

ALDO OLCESE SANTONJA

EL CAPITALISMO HUMANISTA

Prólogo de
Ricardo Díez Hochtler

Marcial Pons

MADRID | BARCELONA | BUENOS AIRES

2009

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
PRÓLOGO	19
PRESENTACIÓN	21
AGRADECIMIENTOS	25
INTRODUCCIÓN	27

CAPÍTULO I

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA COMO FUNDAMENTO DEL CAPITALISMO HUMANISTA

I. QUÉ ES UNA EMPRESA: CONCEPCIÓN TRADICIONAL	30
II. POR QUÉ ESTAMOS ASISTIENDO A UN CAMBIO DE PARADIGMA EMPRESARIAL.....	31
1. Principales retos económicos, sociales y medioambientales	31
2. Implicaciones empresariales de la globalización.....	36
2.1. El papel de las nuevas tecnologías.....	36
2.2. La globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil ...	39
2.3. Empresas globales: poder y responsabilidad, reto y oportunidad ...	40
III. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL NUEVO PARADIGMA EMPRESARIAL: LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE.....	41
1. La responsabilidad social de la empresa: concepto	41
2. La empresa responsable y sostenible	42
2.1. Algunos precedentes: la empresa viva y la organización inteli- gente.....	43
2.1.1. La empresa viva	43
2.1.2. La organización inteligente.....	44

	Pág.
2.1.3. Pensamiento sistémico	45
2.1.4. Dominio personal	46
2.1.5. Modelos mentales	46
2.1.6. Construir una visión compartida	47
2.1.7. Aprendizaje en equipo	47
2.2. El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible	48
2.2.1. Apertura y sensibilidad hacia el entorno	48
2.2.2. Sentido de comunidad	48
2.2.3. Capacidad innovadora	50
2.2.4. Consideración del largo plazo	53
2.2.5. Creación de valor	54
IV. RESUMEN Y CONCLUSIONES	56

CAPÍTULO II

LOS VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

I. INTRODUCCIÓN: IMPORTANCIA DE LOS VALORES	61
II. VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA TRADICIONAL	65
III. VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE	68
1. Bien común y bien propio	68
2. Colaboración y competitividad	69
3. Emocional y racional	70
4. Confianza y control	71
5. Aprendizaje y eficiencia	71
6. Coherencia e imagen	72
7. Diálogo y comunicación	73
8. Holarquía y jerarquía	74
9. Diversidad y uniformidad	75
IV. LA MISIÓN DE LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE: SIGNIFICADO Y RESULTADO	76
V. RESUMEN Y CONCLUSIONES	78

CAPÍTULO III

EL GOBIERNO DE LA EMPRESA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

I. EL CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO (GC)	82
1. La «novedad» del gobierno corporativo	82
2. El fin de la empresa	85

	Pág.
2.1. Beneficio contable y riqueza	85
2.2. El llamado fin social de la empresa y el buen GC	87
2.3. Responsabilidad social <i>versus</i> responsabilidad corporativa	90
2.3.1. La «nueva era» de los <i>stakeholders</i>	91
3. El concepto de GC	94
3.1. Sentido amplio del GC	96
3.2. Sentido estricto o restringido del GC	101
3.2.1. Los mecanismos internos	102
A) Consejos de administración	102
B) Junta de accionistas	103
C) Accionistas significativos	104
3.2.2. Los mecanismos externos	104
A) Las opas y las adquisiciones hostiles	104
B) La estructura financiera	105
C) Competencia en el mercado	105
3.2.3. El buen GC desde una óptica financiera	106
3.2.4. Visión crítica del sentido restringido del GC	106
3.3. Sentido Institucional del GC	109
3.4. El buen gobierno corporativo	109
3.4.1. Nuestra tesis es que antes de hablar de un buen gobierno corporativo es necesario preguntarnos acerca del fin de la empresa	110
3.4.2. ¿Corporate governance o corporate government?	110
3.4.3. ¿Se puede medir el GC?	111
A) Los conflictos de interés	112
B) La transparencia	114
3.5. A modo de síntesis	115
II. EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	116
1. Introducción al buen gobierno corporativo	116
1.1. Antecedentes	116
1.2. Concepto de gobierno corporativo	119
1.3. Los diferentes sistemas internacionales de gobierno de la empresa ...	120
1.3.1. La perspectiva anglosajona: Ley Sabarnes-Oxley (Estados Unidos, 2002) y el Código combinado de buen gobierno británico	120
1.3.2. El Informe Winter de la Comisión Europea	121
1.3.3. Las iniciativas de los países de la Unión Europea	122
1.3.4. Principios de la OCDE	123
1.3.5. El gobierno corporativo en Iberoamérica	124

	Pág.
2. Estructura jurídica del gobierno corporativo	124
2.1. El consejo de administración	125
2.2. El comité de dirección	125
2.3. La junta general de accionistas y los derechos de los accionistas minoritarios	127
2.4. Protección de los derechos de los accionistas minoritarios en la junta general.....	129
3. El buen gobierno en España. Antecedentes	131
3.1. La Comisión Olivencia	131
3.2. El Informe Aldama	132
3.3. La normativa española sobre transparencia del mercado: la obligación de los informes anuales de buen gobierno	133
3.3.1. La Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero.....	133
3.3.2. La Ley 26/2003, de 17 de julio, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas	133
3.3.3. La obligación de los Informes anuales de buen gobierno ...	134
3.3.4. La Ley 6/2007, de 12 de abril, de reforma de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, para la modificación del régimen de las ofertas públicas de adquisición y de la transparencia de los emisores	134
4. Situación actual del buen gobierno corporativo en España: El Código Unificado de Buen Gobierno (CNMV)	135
4.1. Recomendaciones sobre la junta general.....	136
4.2. Recomendaciones sobre el consejo de administración	139
4.3. Definiciones vinculantes.....	147
4.4. Principio de cumplir o explicar.....	148
III. RESUMEN Y CONCLUSIONES	148

CAPÍTULO IV

LA IMPLICACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA RSE Y EL GOBIERNO CORPORATIVO

I. LA COMISIÓN DE RESPONSABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO.....	153
II. IMPLICACIONES DE LA RSE EN LA COMPOSICIÓN, ESTRUCTURA, TAREAS Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	154
III. RECOMENDACIONES PARA INTEGRAR LA RSE EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS	158
1. Composición, estructura y funcionamiento	158

	Pág.
2. Tareas de la comisión de responsabilidad y gobierno corporativo	159
IV. RESUMEN Y CONCLUSIONES	161
1. Resumen de las funciones de la comisión delegada del consejo en materia de responsabilidad y gobierno corporativo.....	162

CAPÍTULO V

LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA

I. CÓDIGO DE CONDUCTA: CONCEPTO, IMPORTANCIA Y DESTINATARIOS.....	166
II. PRINCIPALES TEMAS QUE HA DE CONSIDERAR UN CÓDIGO DE CONDUCTA.....	167
III. PROCESOS DE ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN, Y SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA	170
IV. RESUMEN Y CONCLUSIONES.....	178

