cabida la RSE anticipada o estratégica en el sentido de programas encaminados a dar respuesta a demandas sociales ligadas a la competitividad de las empresas: mejoras tecnológicas (menos contaminantes, más eficientes energéticamente), nuevos productos más seguros y con más prestaciones), mejor gestión de los riesgos...

En suma, los pilares básicos de la *Teoría Stakeholder* se construyen por un lado en el proceso de creación de valor en y de la empresa (en la economía), es decir, en cómo se crea valor; y por otro, dado que este proceso es también de carácter social la ética (la moral) es central e inseparable de las decisiones empresariales. Consecuentemente la "mentalidad" de los directivos es crucial en la gestión del proceso y en la solución de conflictos y fricciones. Los *stakeholders* son parte activa del proceso y son responsables de sus acciones. En este proceso, y en el sentido Shumpeteriano, la competencia emerge de forma espontánea o natural (se crean oportunidades y se ejercen opciones disponibles en la economía, tanto implícitas como explícitas).

El libro se estructura en cuatro partes diferenciadas e interdependientes. En primer lugar se expone la génesis de la *Teoría Stakeholder*. En la segunda parte se relaciona dicha teoría con las disciplinas tradicionales de la economía y dirección de la empresa, es decir, de los negocios: estrategia, finanzas, contabilidad, *marketing*, recursos humanos, operaciones. Asimismo se relaciona la teoría con otras materias relacionadas: el derecho, política y administraciones

públicas, medioambiente. La parte tercera de la obra se absorbe en profundidad y extensión, los temas de ética y Responsabilidad Social de la Empresa. Por último, en la cuarta parte, se reflexiona sobre posibilidades de desarrollo de la *Teoría Stakeholder* en un futuro inmediato, proponiéndose un abanico de preguntas en búsqueda de respuesta en el desarrollo de esta teoría. Finaliza este libro con una amplia relación bibliográfica sobre la construcción de la *Teoría Stakeholder* y su evidencia empírica.

Tal y como ha sido calificada esta obra en la contraportada del libro, estamos en presencia de un trabajo erudito, riguroso con argumentos consistentes y vigorosos sobre la *Teoría Stakeholders*. Proporciona una buena perspectiva de la investigación y consiguiente evolución de la teoría en las últimas tres décadas, ofreciendo explicaciones de su aplicación y planeando futuras líneas de evolución. En suma, estamos ante una obra de gran utilidad para la comprensión profesional y académica de una nueva forma de pensar en el capitalismo y en la empresa multidimensional que verá ampliado su ámbito en el futuro inmediato.

Recensión de:

Carmen Martí

*Filósofa y Directora de Comunicación de la Fundación ÉTNOR
(para la ética de los negocios y las organizaciones)*

JOSÉ FÉLIX LOZANO AGUILAR,
Editorial Proteus, Barcelona, 2011

Qué es la ética de la empresa

Qué es la ética de la empresa es un libro manejable, sencillo y fácil, pero rigurosamente concebido y para todo tipo de públicos. Así lo exige la editorial que lo edita, Proteus, una editorial especializada en ética que pretende ofrecer libros y textos para una ciudadanía responsable, y más aún la colección en la que se encuentra, Saber, que pretende condensar en libros de bolsillo y relativamente breves lo mejor de cada materia. Ello requiere contar con los mejores especialistas en cada una de las áreas, y en este caso ha sido el profesor José Félix Lozano el encargado de materializar esta tarea.

El objetivo del libro es, en palabras del propio autor, un objetivo tan “ambicioso” como “convertirse en puerta de entrada a este tema, una invitación a conocer la ética de la empresa y todas sus implicaciones”. Y una invitación para públicos muy variados, desde estudiantes a empresarios, pasando por todo aquel que tenga un interés por saber de qué hablamos cuando hablamos de ética “en” o “de” la empresa.

El profesor Lozano apuesta desde el inicio de la obra por una noción de empresa como “una institución social con entidad jurídica independiente que tiene como objetivo principal la obtención de beneficios y la supervivencia a largo plazo”. Una empresa que aporta algo valioso a la sociedad, y por ello obtiene su legitimidad para actuar, y una empresa que es, por ende, más o menos moral, pero nunca amoral porque, como afirmara Aranguren, el ser humano es constitutivamente moral, y ninguna dimensión o actividad de la realidad humana puede quedar al margen de la ética.

