

ORGANIZAN:
 <b>ALBOAN</b>

FINANCIADO POR:
 <b>GARAPENERAKO LANKIDETZAREN EUSKAL AGENTZIA</b> AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

## SEMINARIO PERMANENTE 2019 – 2020

# La empresa como actor clave en la construcción de justicia social: nuevos modelos de *Empresa Ciudadana*

**Documento de trabajo elaborado por:**  
 Pedro M. Sasia  
 Cecilia Martínez Arellano  
 Peru Dominguez





## Tabla de contenidos

1. Introducción	5
Estructura del documento .....	5
Ciudadanía y Ética empresarial.....	7
2. Enmarque del problema: Economía, empresa y justicia socioambiental	9
3. Un nuevo modelo de empresa: la ciudadanía como metáfora	13
Hacia otra representación de la empresa.....	13
Ciudadanía como actividad virtuosa.....	14
La ciudadanía como metáfora.....	15
Participación en los procesos políticos.....	15
Una noción relacional.....	17
4. La <i>Empresa Ciudadana</i> en acción en el contexto socioeconómico y político actual	19
Democracia y participación como pilares de gobernanza .....	19
Más allá de las relaciones de mercado .....	22
Empresa y Sostenibilidad.....	24
Ciudadanía Global y Derechos Humanos .....	25
5. La <i>Empresa Ciudadana</i> en contexto: cómo favorecer el surgimiento de empresas ciudadanas	29
Los marcos normativos .....	29
El papel de la ciudadanía: Consumo e Inversión.....	31
Elementos intra-organizacionales .....	34
6. “Nuevas Economías” y Ciudadanía empresarial	37
La Dialéctica entre inclusión y exclusión .....	38
Un camino hacia lo común .....	39
Ambivalencia frente a lo público .....	40
La Transformación del trabajo.....	41
7. Los rasgos característicos de las <i>Empresas Ciudadanas</i> : una aproximación sistemática	43
El Triángulo ético de una organización.....	44
Aproximación sistemática a la <i>Empresa Ciudadana</i> .....	45
Notas sobre algunos de los elementos de la propuesta .....	46
El potencial transformador de la <i>Empresa Ciudadana</i> como propuesta de alternativa ..	48
8. Referencias Bibliográficas	51
CASOS DE ESTUDIO	55



## 1. Introducción

El presente informe tiene como fin analizar el modelo de *Empresa Ciudadana*, por la perspectiva que ofrece para reflexionar sobre la condición actual del sujeto empresarial. La empresa es hoy uno de los actores clave en la construcción de la sociedad global y su influencia resulta determinante para que dicha construcción se oriente hacia un modelo sostenible que tenga como pilares fundamentales la justicia socioambiental y la búsqueda del bien común<sup>1</sup>.

Tratándose de un documento de trabajo que sirva como soporte a las tareas del Seminario, su contenido debe entenderse precisamente desde esta perspectiva. Para ello, el texto desarrolla los contenidos sobre la base de análisis ampliamente extendidos en la literatura relacionada con el estudio de lo que puede entenderse como condición ciudadana del sujeto empresarial, planteando las cuestiones abiertas y las consecuencias que implica no solo para la empresa, sino para el conjunto de la sociedad, dicha conceptualización, ofreciendo pistas y elementos de reflexión. Si bien resulta imprescindible ofrecer análisis en la escala propia del conjunto del sistema social, se ofrecen continuas referencias a la oportunidad de descender a las escalas propias de las comunidades concretas, destacando su potencialidad. De esta manera, se busca que este material se alinee con los objetivos generales del Seminario, contribuyendo a su consecución:

*“Con este Seminario queremos reflexionar sobre el papel social de las empresas (pequeñas y medianas, principalmente) como actores clave en el desarrollo de un territorio, y aportar al discurso sobre nuevos modelos de hacer empresa ciudadana. En concreto, nos proponemos:*

- *Generar propuestas que motiven a agentes sociales y económicos de Euskadi a poner en marcha acciones que favorezcan el impulso de modelos de empresa comprometidas con el desarrollo inclusivo y sostenible del territorio.*
- *Elaborar un producto de carácter divulgativo que nos permita difundir las reflexiones y propuestas surgidas en el Seminario, e incidir en agentes sociales y económicos de Euskadi.”*

### Estructura del documento

Para el desarrollo de este análisis, se ofrece en el primer apartado una breve reflexión introductoria sobre el protagonismo de las empresas en la estructuración de nuestra sociedad actual, sobre la base del poder y capacidad de incidencia que estas tienen y, correlativamente, sobre la responsabilidad que cabe esperar de ellas en la articulación de nuestra sociedad global.