CAPÍTULO VI

**EL BUEN GOBIERNO
EN LA EMPRESA FAMILIAR**

I. INTRODUCCIÓN.....	181
II. COMPLEJIDAD DEL SISTEMA FAMILIA-EMPRESA-PROPIEDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR	184
1. Bases de un gobierno corporativo y familiar efectivo	185
2. Modelo de gobierno corporativo y familiar.....	186
3. Complejidad del consejo de administración en el sistema de gobierno de la empresa familiar.....	186
4. El papel central del consejo de familia	187
III. GOBIERNO FAMILIAR	188
1. Objetivos.....	188
2. Desarrollo	189
3. El consejo de familia y la asamblea familiar	189
3.1. Concepto	189
3.2. Misión de la asamblea familiar	190
3.3. Funciones de la asamblea familiar.....	190
3.4. Composición del consejo de familia.....	190
3.5. Estructura del consejo de familia.....	191
3.6. Funciones del consejo de familia.....	191
IV. RELACIONES FAMILIA-EMPRESA	192
1. Bases	192

	Pág.
1.1. Diferenciación de los órganos de gobierno.....	192
2. Relación consejo de administración-consejo de familia.....	193
2.1. Bases	193
2.2. El consejo de familia como interlocutor del consejo de administración	194
2.3. El consejo de administración como interlocutor del consejo de familia	196
3. El protocolo familiar. Institucionalización del gobierno familiar.....	198
3.1. Concepto	198
3.2. Requisitos	199
3.3. Contenido.....	199
4. Empresas en las que no existe protocolo familiar	200
5. Retos para una gestión eficaz de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia	200

CAPÍTULO VII

LOS ESCÁNDALOS CORPORATIVOS

I. BUSCANDO LAS CAUSAS DE LOS ESCÁNDALOS CORPORATIVOS	203
1. La responsabilidad de los consejeros.....	206
2. Los abusos en provecho propio	207
3. En búsqueda de soluciones a los escándalos corporativos	208
4. El marco legal	211
5. Blindajes	212
II. RESUMEN Y CONCLUSIONES DE LOS ESCÁNDALOS CORPORATIVOS	213
1. La crisis del modelo capitalista liberal	213
2. El fracaso del <i>Corporate Governance</i> internacional	214
3. Hacia un nuevo modelo de buen gobierno societario	217
4. El capitalismo del futuro.....	219

CAPÍTULO VIII

LA ESTRATEGIA CORPORATIVA EN RSE

I. DIRECCIÓN GENERAL.....	222
1. Gestión Estratégica de la RSE	222
1.1. La empresa responsable vs. la empresa tradicional	222
1.2. La RSE: Enfoque proactivo y reactivo. Niveles básico, táctico y estratégico	223

	Pág.
1.3. Los principios	225
1.4. Estructura de la RSE	227
1.4.1. El consejero delegado	227
1.4.2. El director de RSE	227
1.4.3. El comité interno de RSE	230
1.5. La RSE en los valores y las políticas	232
1.5.1. El caso de ICI.....	232
1.6. La gestión del diálogo con los grupos de interés	233
1.7. La RSE en la cadena de valor de la empresa. La dimensión interna y la dimensión externa de la RSE	235
1.8. La gestión y la medición de la RSE.....	240
1.9. Resumen y conclusiones	241
2. La gestión de los objetivos de RSE en la empresa. Planificación y programación de actividades	243
2.1. Introducción a la gestión por objetivos.....	243
2.2. Planificación y programación de las actividades de la RSE.....	244
2.3. Resumen y conclusiones	247
3. La gestión corporativa de los grupos de interés (GI).....	248
3.1. Análisis de los requerimientos y expectativas de los GI	250
3.2. Identificación, segmentación y priorización de GI.....	253
3.3. El diseño del marco de relaciones	257
3.4. Desarrollo de actividades y la comunicación con los GI.....	259
3.5. Resumen y conclusiones	260
4. La RSE en el cuadro de mando	261
4.1. Evolución histórica de los sistemas de control de gestión empresarial.....	261
4.2. La incorporación de la RSE en los sistemas de control empresarial	267
4.2.1. Código de gobierno para la empresa sostenible	268
4.3. Resumen y conclusiones	270
II. LOS INFORMES DE RSE: LA COMUNICACIÓN DE TRIPLE CUENTA DE RESULTADOS ECONÓMICA, AMBIENTAL Y SOCIAL	271
1. Evolución.....	271
2. Informes voluntarios u obligatorios.....	274
2.1. Normas obligatorias.....	274
2.2. Normas voluntarias	276
3. El esquema de Global Reporting Initiative.....	278
3.1. Principios	278

	Pág.
3.1.1. Principios para la definición del contenido	279
3.1.2. Principios para definir la calidad de elaboración de memorias.....	280
3.1.3. Orientaciones sobre la cobertura de la memoria.....	281
3.2. Indicadores de desempeño: contenidos básicos.....	281
4. Verificación del informe	283
5. Resumen y Conclusiones.....	284

CAPÍTULO IX

LA MEDICIÓN Y VALORACIÓN DE LA RSE Y EL BUEN GOBIERNO

I. LA CORRELACIÓN ENTRE LA RSE, EL BENEFICIO EMPRESARIAL Y EL INCREMENTO DEL VALOR PARA EL ACCIONISTA	287
1. Principales hipótesis	287
2. Resultados de los metaestudios	288
3. Otros estudios	290
II. LOS RATINGS Y RANKINGS DE RSE.....	290
1. Introducción.....	290
2. Observatorio de la RSC. «La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex-35».....	291
3. Observatorio de la RSE. «Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del Ibex-35».....	293
4. ESRA. «Premios Europeos de Información sobre Sostenibilidad».....	296
5. EFQM. «EFQM Excellence Award Prize Winners: Corporate Social Responsibility»	297
6. Sustainability. «Tomorrow's Value»	299
7. Fundación Empresa y Sociedad. «Premios Empresa y Sociedad».....	300
8. Otros	301
III. GUÍA DE RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS	302
IV. INDICADORES DE RSE	310
V. OBSERVATORIO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE RSE	316
1. Introducción.....	316
2. El observatorio de RSE.....	317
2.1. Antecedentes.....	317
2.2. Organización funcional del observatorio.....	317
VI. RESUMEN Y CONCLUSIONES	319

RESUMEN Y CONCLUSIONES

I. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA COMO FUNDAMENTO DEL CAPITALISMO HUMANISTA	321
--	-----

	Pág.
II. LOS VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE	323
III. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	325
IV. LA IMPLICACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA RSE Y EL GOBIERNO CORPORATIVO	328
1. Resumen de las Funciones de la Comisión Delegada del Consejo en materia de responsabilidad y Gobierno Corporativo	329
V. LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA	330
VI. EL BUEN GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR	332
VII. LOS ESCÁNDALOS CORPORATIVOS	335
1. La crisis del modelo capitalista.....	335
2. El fracaso del <i>Corporate Governance</i> internacional	336
2.1. Hacia un nuevo modelo de buen gobierno societario	338
2.2. El capitalismo del futuro.....	340
VIII. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA EN RSE	341
IX. LA MEDICIÓN Y VALORACIÓN DE LA RSE.....	342
BIBLIOGRAFÍA	345
CURRÍCULUM DEL AUTOR	351