Desde esta idea de empresa que Lozano va a defender en su libro, el punto de partida de toda la reflexión general es una cuestión básica: en positivo, que “las empresas tiene un impacto muy grande en el estado del mundo y en la vida de mucha gente, y un buen comportamiento empresarial colaboraría de forma valiosa a la construcción de un mundo mejor”. Y expresado de forma negativa: “que es impensable la construcción de un mundo más justo, con menos desigualdades, con más respeto a la diversidad, con un medio ambiente más limpio, sin una contribución decidida de las empresas”. Esta es la razón de peso que lleva a Lozano, y a tantos otros autores, a trabajar la ética de la empresa, y una de las razones vitales que nos pueden llevar a leer este libro.

Desde esta base, el libro se estructura en tres partes fundamentales: una primera destinada a definir el tema, una segunda en la que se identifican los problemas éticos más frecuentes en el mundo empresarial, y una tercera parte fundamental en la que el autor pretende ofrecer soluciones, algo tan necesario como las dos primeras, ofrecer propuestas que ya se están utilizando para gestionar éticamente las empresas.

Así, en los capítulos 2, 3 y 4, el autor analiza brevemente la definición, origen, evolución y ámbitos de actuación de la ética empresarial. Dentro de este primer apartado el autor destaca la evolución de la filantropía al compromiso ético que se ha ido dando en la ética empresarial, una evolución que afecta igualmente a la Responsabilidad Social de la Empresa, tema al que dedica el capítulo 4. En este sentido, Lozano destaca que frente a la gratuidad, el paternalismo y la discrecionalidad como rasgos esenciales de la filantropía, el compromiso ético antes que un acto de generosidad implica una voluntad reflexiva, un compromiso por un largo periodo de tiempo, considerando la igualdad y el diálogo con los afectados elementos esenciales de su manera de actuar. Pero lo más importante que diferencia ambos actos es que la acción filantrópica queda fuera de la lógica del negocio y es un acto de “devolver a la sociedad parte de lo recibido”, mientras que el compromiso ético “supone la integración de los principios éticos y los valores morales en cómo se gana el dinero y en cómo se utiliza y se reparte”.

Además de esta importante reflexión sobre ética y filantropía, el autor analiza en esta parte del libro otras cuestiones fundamentales como la asistencia o no de la responsabilidad moral las organizaciones, qué son los valores y para qué sirven, y cómo se enmarca la Responsabilidad Social dentro de esta teoría más amplia que es la ética de la empresa.

La segunda parte del libro está dedicada, como recogíamos anteriormente, a la identificación de dilemas éticos, tanto internos como externos, a lo que se dedican los capítulos 4 y 5. ¿Sería discriminación no aceptar a un trabajador con problemas de movilidad para ocupar un puesto en una brigada forestal? ¿Sería discriminación no aceptar para un puesto de dependiente de una tienda de ropa juvenil a una persona de 50 años y con exceso de peso? ¿Cuándo podemos considerar que existe *mobbing* o acoso laboral? ¿Dónde están los límites de lo público y lo privado en el trabajo? ¿Es privado el correo electrónico propio proporcionado por la empresa? ¿Cómo determinamos qué es un salario justo? ¿Es lícito aceptar dinero a cambios de favores? ¿Qué debe primar en una empresa, la maximización del beneficio económico o la protección al medio ambiente? ¿Tienen responsabilidad las empresas sobre cómo comunican lo que hacen? ¿Es ético crear necesidades en los consumidores y promover estilos de consumo insostenibles? ¿Qué variables implican un trato justo a los clientes? O ¿hasta qué punto es legítima la intervención de una empresa a un gobierno? Son solo algunos de los dilemas que el autor presenta en su libro, casos difíciles de resolver, pero que según el autor "nos deben servir para reflexionar sobre las dimensiones y factores que inciden en los problemas éticos en la gestión de empresas".

Pero la aportación quizá más significativa de este libro la encontramos cuando nos acercamos al final, donde más allá de definiciones, estados de la cuestión y planteamiento de problemas, José Félix Lozano pasa "de las palabras a los hechos", haciendo una apuesta por el optimismo y el desarrollo efectivo de mecanismos para la gestión ética de las organizaciones, pues como el propio autor afirma, "la época del escepticismo y la incredulidad ante la ética en los negocios ha pasado y ahora es el momento de pasar a la acción". ¿Cómo poner en marcha los recursos morales de los que dispone la empresa para generar confianza? El profesor Lozano nos acerca en esta última parte del libro a los mecanismos, procesos e instrumentos que desde los años 70 del siglo XX se han venido desarrollando con este objetivo: códigos éticos, auditorías éticas, comités de ética, formación, directrices internacionales como las de la OCDE la OIT o el Pacto Mundial; o auditorías, certificaciones y guías éticas como la SA 8000, la AA 1000 y la reciente ISO 26000.

Pero además de estas herramientas de gestión ética, Lozano introduce brevemente lo que podríamos denominar "la otra economía", alternativas de economía solidaria y ética con planteamientos de base muy distintos: la banca ética, los centros especiales de empleo, cooperativas, los microcréditos, el comercio justo, etc. iniciativas que comparten "el considerar que el trabajo tiene un valor

social, cultural y de autorrealización que va más allá del beneficio económico directo y que, por tanto, la distribución de bienes y servicios puede ordenarse de acuerdo a otros criterios y no solo siguiendo los dogmas de la maximización del beneficio monetario individual”, tal y como destaca el autor.

El libro concluye con una reflexión sobre las ventajas que aportaría el desarrollo de la ética de la empresa con la esperanza, como resalta su autor, de que tenga un carácter de motivación y de persuasión que haga que todos nos comprometamos en la construcción de un mundo más justo.

Recensión de:

Ramiro Cea Moure

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesor de la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)

J.J. ALMAGRO, J.A. GARMENDIA, I. DE LA TORRE,

Prólogo: RAMÓN JAÚREGUI,

Prentice Hall. FT Financial Times. Madrid 2009, 233 pp.

Responsabilidad Social. Una reflexión global sobre la RSE

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) es un nuevo enfoque sobre el comportamiento de la empresa que en poco tiempo ha adquirido pujanza en el plano teórico y en la práctica empresarial.

En efecto, el concepto tradicional de empresa en donde se defendía, a modo de axioma, que esta debería actuar tratando de maximizar los beneficios para sus propietarios o accionistas, por ser estos los titulares de la empresa. Se derivaba de esta visión unitaria de la empresa que la responsabilidad auténtica de sus gestores era la obtención de beneficios para sus propietarios a partir de su proceso de actividad económica. Hasta hace no muchos años este era el discurso dominante acerca de lo que debe ser la empresa, lo que debería ser su objetivo y cómo debería comportarse.

Sin embargo, esta visión unitaria sobre la empresa, que se identifica exclusivamente con los objetivos de sus propietarios formales, se ha puesto seriamente en entredicho en los años más recientes, debido a los profundos cambios socioeconómicos que se han ido produciendo en las sociedades actuales. Surge con fuerza la idea de que las grandes empresas deben respetar y responder también a los objetivos y aspiraciones sobre los distintos grupos de interés (*stakeholders*). Este es el modelo de empresa en el escenario de la economía globalizada y de la sociedad del conocimiento y de la comunicación.

Así, la empresa sin renunciar al objetivo de remunerar de modo satisfactorio a sus accionistas (reparto de beneficios y aumento de la cotización de sus acciones), también ha de satisfacer los objetivos o aspiraciones de los restantes grupos de interés (acreedores, proveedores, clientes, empleados, protección del medio ambiente, colectividad o comunidad). Por decirlo de una manera sintética, la sociedad actual espera de las grandes corporaciones actuales, que las actividades de negocio que ejecuten no solo generen beneficios satisfactorios para sus accionistas, sino que contribuyan al desarrollo sostenible en sus tres planos: económico, social y ambiental.

Este nuevo enfoque de la empresa con Responsabilidad Social (RSC o RSE) ha dado lugar a la aparición de literatura especializada, en la que se desarrollan los contenidos e implicaciones que se derivan de este nuevo enfoque o idea central. Asimismo han surgido numerosos organismos y entidades que pretenden impulsar, desarrollar e incluso reglar sus contenidos e implantación práctica (pronunciamientos y documentos sobre los distintos planos de esta materia). Por su parte, las principales empresas han incorporado en su estrategia políticas y prácticas de negocio esta nueva concepción, e incluso ya es frecuente que las principales compañías publiquen un informe específico RSC. Este es el panorama sobre el comportamiento de la empresa actual que se encuentra en una situación de gran dinamismo.

La publicación que reseñamos aquí se inserta en esta línea de pensamiento y acción que reivindica que la "Responsabilidad Social" para la empresa de nuestro tiempo, en los términos ya señalados.