PRÓLOGO

La evolución de la economía de libre mercado nos ha enseñado durante las recientes décadas que el éxito de una empresa ya no se puede medir tan sólo por sus resultados comerciales, pese a ser ello muy importante. La grave crisis financiera de nuestros días, con sus consecuencias tales como el déficit público y el creciente gran desempleo, obligan a un replanteamiento de la formación junto con un urgente reciclaje de los directivos empresariales así como de los respectivos miembros de los Consejos de Administración de las empresas, de tal modo que se pueda establecer el deseable Gobierno Corporativo a fin de que esas empresas se conviertan no sólo en motores de la economía y núcleos vitales de una prosperidad material, social y de convivencia democrática, sino también portadoras de la justicia y protección social, además de la humanización del trabajo, la solidaridad, la cooperación, el progreso tecnológico, el saber humano y la libertad en democracia. Todo ello se requiere tanto más ante el actual proceso irreversible de globalización, lamentablemente centrado aún sobre todo en redes de las grandes empresas multinacionales, mientras que la verdadera globalización de un mañana ya próximo deberá ser altamente beneficiosa para lograr una Humanidad realmente solidaria desde numerosos valores y metas comunes, con creciente respeto a las diferencias étnicas y a las respectivas raíces culturales.

Lo que este libro muestra en esencia es precisamente que todos los empresarios deben transformarse en verdaderos líderes empresariales con un sentido social, innovador, cultural, tecnológico y ecológico, impregnados de valores éticos, de tal modo que logren garantizar el futuro y la rentabilidad de sus respectivas empresas a largo plazo, tanto más en el marco de la difícil coyuntura actual. Todo ello exige ciertamente visión, realismo, decisión y valores profundamente arraigados.

En todo caso, bien puede decirse que cuando falta visión, es decir, perspectiva global y a largo plazo desde la concreta realidad local, cualquier empresa humana está condenada a fenecer. Del mismo modo que frente a las vanas ilusiones voluntaristas es imprescindible apoyarse en los datos y hechos concretos con realismo, también es preciso tener el valor de actuar con decisión, arriesgar lo necesario y perseverar frente a las vacilaciones tentadoras: siempre con coherencia entre los valores proclamados y los realmente ejercidos, sobre todo en estos tiempos de dudosa perseverancia. Así se garantizará también la imprescindible cooperación (partnership) entre trabajadores, directivos, empresarios y consejeros de cada entidad empresarial.

Tales son a mí entender, a muy grandes rasgos, algunos de los más importantes objetivos de esta admirable, magnífica y muy oportuna obra sobre El capitalismo humanista que ha elaborado con gran esmero su autor, tras otras sólidas aportaciones publicadas previamente. Se trata de un extraordinario manual de marcado carácter didáctico, a nivel de postgrado universitario, por lo que servirá sin duda de guía operativa muy práctica para que nuestros altos directivos empresariales así como los miembros de los Consejos de Administración logren plena conciencia de su deber y grandes posibilidades de ejercer con éxito la Responsabilidad Social en la Empresa (RSE). En estos tiempos difíciles es imprescindible lograr entre todos la transición hacia un capitalismo humanista como máxima garantía para encaminarnos a un futuro de óptimo desarrollo económico y social, realmente sostenible. Ello servirá además para la imprescindible formación y estímulo de los potenciales jóvenes emprendedores, los cuales han de tomar en sus manos el relevo de cara a un mundo que tiene en ellos una de las más importantes razones para la indeclinable gran esperanza de un nuevo y brillante amanecer.

Madrid, noviembre de 2009

Ricardo Díez HOCHLEITNER
Presidente de honor del Club de Roma
Miembro de Número de la Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras

PRESENTACIÓN

«Hoy es siempre todavía»
(Antonio MACHADO, 1875, poeta español)

Esta obra es el fruto de una trayectoria de experiencia, trabajo e investigación de cerca de veinte años, en los que he tratado de conciliar la práctica empresarial directiva y el estudio conceptual de la economía de la empresa. A lo largo de estas dos décadas he podido participar en múltiples proyectos empresariales y en su traslación al mercado de capitales. He vivido de cerca las vibraciones de la Bolsa como protagonista y observador de varios *booms* y *cracks* financieros, que me han permitido convivir con la alegría, la euforia y el desenfreno de los momentos de mayor bonanza económica, y también con la zozobra, la miseria y el miedo de la ruina y la depresión financiera. En ambos casos y como denominador común, me he enfrentado a la dura realidad de la condición humana, marcada por la codicia, la irresponsabilidad y la mezquindad.

También he tenido el privilegio de trabajar al lado de empresarios de raza, de los de verdad, con visión de largo alcance, con humanidad, honestos y trabajadores a carta cabal. Tomas Pascual de Leche Pascual, José Luis Ballvé y sus hijos Pedro y Fernando de Campofrío y Telepizaza, o Antonio Catalán de NH y AC Hoteles. Ellos me hicieron ver la grandeza de emprender y de generar riqueza, siempre con un espíritu social y de compromiso responsable con su entorno, con su país y con el mundo que les tocó vivir. Los vi pasar momentos muy difíciles y también tocar el cielo de la gloria, yo mismo los viví en mis carnes con ellos en más de una ocasión como miembro de sus Consejos de Administración, y también alguna vez, como emprendedor a riesgo. Jamás

los vi dudar sobre la continuidad de sus empresas, ni sobre la fuerza de su compromiso con el proyecto empresarial y con sus empleados, ni sobre su responsabilidad con la sociedad en la que vivimos. Siempre los vi soñar con el futuro, con sus empresas, más allá de su propia vida, con la ilusión constante por que el proyecto empresarial trascendiese al plan de vida personal. Ellos fueron ejemplo de sostenibilidad, una de las facetas determinantes de este nuevo capitalismo humanista. Responsabilidad y sostenibilidad fueron conceptos que de forma natural asumí, aprendí y practiqué de forma normal y autodidacta, a lo largo de estas dos décadas de trabajo.