El libro no es un manual sobre la materia, sino una obra de lecturas diversas sobre distintas piezas específicas de la RSC o RSE. Recoge una colección de 18 trabajos de diferentes autores españoles o de lengua hispánica, en donde están buena parte de los expertos más conocidos sobre esta área de conocimiento. La obra en su conjunto es una buena combinación de trabajos de corte eminentemente teórico o académico, junto con otros de inclinación más práctica o aplicada al mundo real de las empresas.

El índice de contenidos ha sido planificado, sistematizado y coordinado por tres especialistas destacados sobre la materia en España (Profesores Garmendia, de la Torre y Almagro) y viene precedido por un prólogo brillante de Ramón Jáuregui, que desde su posición política viene defendiendo con convicción, en España y en la UE, el desarrollo e implantación, de RSC/Sostenibilidad. El prólogo de la obra es una reflexión de altura acerca de este nuevo enfoque sobre el compor-

tamiento del “deber ser” de las empresas en el marco de las sociedades democráticas más avanzadas al menos. Es desde un comportamiento de RSC donde las empresas pueden encontrar su verdadera legitimidad social en cuanto a la supervivencia y desarrollo equilibrado y justo de la generación actual y de las generaciones futuras a escala planetaria.

Los 18 artículos de autor que componen el índice del libro se encajan dentro de 8 Capítulos. En los dos primeros capítulos se encuentran los trabajos de contenido sustancialmente teórico. Así, en el Capítulo 1 se incluyen las reflexiones de carácter especulativo sobre la RSC o RSE procedentes del ámbito de la Sociología, mientras que en el Capítulo 2 se encuentran los planteamientos teóricos más próximos al campo de la Economía de la Empresa y a la conexión entre Gobierno Corporativo y RSC.

En el Capítulo 3 se encuentran dos trabajos que enlazan la temática de la RSC con los mecanismos organizativos que utilizan las empresas, como son la conciliación de la vida laboral y familiar, o la relación existente entre innovación empresarial y RSC.

En el Capítulo 4, en sendos artículos, se desarrolla la RSC desde la perspectiva de los agentes sociales (organizaciones sindicales y empresariales).

En el Capítulo 5 se incluyen dos trabajos de gran interés y de acierto expositivo. El primero defiende la tesis de que el germen de la RSC se encuentra en las prácticas desarrolladas por los agentes tradicionales de la llamada “economía social” (cooperativas, mutuas, fundaciones y en general las organizaciones no lucrativas del sector mercantil), en donde los objetivos sociales, éticos, ambientales, están por encima de los objetivos económicos que pudieran perseguir. Se podría decir que las entidades de la “economía social” serían un exponente natural de la RSE.

El segundo de los trabajos del Capítulo 5 (firmado por las profesoras de la Cuesta y Valor), desarrolla de modo acertado la visión que sobre la RSC tienen las distintas organizaciones sociales, del llamado Tercer Sector (ONG), que actúan altruistamente en defensa de intereses colectivos o de grupos concretos (protección del medio ambiente, de los derechos humanos, integración de colectivos o grupos humanos o étnicos con exclusión social...). El trabajo presenta los distintos modelos de estrategia seguidos por las ONG ante las empresas para exigir de estas un comportamiento socialmente responsable.

El Capítulo 6 incluye tres trabajos, cuya coincidencia dentro de un mismo capítulo, resulta algo forzada. Esto no significa, ni mucho menos, que sus con-

tenidos respectivos carezcan de interés. Por el contrario, a modo de ejemplo, resaltamos en especial el trabajo denominado:

“Responsabilidad Social Corporativa, sostenibilidad y alternativas locales de desarrollo”, en donde se mantiene la tesis de que la RSC ha venido a ser una especie de sucedáneo dentro de los países capitalistas avanzados frente al repliegue gradual del Estado del Bienestar. Además, el trabajo, desarrolla la idea de la cooperación y coordinación entre los distintos actores sociales (privados y públicos) que actúan en este ámbito de la RSE para potenciar la eficacia de esta fórmula de transformación social.

El Capítulo 7 se dedica a la RSC que desarrollan las Cajas de Ahorros en España. Se incluyen dos trabajos, uno de los cuales las describe como entidades genuinas de RSC, a través de sus programas y actividades tradicionales que conforman la llamada Obra Social. También señala la inclinación de las Cajas hacia la Responsabilidad Social en sus prácticas de negocio, como se describe pormenorizadamente. Las Cajas muestran una inclinación eminentemente social en sus políticas de concesión de créditos de pequeña cuantía destinados a personas o núcleos con riesgo de exclusión social (emigrantes, familias de lugares rurales atrasados...).