Simultáneamente me interesó profundizar en los conceptos y en las teorías del *management* y de la economía de la empresa. Desde la realización del doctorado en las Universidades Autónoma y Complutense de Madrid, hasta mi paso por el Instituto Español de Analistas Financieros, la Fundación de Estudios Financieros, la Real Academia de Economía, el Club de la Industria, o el Club Liberal de Información financiera, me dispuse a trazar un eje sólido de conocimiento científico profundo sobre las teorías del comportamiento empresarial, su responsabilidad y eficiencia y su sostenibilidad en el tiempo. Muchos han sido los trabajos realizados para llegar a este libro que condensa la esencia de lo mejor de mis experiencias, tanto como directivo y empresario, como académico e investigador. En el campo intelectual quiero resaltar la línea de investigación que inicié hace ocho años en la Real Academia de Ciencias económicas y Financieras, gracias a su presidente, el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja, sobre la responsabilidad social de la empresa y su correlación con el beneficio empresarial y la creación de valor para los accionistas, que culminó con el libro que dirigí sobre *La RSE, propuesta para una nueva economía de la empresa*.

Del mismo modo he de mencionar toda la actividad de profundización en el Gobierno Corporativo realizada desde la Fundación de Estudios Financieros y el Instituto Español de Analistas Financieros, desde hace más de quince años, que dió como resultado mi libro sobre *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*.

Ambas, cuestiones capitales para el mundo de la empresa que han marcado mi existencia y mis preocupaciones con mucha intensidad, y con el aliciente de la búsqueda de un paradigma empresarial más sano y mejor. Como resultante de esa doble línea de trabajo se sitúa el *Manual de la empresa responsable y sostenible*, del que fui coautor junto a Juan ALFARO y Miguel Ángel RODRIGUEZ.

En ese camino y sobre la base de esas tres obras citadas, fragüé los contenidos de esta obra que hoy presento «en sociedad». Este trabajo cubre desde los conceptos teóricos afinados de la Responsabilidad y el Buen Gobierno Corporativo, tanto en las grandes empresas cotizadas en

Bolsa, como en las empresas familiares, que son la columna vertebral del tejido empresarial de España, hasta las implicaciones de los Consejos de Administración, pasando por los nuevos valores y principios empresariales, los códigos de conducta, y la RSE como nueva y moderna herramienta de gestión integrada en toda la cadena de valor empresarial, y su correspondiente medición.

Todo ello como expresión de lo que debe ser la empresa responsable y sostenible como fundamento de este nuevo capitalismo humanista que aquí les presento. También he procurado tratar la cara oculta y negativa de las disfunciones y los abusos del capitalismo «que no debe ser», a través de los malos ejemplos de los grandes escándalos corporativos vividos en el *boom* y el *crack* de la nueva economía tecnológica y en la reciente crisis financiera internacional de los activos tóxicos.

Todo ello con un afán didáctico que mueva, en primer lugar, al entendimiento de la situación y al aprendizaje de los universitarios y de los gestores empresariales; y en segundo lugar, a la acción comprometida y firme de la clase empresarial y de los futuros dirigentes por una economía de la empresa responsable y sostenible que abra paso a un nuevo capitalismo humanista. No se trata de inventar nada nuevo, sino de perfeccionar y mejorar lo existente. Se trata de no dejar en manos de políticos oportunistas o bienintencionados, pero poco preparados e inexpertos en materia empresarial, lo que en esencia nos corresponde a los empresarios serios y comprometidos, en un sano ejercicio de auto-crítica y autorregulación directamente ligados al concepto de autogobierno y libertad económica que tanto nos gusta y del que es imposible disociarlos. Creo firmemente en el capitalismo liberal como fuente inagotable de prosperidad y mejora del mundo y de los seres humanos, pero no a cualquier precio y a toda costa. Reivindico los orígenes del auténtico liberalismo económico de Adam SMITH, profesor de Ética, que ya nos habló de la visión del empresario que debía hacer «el bien público desde el interés egoísta». El capitalismo humanista que yo defiendo, basado en la Responsabilidad Social de la Empresa y en el Buen Gobierno societario, puede y debe hacer «el bien general desde el interés particular o privado». Ésta es la auténtica economía social de la empresa responsable y sostenible. Invito al lector a sustraerse al falso debate ideológico de la socialización del capitalismo, defendido por unos y temido por otros, siempre manejado con razones espurias, basadas en las ideologías políticas y en sus conflictos intencionados y manipulados. Les propongo adentrarse en profundidad y con rigor en un nuevo paradigma empresarial, con conceptos modernos de gestión y *management* más próximos a nuestra condición de seres humanos que de agentes productivos, más cercanos a la fuerza de los sentimientos que al poder de la razón. He obviado intencionadamente las referencias a las facetas de cooperación internacional y globalización, así como a

los negocios en la base de la pirámide, para dejar claro que de lo que hablo es de una nueva y potente herramienta de gestión empresarial basada en la RSE y el Buen Gobierno Corporativo, que abre paso a un nuevo capitalismo humanista. Entren con coraje y curiosidad en este nuevo mundo de la empresa que nos hará más rentables y eficientes y, sobre todo y por encima de todo, más felices y más justos. Con esta obra he visualizado, con toda humildad, la posibilidad de un mundo mejor para nosotros y para nuestros hijos. En ella he plasmado la ilusión por que mis hijos Borja y Aldo, que terminaron sus estudios de Administración y Dirección de Empresas, y muy especialmente mi hija pequeña, María, que ahora empieza esa licenciatura, puedan ejercer el privilegio y la responsabilidad de contribuir a dirigir empresas distintas que consoliden este nuevo modelo de capitalismo humanista, en beneficio del conjunto de sus semejantes, y que puedan sentirse felices y orgullosos por ello.

Aldo OLCESE

Doctor en Economía Financiera
Académico de Número de la Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras

«Nuestra condición humana es tal
que el ejemplo es una influencia
más efectiva que la razón»

(Lorenzo DE MÉDICI, 1449-1492, Príncipe y humanista)

AGRADECIMIENTOS

Una obra de esta naturaleza y alcance no puede ser sólo el fruto exclusivo de un esfuerzo individual, sino el resultante de una contribución colectiva integrada por diversos exponentes que en diferentes circunstancias e intensidades, aunque igualmente valiosas, me ayudaron a conformar mi criterio, a realizar mis investigaciones y a redactar y corregir este libro.

Especial mención he de tener para tres de mis «padres» intelectuales, tres de mis muy queridos mayores. En primer lugar mi padre Carlos Olcese, ya fallecido. Con su profundo sentido de la ética y su bondad infinita supo arraigar en mí los sentimientos profundos que me han conducido a realizar una obra así. En segundo lugar al Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja, presidente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. El me animó a realizar esta línea de investigación audaz y en cierto modo «revolucionaria» y me ayudó de forma inteligente e incondicional a defenderla frente a sus muchos e importantes detractores. En tercer lugar a quien me ha hecho el gran honor de escribir el prólogo de este libro, mi amigo y maestro el Excmo. Sr. D. Ricardo Díez Hochleitner, presidente de honor del Club de Roma, colega de la Academia de Economía y gran humanista español. Su línea de pensamiento y acción de su muy dilatada y fecunda actividad, han sido para mí referente y guía permanentes.