El Capítulo 8, que cierra la obra que reseñamos, incluye un artículo en el que se ofrece una visión global de la RSC en cuanto a su aplicación y presencia real en Latinoamérica (su evolución, sus logros, sus dificultades, sus tendencias y sus diferencias en cuanto a las prácticas seguidas por unos países u otros...). Se resalta que la orientación inicial, eminentemente filantrópica, ha ido dando paso hacia nuevas formas más próximas a las que se entienden como RSC en los países más desarrollados. Así, los conceptos de sostenibilidad ambiental y social y las distintas actuaciones de la llamada Inversión Socialmente Responsable van ganando mayor peso con la actuación cooperativa de numerosas ONG como garantes fiables de numerosos programas o actividades de acción social en Latinoamérica.

En resumen, esta obra ofrece una reflexión global sobre esta materia, en los planos teóricos y prácticos. Esa inclinación y características de los trabajos incluidos en la publicación, hacen que su lectura permita conocer, las numerosas piezas que componen la RSC en la sociedad actual. La RSC es un elemento indispensable para corregir en parte ciertas insuficiencias o impactos negativos derivados del modelo empresarial de maximización de beneficios. Por ello, se trata de un texto de lectura recomendable, sobre todo, para quienes ya disponen de los fundamentos esenciales sobre qué se entiende por RSC, como disciplina académica y como práctica empresarial.

E

Evaluadores



La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa agradece la inestimable colaboración por la evaluación anónima realizada a los trabajos recibidos para esta revista en el período 2010/2011 a:

Alicia Real	Universidad Complutense de Madrid
Ana Isabel Fernández Álvarez	Universidad de Oviedo
Antonio Partal Ureña	Universidad de Jaén
Begoña Prieto Moreno	Universidad de Burgos
Carlos Ballesteros	Universidad Pontificia de Comillas
Carlos Larrinaga	Universidad de Burgos
Carmen Avilés	Universidad Politécnica de Madrid
Carmen Valor Martínez	Universidad Pontificia de Comillas
Chaime Marcuello	Universidad de Zaragoza
Clara Cardone	Universidad Carlos III de Madrid
David Camino	Universidad Carlos III de Madrid
Enrique Bigné	Universidad de Valencia
Eduardo Cuenca García	Universidad de Granada
Esther Quevedo	Universidad de Burgos
Fernando Casani	Universidad Autónoma de Madrid
Fernando Gómez-Bezares Pascual	Universidad La Comercial De Deusto
Guadalupe Rico García	Universidad Rey Juan Carlos
Irene Clara Pisón Fernández	Universidad de Vigo

Isabel García	Universidad de Salamanca
Francesca Sanna-Randaccio	Universidad de La Sapienza
Idalina Sardinha	Universidad de Madeira
Isabel de la Torre	Universidad Autónoma de Madrid
Javier Delgado	Universidad de Granada
Joaquín Garralda	IE Business School/ Red Española del Pacto Mundial
José Céspedes Lorente	Universidad de Almería
José Luis Lizcano Álvarez	Director Gerente y Coordinador de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
Josep María Lozano	ESADE
José Luis Martínez Merino	Universidad Nacional de Educación a Distancia
José Manuel Rodríguez Carrasco	Universidad Nacional de Educación a Distancia
José Miguel Rodríguez Fernández	Universidad de Valladolid
Juan Manuel de la Fuente Sabaté	Universidad de Burgos
Juan Mascareñas	Universidad Complutense de Madrid
Juan Ignacio Martín Castilla	Universidad Autónoma de Madrid
Katiuska Cabrera Suárez	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
Luis Ferruz Agudo	Universidad de Zaragoza
Manuel Monjas Barroso	Universidad Autónoma de Madrid
María de la Cruz Déniz	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
Marcos Santamaría Mariscal	Universidad de Burgos
María Jesús Nieto	Universidad Carlos III
María Sacristan Navarro	Universidad Rey Juan Carlos
Mariano Nieto	Universidad de León
Marta de la Cuesta	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Martina Menguzzato	Universidad de Valencia

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa agradece la inestimable colaboración por la evaluación anónima realizada a los trabajos recibidos para esta revista en el período 2010/2011 a:

Miguel Ángel Galindo	Universidad Politécnica de Valencia
Myriam García Olalla	Universidad de Cantabria
Natalia Ortiz	Universidad de Granada
Nuria Hurtado	Universidad de Granada
Óscar Alfranca	Universidad Politécnica de Cataluña
Prosper Lamothe Fernández	Universidad Autónoma de Madrid
Ramiro Cea Moure	Universidad Autónoma de Madrid
Ramón Valle Cabrera	Universidad Pablo de Olavide
Vicente Salas Fumas	Universidad de Zaragoza
Victor Corado Simões	Universidad Técnica de Lisboa



Normas de Publicación



Normas de Publicación

Procedimiento de publicación de trabajos

El Consejo de Redacción/Científico decide la admisión de los originales recibidos por la Revista, en cuyo caso estos serán enviados a dos evaluadores anónimos de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores, el Consejo de Redacción decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**. Únicamente se someterán a evaluación externa los artículos. El material para el resto de secciones será evaluado por la dirección de la revista.

Normas para la presentación de originales

1. Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato Microsoft Word o PDF a la siguiente dirección de correo electrónico: revistarse@fundacionluisvives.org.
2. Dado que el proceso de evaluación es ciego, los autores deberán enviar **dos versiones**. Una de ellas incluyendo el nombre, afiliación, dirección postal, teléfono, número de fax e e-mail y un breve curriculum vitae, y otra sin datos identificativos. Asimismo, se aportará un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco palabras clave.
3. La Revista acusará recibo de los originales y el Consejo Editorial resolverá a la vista de los informes de los evaluadores. Las pruebas serán remitidas a los autores antes de su publicación.
4. Los artículos enviados a la Revista deberán ser inéditos y no estar sometidos a procesos de aceptación o publicación en otro medio.

5. La **extensión del texto** no deberá superar las 30 páginas (aproximadamente 300 palabras por página), mecanografiadas a doble espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía.

6. Las **distintas secciones** han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábica (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2.,...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente.

7. Las **notas** se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.

8. Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán numeradas correlativamente e incluidas en páginas separadas al final del artículo indicando el título y la fuente. Se indicará, en cada caso, el lugar aproximado en que deberán situarse dentro del texto.

9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de "Notas y Colaboraciones", "Herramientas", "Recesiones", "Experiencias" y/o "Documentos", este deberá tener entre tres y diez páginas. En la sección de **documentos de interés** se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del documento. En el caso de las **recensiones de artículos**, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto. En **notas y colaboraciones** aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.

10. En el caso de resultar el **original aceptado** para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

11. Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Dichas letras deberán guardar el orden correlativo desde la más antigua a la más reciente obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet "http://" completo y la fecha de acceso.

Normas para citar

Las citas aparecerán en el texto según el formato "autor-fecha" (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Articles Publication Guidelines

Corporate Social Responsibility Journal

All articles sent to the Corporate Social Responsibility Journal will have to be on any subject related with the CSR (management of organisation, areas of work, policies...). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of two independent experts who will not belong to the editorial team.

The electronic version of the articles will need to be sent by e-mail to revistarse@fundacionluisvives.org to be considered in the selection process.

The article's format will have to comply with the following instructions:

1. On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short curriculum vitae, with their postal and electronic address and with their telephone number.
2. The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5 cms on all sides.
3. The author will have to indicate what programme was used as word processor.
4. The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.

5. The author will have to send two article versions: one including a short curriculum vitae and the email address and another need to be anonymous with a separate document which includes a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English, as well as a list of the key words (at least 2 but no more than 5 in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.
6. The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as "1"). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).
7. Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.
8. Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.
9. Quotes will be part of the text with the following format: "author+date" (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format "et al" (i.e. Martínez et al, 2005).
10. References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under "Bibliographic References" by alphabetical order of authors using the following format:

SURNAME Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would be different publications within the same year), title of the book or "title of the article", name of the journal and number, publishing house, city of publication and, finally, pages (págs xxx).
i.e.: If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link and the date of consultation.

Normes abrégées de publication

Revue de Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Les articles envoyés à la Revue de Responsabilité Sociale de l'Entreprise doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués par des experts anonymes et externes à la rédaction de la Revue.

L'auteur doit envoyer la version électronique de son article à l'adresse suivante: revistarse@fundacionluisvives.org.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous:

1. La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5 cm de chaque côté.
2. La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
3. La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
4. La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.
5. Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clés (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.

6. Les différents chapitres doivent être numérotés en utilisant le numéro «1» pour l'introduction. Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex: 1.1 Sous-titre ou 1.1.1 Sous-titre)
7. Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.
8. Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.
9. Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005: 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule et al (Martínez et al, 2005).
10. Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique «Références bibliographiques» (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant: Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "http://www." suivie de la date d'accès.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la Revue où l'article sera publié.