En segundo lugar me corresponde agradecer la colaboración de algunas personas con las que he desarrollado y profundizado en mi línea de pensamiento e investigación a lo largo de todos estos años. Mención muy especial merecen Juan Alfaro y Miguel Ángel Rodríguez, dos de los mejores expertos españoles en RSE, que me enseñaron parcelas importantes de la RSE y me ayudaron a plasmarlas en este libro, contribuyendo a su análisis y redacción. También he de recordar a Ángel

Ibisate y al profesor Justo Villafañe, así como a Javier López Galiacho y a Francisco Mesonero, de cuyos acertados trabajos y escritos han traído causa algunas de las tesis de este libro. Obligado resulta reconocer y agradecer la influencia en mi pensamiento de tres personalidades del gobierno corporativo español, el profesor Manuel Olivencia, Enrique Aldama y Manuel Conté, que presidieron las tres Comisiones sucesivas para la reforma del gobierno corporativo español. De igual manera quiero agradecer a los empresarios y financieros Jaime Carvajal, presidente de Ericsson, Jose Ramón Álvarez Rendueles, presidente de Sanitas, Mariano Puig, presidente de honor de Puig Colonias, Antonio Beteré, presidente que fue de Flex, a mi hermano José Carlos, vicepresidente ejecutivo de Telepizza y a los ya mencionados en la presentación, Tomás Pascual, Pedro, Fernando y Jose Luis Ballvé, más Antonio Catalán; que me ayudaron a conformar mi ADN empresarial y me dieron la oportunidad de compartir las vivencias que me han permitido conocer en profundidad el mundo de la empresa.

Un recuerdo especial he de tener para el gran abogado Rodrigo Uría, que me ayudó de forma incondicional frente a aquellos que no querían avanzar en este capitalismo humanista y pretendieron impedir algunos de los proyectos de investigación que abordé en materia de gobierno corporativo. Del mismo modo he de agradecer el apoyo recibido de los dos directores de mi tesis doctoral sobre «La RSE y el Gobierno Corporativo desde la perspectiva del Consejo de Administración», los profesores Prosper Lamothe y Juan Mascareñas. Por último tengo que expresar mi sentido reconocimiento a la labor sorda y abnegada de mi asistente Macarena Aguilera. Ella me ayudó a ordenar la redacción de esta obra y a su correcta presentación.

Y, cómo no, dar gracias a mi editor Juan José Pons, quien nuevamente ha confiado en mí, prestándome el apoyo de su prestigiosa editorial Marcial Pons.

INTRODUCCIÓN

«Pienso que el capitalismo, sabiamente dirigido, puede ser probablemente más eficiente para cumplir los fines económicos que cualquier otro sistema alternativo que tengamos a la vista pero, en varios aspectos, es extremadamente objetable»

(John Maynard KEYNES, 1883-1946. Economista inglés)

El modelo capitalista y la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), también llamada Responsabilidad Corporativa (RC), está en el centro del debate económico, social y político en todo el mundo desarrollado. Existen grandes controversias sobre su alcance en el ámbito de la empresa y se plantea la pregunta de si estamos ante una auténtica, potente y novedosa herramienta de gestión empresarial que comporta una nueva economía de la empresa y, como consecuencia de ello, se abre paso una reformulación del modelo capitalista liberal.

Somos cada vez más los economistas y empresarios que pensamos que un nuevo capitalismo menos economicista y más humanista, fundamentado en la RSE voluntaria y autorregulada, da lugar a un nuevo paradigma empresarial más rentable, que al mismo tiempo se articula adecuadamente en la implantación y desarrollo de una globalización eficiente y más humana.

En contra se alzan voces más tradicionales, también cualificadas, que reivindican en exclusiva la formulación economicista del capitalismo convencional como eje del desarrollo mundial y rechazan la RSE como herramienta de gestión empresarial moderna.

Por otra parte, políticos y agentes sociales tales como sindicatos e instituciones del tercer sector (ONG, Fundaciones, etc.) han abierto un

debate sobre la necesidad de incorporar elementos de la RSE mediante impulsos normativos obligatorios en el ámbito mercantil que transformen gradualmente el modelo capitalista tradicional.

Paralelamente ha proliferado de manera significativa el número de entidades, expertos e instituciones que se ocupan del análisis, estudio y seguimiento de la RSE, desde premisas y postulados variados y a veces contradictorios. Ello está generando una confusión creciente tanto en el plano conceptual como en la ejecución práctica de este nuevo paradigma empresarial, además de introducir desconfianza y dudas en la sociedad civil y en algunas parcelas del empresariado.

Ante esta situación se ha pretendido que este trabajo pudiera establecerse como parte en el debate, aportando clarificación y posicionamiento conceptual, ofreciendo soluciones a las controversias y problemas suscitados y proponiendo ideas y medidas para profundizar con rigor en el nuevo paradigma empresarial que se fundamente en RSE.

Este trabajo tiene como finalidad principal la elaboración de unas tesis que puedan ser compartidas con la comunidad universitaria y empresarial desde el firme convencimiento de que, hasta que estos nuevos conceptos de gestión formen parte de la epidermis de nuestros futuros dirigentes, no podrá afianzarse y extenderse este nuevo modelo capitalista más humanista y eficiente.

El trabajo quiere ser didáctico y para ello se ha realizado el esfuerzo de definir la responsabilidad del Consejo de Administración en esta materia y de las medidas y actividades de RSE que le son propias y que permitirán convertir a la organización empresarial de que se trate, en una empresa responsable, rentable y sostenible en el tiempo. La RSE en la empresa estaría conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa a lo largo de toda la cadena de valor en los ámbitos económico, social y ambiental que van más allá del cumplimiento legal.

El contenido de este texto también podría servir de orientación para los directivos empresariales que tengan interés en implantar esta nueva herramienta de gestión en sus empresas.

Esta realidad da lugar a un modelo capitalista menos economicista, más humanista y solidario y al mismo tiempo más rentable, que afirma una economía de mercado sana y eficiente en el marco de la globalización, basada en la RSE como nueva y eficaz herramienta de gestión empresarial.

Asimismo, este nuevo paradigma empresarial relacionado con la RSE se identifica, cada vez más, con el concepto de Sostenibilidad, que nos lleva a la novedosa caracterización de Empresa Responsable y Sostenible, que va abriéndose paso, de forma significativa, en el contexto global y abre paso a un nuevo capitalismo humanista.

CAPÍTULO I

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA COMO FUNDAMENTO DEL CAPITALISMO HUMANISTA

SUMARIO: I. QUÉ ES UNA EMPRESA: CONCEPCIÓN TRADICIONAL.—II. POR QUÉ ESTAMOS ASISTIENDO A UN CAMBIO DE PARADIGMA EMPRESARIAL.—1. Principales retos económicos, sociales y medioambientales.—2. Implicaciones empresariales de la globalización.—2.1. El papel de las nuevas tecnologías.—2.2. La globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil.—2.3. Empresas globales: poder y responsabilidad, reto y oportunidad.—III. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL NUEVO PARADIGMA EMPRESARIAL: LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE.—1. La responsabilidad social de la empresa: concepto.—2. La empresa responsable y sostenible.—2.1. Algunos precedentes: la empresa viva y la organización inteligente.—2.1.1. La empresa viva.—2.1.2. La organización inteligente.—2.1.3. Pensamiento sistémico.—2.1.4. Dominio personal.—2.1.5. Modelos mentales.—2.1.6. Construir una visión compartida.—2.1.7. Aprendizaje en equipo.—2.2. El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.—2.2.1. Apertura y sensibilidad hacia el entorno.—2.2.2. Sentido de comunidad.—2.2.3. Capacidad innovadora.—2.2.4. Consideración del largo plazo.—2.2.5. Creación de valor.—IV. RESUMEN Y CONCLUSIONES.

«Nunca mejora su estado quien muda solamente de lugar y no de vida y costumbres»

(Francisco de QUEVEDO Y VILLEGAS, 1580-1645.
Escritor español)

El propósito fundamental de este capítulo es explicar qué es una empresa responsable y sostenible; es decir, qué es una empresa que,

gracias a comportarse de una forma responsable, consigue perdurar en el tiempo. Para ello, en primer lugar se explica brevemente cuál es la concepción tradicional de la empresa.

Posteriormente, se comentan los principales motivos por los que dicha concepción es hoy en día insuficiente. Los retos económicos, medioambientales y sociales que ha de afrontar la humanidad no tienen nada que ver con los existentes cuando la empresa nace y se consolida. Asimismo, se comentan los valores y visión del mundo, que están en la base de la concepción tradicional de la empresa y de su relación con el entorno físico y social, y las razones de su obsolescencia. Tras ello se explica la influencia tremenda que están teniendo las nuevas tecnologías y la subsiguiente globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil.

En el último y más extenso apartado se exponen en detalle las principales características del nuevo paradigma empresarial emergente. Se concluye que el propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo colaborando en la mejora y progreso del entorno natural y social en que opera. Finalmente, se introducen los cinco fundamentos que constituyen la base del nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible: la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor.

I. QUÉ ES UNA EMPRESA: CONCEPCIÓN TRADICIONAL

El Diccionario de la Real Academia Española da la siguiente definición de empresa: «unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos». Esta definición contiene las tres ideas básicas que podemos encontrar en cualquier texto especializado: «organización», «desarrollo de actividades» y «ganar dinero»; también, aunque sea de forma implícita, incluye las de «mercado» y «cliente», «propietario» o «accionista» y «eficiencia». Y éstas son las ideas que, en buena medida, conforman el paradigma empresarial todavía vigente.

— Organización. Aunque legalmente cabe hablar de sociedades unipersonales, en la inmensa mayoría de las ocasiones las empresas están formadas por una pluralidad de individuos. De aquí surge la necesidad de organizar el trabajo que prestan los mismos para que, en definitiva, el todo sea más que la suma de las partes.

— Desarrollo de actividades. Una empresa se constituye para producir bienes o prestar servicios.

— Ganar dinero. La venta de los bienes o servicios ha de posibilitar la generación de un beneficio.

— Propietario o accionista. La creación de una empresa implica la necesidad de un capital aportado por una o varias personas que esperan conseguir una compensación económica.

— Mercado y clientes. Los bienes o servicios se producen porque existe un mercado y unos clientes que los demandan.

— Eficiencia. Para que los clientes estén satisfechos con el precio que han de pagar por los productos y servicios de la empresa, y los propietarios o accionistas con la rentabilidad que obtienen por su inversión, la organización empresarial ha de ser eficiente; es decir, ha de aportar un valor económico añadido.

Todos estos ingredientes de la concepción tradicional de la empresa continúan teniendo plena vigencia. No está en cuestión la necesidad de generar valor añadido, de poner bienes y servicios en el mercado, de tener clientes, de compensar a los accionistas o de organizarse adecuadamente. Pero, como se decía al comienzo del capítulo, y sin entrar en la cuestión de si alguna vez esta concepción de la empresa ha sido suficiente, resulta hoy en día totalmente limitada. En el siguiente apartado veremos las principales razones de ello.

II. POR QUÉ ESTAMOS ASISTIENDO A UN CAMBIO DE PARADIGMA EMPRESARIAL

1. PRINCIPALES RETOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES

Aunque haya una cierta tendencia a considerarlos por separado, los problemas medioambientales, sociales y económicos están íntimamente relacionados, y tienen su raíz en una determinada visión del mundo. A continuación se describen de forma panorámica dichos problemas para, luego, comentar los elementos más sobresalientes del paradigma cultural que los ha originado.

La constatación de que nuestro planeta está inmerso en un proceso de calentamiento global por causas antropogénicas está hoy en día fuera de toda duda¹ y es bien conocida gracias a la última obra del ex vicepresidente de Estados Unidos Al GORE².

Lo mismo puede decirse de otros problemas como la desertización, la deforestación, la pérdida de biodiversidad, etcétera. Un indicador que resume adecuadamente el uso que hacemos de los recursos naturales es la huella ecológica, una herramienta que sirve para medir y analizar el consumo de naturaleza que implica la forma actual de generar riqueza. En otras palabras, se trata de una evaluación cuantitativa del área productiva

¹ *Vid.* CLIMATE CHANGE (2007).

² GORE (2007).

biológica requerida para producir los recursos (alimento, energía, materiales, etc.) y absorber los desechos de un individuo, un país o la humanidad en su conjunto. Según los últimos datos³, los seres humanos estamos usando un 39 por 100 de recursos naturales más que los ofrecidos por el planeta. Es decir, estamos consumiendo capital natural en lugar de vivir con los réditos del mismo. En resumen, actualmente necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para que nuestro consumo de naturaleza fuera sostenible. Además, dicho consumo no es equitativo: por ejemplo, un norteamericano consume, por término medio, unas diez veces más recursos naturales y un español unas cinco veces más que un hindú.

Aunque en la práctica parezca que se ignore, sin los servicios que prestan los ecosistemas la actividad económica sería imposible. En el trabajo que el World Resources Institute dirigió en 2005 para evaluar el estado de los ecosistemas de la Tierra, se evidencia la interrelación entre la problemática medioambiental, social y económica⁴. Sus autores afirman que los tres principales problemas relacionados con la gestión de los ecosistemas terrestres son los siguientes:

Aproximadamente el 62 por 100 (15 de 24) de los servicios que prestan los ecosistemas están siendo degradados o usados de forma insostenible. A menudo, los costes de esta actuación recaen sobre poblaciones que no son responsables de los mismos o se difieren sobre las generaciones futuras.

— Aunque de forma no completa, se observan evidencias de que las variaciones a las que están sometidos los ecosistemas están incrementando la probabilidad de que se produzcan cambios no lineales en los mismos (incluyendo cambios abruptos, acelerados y potencialmente irreversibles) que causarían importantes consecuencias en el bienestar humano.