Revista Española del Tercer Sector

Toda la **información** para conocer en profundidad los **temas actuales** del **Tercer Sector**.

- Artículos y textos inéditos de investigadores y expertos del sector.
- Temas sociales con un enfoque multidisciplinar (económico, social, político, gestión...)
- Dirigida a profesionales, entidades sociales y empresas con interés en la inclusión social, la igualdad, la economía social...
- Una visión internacional, un panorama hispanoamericano y europeo.
- Una publicación con periodicidad cuatrimestral

Suscripción online: **gratuita**

Inscripción impresa: **25€ (3 números)**

Más información en: **fundacionluisvives.org/rets**
tlf.: 91 540 08 78



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Invierte en tu futuro



Fundación Luis Vives

Próximos números

Número monográfico sobre turismo responsable

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa tiene previsto publicar en el año 2012 un **número monográfico turismo responsable**. Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos a que lo hagan **antes del 30 de marzo de 2012** a la secretaría técnica de la revista a través del correo revistarse@fundacionluisvives.org.

Los artículos que se presenten deberán **seguir las normas de publicación**.

Si está interesado en suscribirse a la versión impresa de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, por favor complete e imprima el siguiente formulario, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la Fundación Luis Vives por fax (91 541 90 52), email (publicaciones@fundacionluisvives.org) o correo postal (Doctor Zamenhoff, 36 duplicado. Planta Baja. 28027 Madrid).

Deseo suscribirme por un coste anual de 30 € (IVA y costes de envío incluidos) a la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa para el año:

- 2009 (nº 1, 2, 3)
- 2010 (números 4, 5 y 6)
- 2011 (números 7, 8 y 9)
- 2012 (números 10, 11 y 12)

Deseo **seguir suscrito todos los años de forma automática sin necesidad de renovar suscripción** cada año _____ (Para darse de baja habrá que comunicarlo a revistarse@fundacionluisvives.org).

(Marque con una X el año que le interesa o varios).

Deseo recibir los siguientes **números sueltos** de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa por un coste unitario de **12 € + costes de envío** (IVA incluido): _____
(indique los números que le interesan).

Deseo suscribirme a la **versión on-line (versión gratuita)**

Datos del suscriptor (envío)

Entidad		
Nombre y Apellidos		
NIF / CIF		Teléfono
Dirección		Email
CP	Localidad	Provincia

Datos de facturación (sólo si son diferentes del suscriptor)

Nombre de la persona o entidad		
NIF / CIF		Teléfono
Dirección		
CP	Localidad	Provincia

FORMA DE PAGO

- Transferencia bancaria (cuenta nº: 0182-2325-03-0200107646 de la Fundación Luis Vives)
- Cheque
- Efectivo
- Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

Datos bancarios

Banco / Caja		
Dirección Sucursal		
Localidad		
Titular de la c/c		
Número de la c/c (20 dígitos)		

En _____, a _____ de _____ de _____.

Fdo: _____ envíos por email, firma digital.

IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Luis Vives, en concepto de suscripción a la revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

En _____, a _____ de _____ de _____.

Fdo: _____ envíos por email, firma digital.

Datos bancarios

Banco / Caja		
Dirección Sucursal		
Localidad		
Titular de la c/c		
Número de la c/c (20 dígitos)		

PROTECCIÓN DE DATOS

A los efectos de lo dispuesto en la Ley 15/99, de Protección de datos de Carácter Personal y en el Real Decreto 1720/2007, le informamos de que sus datos van a formar parte de un fichero titularidad de la Fundación Luis Vives, que es así mismo el Responsable del citado Fichero que será procesado con el fin de poder prestar los servicios por usted solicitados y que se encuentra debidamente inscrito en la Agencia Española de Protección de Datos. Con la cumplimentación de sus datos, usted autoriza a la Fundación Luis Vives para incluir sus datos en el referido fichero, así como su utilización y tratamiento automatizado o no, para la gestión y registro de sus relaciones con la Fundación Luis Vives.