³ Vid., *Ecological Footprint of Nations 2005 Update, Redefining Progress*, 2005. <http://www.rprogress.org/publications/2006/Footprint%20of%20Nations%202005.pdf>.

⁴ MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT (2005). <http://www.maweb.org/en/index.aspx>.

Los campos tratados en el Código Ético son:

	LID	ME
Corrupción y sobornos	81%	78%
Discriminación	97%	69%
Confidencialidad de la información	97%	57%
Productos/servicios	87%	47%
Relaciones con la competencia	68%	45%
Conflictos de intereses	81%	73%
Seguridad y salud laboral	94%	53%
Violencia/acoso	81%	41%
Igualdad	90%	47%
Entorno de trabajo	81%	51%
Uso de recurso	55%	35%
Otros	16%	18%

— Los efectos dañinos de la degradación de los servicios que prestan los ecosistemas están recayendo de forma desproporcionada en los más pobres, están contribuyendo a las crecientes desigualdades entre los grupos humanos y en ocasiones son la principal causa de la pobreza y del conflicto social.

Aprender del pasado puede ayudarnos a superar los problemas del presente. En 2005, Jared DIAMOND, biólogo evolucionista, fisiólogo, biogeógrafo y ganador del Premio Pulitzer por su obra *Armas, gérmenes y acero*⁵, publicó *Colapso: Por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen*⁶. Como su título indica, en ella explica, de forma documentada y amena, las razones por las que algunas sociedades han desaparecido (por ejemplo, la maya, o la vikinga en Groenlandia), por qué se produjo el reciente genocidio de Ruanda, por qué en una única isla conviven dos realidades tan diferentes como Haití y la República Dominicana o el «misterio» de la Isla de Pascua.

Asimismo, también analiza los motivos por los que otras sociedades han conseguido prosperar. En definitiva, hay tres causas subyacentes e íntimamente relacionadas: el medio ambiente, el crecimiento de la población y los valores compartidos por la sociedad.

Desde el punto de vista medioambiental, los colapsos que describe DIAMOND comparten fenómenos como la deforestación, la erosión, la salinización y pérdida de fertilidad de la tierra, la mala gestión del agua, y la caza y la pesca a ritmos que llevan a la desaparición de especies. Es decir, lo mismo que se ha señalado más arriba al describir la situación actual: un consumo de los recursos naturales a un ritmo no sostenible. Como es obvio, el impacto en el medio ambiente depende del número de componentes de una sociedad. En este sentido, es oportuno poner sobre la mesa un hecho que parece no tenerse en cuenta: pasaron unos doscientos mil años hasta que, coincidiendo aproximadamente con la Revolución Industrial, la población de seres humanos alcanzó la cifra de 1.000 millones; más o menos durante la Segunda Guerra Mundial se llegó a los 2.000 millones; y sólo unas generaciones más tarde los habitantes del planeta somos alrededor de 6.500 millones. ¡Doscientos mil años para llegar a 1.000 millones y sólo medio siglo para añadir 4.000 millones a la población mundial! El cerebro humano parece no estar preparado para comprender la naturaleza de los crecimientos exponenciales como el descrito y, por lo tanto, le cuesta prever las consecuencias y actuar.

Como señala DIAMOND, diferentes sociedades tuvieron que enfrentarse a problemas similares. Las respuestas de algunas les llevaron al colapso, mientras que otras supieron encontrar las claves de su supervivencia. En último término, los valores culturales son la base sobre la que las

⁵ DIAMOND (1997).

⁶ DIAMOND (2005).

sociedades toman sus decisiones y construyen su presente y su futuro. En la actualidad, nuestro medioambiente está en la situación indicada más arriba. Además, más de dos terceras partes de los habitantes del planeta han de subsistir con menos de dos dólares al día (la mitad de ellos con menos de un dólar diario). Como es incuestionable, también estos seres humanos tienen derecho a mejorar su nivel de vida. Pero está claro que si lo hacen siguiendo nuestra misma trayectoria, ya no necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para que nuestro modelo fuera sostenible, sino tres.

Pero, ¿por qué hemos llegado a esta situación? La respuesta está en nuestra visión del mundo, todavía anclada en el racionalismo cartesiano, y en los valores que se derivan de la misma. En este sentido, resulta oportuno comentar brevemente dos implicaciones del racionalismo que están directamente ligadas a la situación que vivimos: el dualismo y el reduccionismo.

El racionalismo conlleva una concepción dual del mundo. Para el racionalismo, la mente y el cuerpo son realidades separadas; sin embargo, como prueba de que esta concepción del mundo está cambiando, en un tema tan conocido por todos como la enfermedad, hoy en día se impone cada vez con más fuerza la importancia de lo psicosomático. Otra consecuencia es la relación dual que establece entre razón y emoción: el pensamiento es una cualidad de la mente que no tiene nada que ver con las emociones, que residen en el cuerpo; de esta forma, para el racionalismo, cuanto más libre de emoción esté la razón, mejores serán nuestras decisiones. Hoy en día, sabemos que ello es, simple y llanamente, imposible. Como afirma Antonio DAMASIO, premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica del año 2005 y candidato al Premio Nobel, es imposible separar razón y emoción. La idea central de su libro *El error de Descartes: emoción, razón y el cerebro humano*⁷, es que sin emoción simplemente no es posible tomar una decisión, ni simple ni compleja. Asimismo, la metodología científica está todavía en gran medida basada en una visión dualista: el observador (científico) no tiene nada que ver con el fenómeno observado.

Sin embargo, incluso en un campo tan incuestionablemente científico como el de la mecánica cuántica se ha visto que dicha separación no es posible: al observar estamos interactuando con el fenómeno observado. Pues bien, la concepción del mundo económico y empresarial como algo separado del mundo natural que está detrás de la problemática apuntada más arriba, es hija del dualismo racionalista.

Aunque ha de admitirse que el reduccionismo ha aportado algunos beneficios, es preciso reconocer que ha tenido un alto coste. El especialismo, una de las formas en que el reduccionismo se manifiesta en la práctica,

⁷ DAMASIO (1994).

ha sido el motor del progreso, pero también su precio. Ya José ORTEGA Y GASSET hablaba de «la barbarie del especialismo»⁸. En la misma línea que ORTEGA, Erwin SCHRÖDINGER, uno de los padres de la mecánica cuántica, decía: «(...) no es que podamos prescindir por entero de la especialización, pues resultaría imposible si queremos que siga el progreso, pero la idea de que ésta no es una virtud, sino un mal inevitable, va ganando terreno»⁹.