Asimismo autoriza el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre actividades y servicios de la Fundación Luis Vives por cualquier medio, salvo que usted indique expresamente en la casilla correspondiente que no desea recibir ningún tipo de información.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Fundación Luis Vives se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y al deber de guardarlos y adoptará la medias necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Usted podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición con arreglo a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre y demás normativa aplicable al efecto, mediante el envío de una solicitud firmada por él, acompañada de una fotocopia del DNI a la siguiente dirección: Calle Doctor Zamenhof nº 36 Dpdo Bajo 28027, Madrid, a la atención de TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, o por cualquier otro medio que permita reconocer la identidad del usuario que ejerza cualquiera de los derechos anteriores. En todo caso, la Fundación Luis Vives se compromete a comunicar al titular de los datos las variaciones que en éstos se puedan derivar del ejercicio de los anteriores derechos, incluida su cancelación.

La Fundación Luis Vives se reserva el derecho a modificar unilateralmente y sin previo aviso su política de privacidad, siempre de acuerdo a la normativa vigente. Realizado el cambio, los titulares de los datos serán informados por correo electrónico, o cualquier otro medio equivalente.

- No deseo recibir información de otros servicios y actividades de la Fundación Luis Vives

If you are interested in subscribing to the Corporate Social Responsibility Journal, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Luis Vives by fax (+34 91 541 90 52), e-mail (revistarse@fundacionluisvives.org) or by post (Plaza de Oriente 7, Bajo Izquierda, 28013 Madrid, Spain)

I would like to subscribe to the Corporate Social Responsibility Journal 2009 issues which has an annual cost of 30€ (VAT and postage costs* not included), and I would also like to receive the issues from the following years

- 2009 (issue 1, 2 y 3),
- 2010 (issue 4, 5 y 6),
- 2011 (issue 7, 8 y 9),
- 2012 (issue 10, 11 and 12).

I would like to receive a specific issue of the Corporate Social Responsibility Journal which has a **cost per issue of 12€** + postage costs* (VAT included): _____.

(Please indicate the issues you would like to receive)

CONTACT DETAILS OF SUBSCRIBER

NAME OF ORGANISATION

Name and Surname

Tax Identity Number

Telephone

Address

E-mail

Postal Code

City

State / Region

Country

INVOICE DETAILS (only if they are different from the subscriber)

NAME OF PERSON OR ORGANISATION

Tax Identity Number

Telephone

Address

Postal Code

City

State / Region

Country

TYPE OF PAYMENT

- Bank account transfer

BBVA

C/ Alcalá 16, 1ª Planta, 28014 Madrid, Spain

Account holder: Fundación Luis Vives

IBAN: ES35 0182 2325 0302 0010 7646

Account number: 0182-2325-03-0200107646

- Cheque
- Cash

* When we receive this form we will inform you of the postage costs.

THE LUIS VIVES FOUNDATION DATA PRIVACY AND PROTECTION POLICY

As provided under Act 15/99 on the Protection of Personal Data and under Royal Decree 1720/2007, we inform you that your data are going to form part of a file owned by the Luis Vives Foundation, which is likewise the party Responsible for the file mentioned that will be processed in order to be able to provide the services requested by you and that is duly recorded in the Spanish Data Protection Agency. By filling in your data, you authorise the Luis Vives Foundation to include your data in that file, and to use them and process them in an automated form or otherwise, for managing and recording your relations with the Luis Vives Foundation.

Likewise you authorise your personal data to be processed for the purpose of sending out information about activities and services of the Luis Vives Foundation by any means, unless you expressly indicate in the appropriate box that you do not wish to receive any information.

In accordance with what is provided for under the Act, the Luis Vives Foundation undertakes to fulfil its obligation of secrecy regarding the personal data, and is committed to the duty to keep them and will adopt the necessary measures for avoiding the alteration, loss, processing thereof or non-authorized access thereto, taking into account at all times the state of technology. Likewise it will establish the contracts and confidentiality commitments with those third parties that, on the basis of a legal relationship, gain access to these personal data in order to manage the service requested by you.

You may exercise your rights of access, rectification, cancellation and objection in accordance with the provisions of Constitutional Act 15/1999, of 13 December, and other regulations applicable thereto, by sending a request signed by you, accompanied by a photocopy of your national ID card, to the following address: Calle Doctor Zamenhof no. 36 Dpdo Bajo 28027, Madrid, to the attention of TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, or by any other means that enables the identity of the user who exercises any of the above rights to be recognised. In any event, the Luis Vives Foundation undertakes to inform the data owner of variations in them that may derive from the exercise of the above rights, including their cancellation.

The Luis Vives Foundation reserves the right to modify its privacy policy unilaterally and without prior notice, always in accordance with current regulations. Once the change has been made, the owners of the data will be informed by email or any other equivalent means.

I do not wish to receive information about other services and activities of the Luis Vives Foundation.