La visión reduccionista de la realidad es lo contrario a la visión sistémica de la misma. En pocas palabras, según el pensamiento reduccionista, conociendo con el máximo detalle los elementos de un sistema podemos alcanzar un conocimiento detallado del propio sistema. Esta visión ignora que, al menos en un sistema complejo, como son los naturales o sociales, el todo es más, mucho más que la mera suma de las partes que lo componen. Ignora que los sistemas complejos se caracterizan por promover *propiedades emergentes* que son el fruto no de sus elementos sino de las interrelaciones que se producen entre ellos. Para entender la noción de *emergencia*, pensemos en algo tan cotidiano como el azúcar. Gracias a la química se sabe que el azúcar está compuesto por átomos de carbono, hidrógeno y oxígeno. Sin embargo, ni con el más profundo conocimiento de la composición del azúcar y de cada uno de los elementos que la forman podría predecirse nunca su dulzor. El dulzor es, por tanto, una propiedad emergente del sistema formado por los átomos de carbono, hidrógeno y oxígeno.

Como se ha indicado más arriba, ha de admitirse que esta visión reduccionista del mundo ha reportado indudables beneficios, pero también que es en buena medida la causa de los problemas que hemos de afrontar. Como decía Albert EINSTEIN en su célebre frase, «no podemos resolver un problema usando la misma forma de pensar que lo ha producido». Por ello, es imprescindible una visión sistémica del mundo. Los sistemas vivos, y los humanos, como es el caso de los empresariales, lo son. Son sistemas complejos cuya estructura está basada en numerosos bucles interconectados de retroalimentación. En ellos las nociones causa-efecto se diluyen: la causa es efecto y el efecto es causa; además, la causa y el efecto pueden estar muy alejados en el espacio y en el tiempo. Los bucles de retroalimentación implican crecimientos, o reducciones, de naturaleza exponencial. Asimismo, estos sistemas presentan propiedades emergentes que no pueden explicarse por el conocimiento de las partes por muy pormenorizado que éste sea.

Una última reflexión antes de pasar a las implicaciones empresariales de la globalización. La empresa es, sin duda, una de las instituciones sociales más importantes y con un mayor poder de influir, positiva o no tan positivamente, en el sistema económico, natural y social. En este

⁸ ORTEGA Y GASSET (1985), p. 11.

⁹ SCHRÖDINGER (1947).

sentido, no cabe duda de que sobre la empresa recae parte de la responsabilidad de la situación actual de dicho sistema. Pero no podemos colegir de ello que los impactos negativos de la empresa hayan sido conscientes. No podemos culpabilizar a la empresa como institución. Lo que hemos de pensar es que la concepción tradicional de la empresa es hija de su tiempo, es decir, del paradigma cultural predominante. Y este paradigma se genera y prospera en unos momentos en los que, desde una óptica medioambiental, no había una conciencia de límite porque las señales que el sistema físico nos mandaba sobre los perjuicios a los ecosistemas que la industrialización conllevaba, eran demasiado tenues para que reparáramos en ellas. Es decir, los límites físicos estaban tan lejanos que o bien no se veían o bien podían ignorarse. Asimismo, desde un punto de vista social, el mundo no estaba tan inextricable y evidentemente ligado como el fenómeno de la globalización y los avances de las nuevas tecnologías han puesto de manifiesto hoy en día. Por ello, el papel social de la empresa podía circunscribirse a su impacto en el entorno social inmediato. Además, de alguna manera, las implicaciones del nuevo paradigma no suponen una ruptura con la concepción tradicional de la empresa. Recordemos que uno de los elementos centrales de dicha concepción es la idea de organización y, en esta idea, está implícita la noción de sistema. En cualquier caso, no ha de minusvalorarse el hecho de que el nuevo paradigma cultural emergente tiene profundas implicaciones para la empresa y convierte en incuestionable la idea de que la permanencia en el tiempo de una empresa está inextricablemente unida a la sostenibilidad del sistema físico-social del que forma parte.

2. IMPLICACIONES EMPRESARIALES DE LA GLOBALIZACIÓN

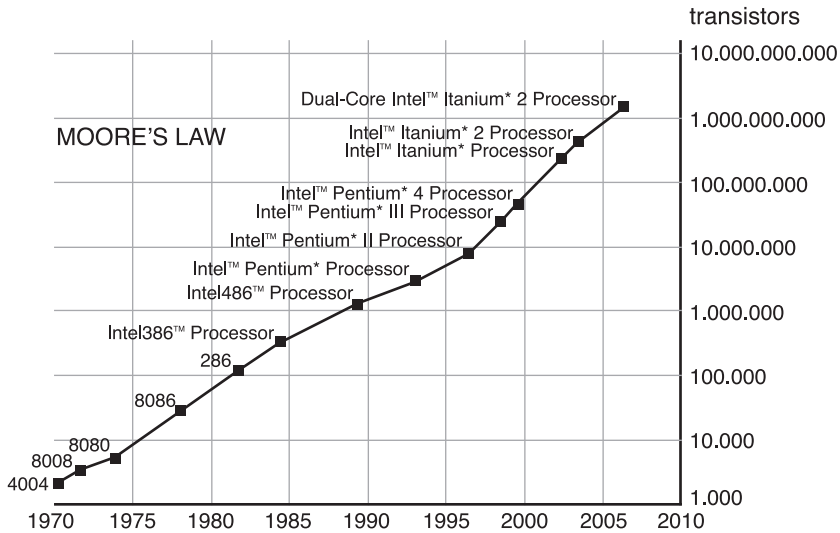
El nuevo entorno en el que operan las empresas se caracteriza por dos hechos interdependientes: la globalización y el aumento de los requerimientos sociales respecto al papel que las empresas han de jugar en un mundo globalizado. A continuación se comentan los aspectos más destacados de ambos fenómenos.

2.1. El papel de las nuevas tecnologías

Los avances en las tecnologías de la información y de las comunicaciones han supuesto crecimientos espectaculares en el potencial de las mismas. El gráfico 1.1 representa la llamada ley de Moore. Alfred MOORE, uno de los creadores de Intel, afirmó en 1965 que el número de transistores por circuito integrado se dobla cada año. Aunque en realidad la tendencia es un poco menor (de hecho se dobla cada año y

medio), la consecuencia es que, como puede observarse en el gráfico, sólo desde el año 2000 el poder de procesamiento de los ordenadores se ha multiplicado aproximadamente por cien.

GRÁFICO 1.1. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO PROCESADORES POR CIRCUITO INTEGRADO



El gráfico 1.2 presenta la evolución del uso de Internet en el mundo durante la última década. Como puede apreciarse en el mismo, en diez años el número de internautas se ha multiplicado por cuarenta.

El crecimiento de la telefonía móvil es, asimismo, espectacular. Como puede verse en el gráfico 1.3, en poco más de una década el número de usuarios de teléfonos móviles ha superado a los de telefonía fija.

Sin exagerar puede afirmarse que este explosivo crecimiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones ha cambiado el mundo. No es que, como algunos dicen, el mundo sea hoy en día más pequeño. Lo que pasa es que las interrelaciones son más fuertes y más evidentes. Cualquier cosa que pase en el sitio más insospechado puede conocerse en el resto del mundo al instante. Hoy, más que nunca en la historia, el mundo es la aldea global que predijo Marshall Mc Luhan ¹⁰.

¹⁰ McLuhan (1989).