En el segundo apartado, se realiza una aproximación teórica que parte de la noción de ciudadanía y reflexiona sobre las posibilidades de reconocer una “naturaleza ciudadana” en los sujetos empresariales, analizando las consecuencias que dicha naturaleza tiene tanto sobre las diversas dimensiones de la vida de la empresa como sobre el tipo de relación con el resto de la sociedad en la que dicha ciudadanía de

<sup>1</sup> Puesto que, dependiendo del lector, el término *Bien Común* podría suscitar diversas significaciones, se ha considerado oportuno aclarar el sentido en el que se va a utilizar este término a lo largo del texto. De hecho, por un lado, con la utilización de *Bien Común* se pretende hacer alusión a una distribución de la riqueza basada en las necesidades básicas, resultando imperativo un sistema productivo que diluya la distinción entre producción y reproducción y, que internalice los costes sociales y ecológicos. Asimismo, más allá de consideraciones materiales, no solamente haría referencia a un cierto disfrute de bienestar, sino que incidiría en la construcción de una sociedad donde la gente pueda razonar sobre el significado de lo que es y de lo que quiere ser, y, que puedan tomar decisiones al respecto. Así, la búsqueda del *Bien Común* también implicaría garantizar la libertad de elección y derechos sociales, y, en especial, requeriría una estimulación de la participación política (en el sentido más amplio) de la ciudadanía.

desarrolla. Como resultado de este análisis, apoyándonos en las aportaciones de los principales autores que han tratado la cuestión de la ciudadanía empresarial, e incorporando críticamente elementos de algunos autores de referencia del ámbito de las teorías sobre Responsabilidad Social Corporativa, se propone una primera aproximación a los rasgos que es posible reconocer en este modelo de *Empresa Ciudadana*.

El tercer apartado plantea lo que se podría entender como “la cuestión de la *Empresa Ciudadana* en acción”, analizando las implicaciones prácticas que presenta este modelo en el contexto social, cultural, económico y político actual. En este apartado se profundiza en las consecuencias que tiene la aplicación a la empresa de nociones íntimamente ligadas con el concepto de ciudadanía como gobernanza, participación o Derechos Humanos.

El cuarto apartado, sin abandonar el sujeto empresarial como elemento central del análisis, vuelve la mirada al conjunto de la sociedad, reflexionando sobre las condiciones de posibilidad para la creación y consolidación de *Empresas Ciudadanas*. En dicha reflexión, se atenderá no solo a los factores, procesos y dinámicas internos de la empresa, sino también a otros elementos desencadenantes de gran importancia como los marcos normativos e institucionales y la respuesta de otros actores sociales respecto a estas realidades.

En el quinto apartado se realiza una aproximación crítica a las denominadas *Nuevas Economías*, dada su indudable pujanza y creciente protagonismo. Mediante el examen y análisis de los principales debates que han surgido en torno a estas *Nuevas Economías*, se pretenden dilucidar una serie de retos a los que las *Empresas Ciudadanas* tendrán que hacer frente a medida que estos nuevos modelos de relación económica se vayan consolidando.

En sexto y último lugar, se presenta una propuesta de sistematización para la identificación y análisis de modelos de *Empresa Ciudadana*. Un marco que nos permita analizar y evaluar empresas que plantean alternativas desde este modelo y que va a servirnos para ofrecer algunos ejemplos prácticos como casos de estudio para la reflexión y el debate.

A lo largo del texto, en una serie de recuadros, iremos resaltando los elementos que van mostrándose como especialmente relevantes a la hora de configurar este modelo, construyendo lo que podíamos entender como la *Anatomía de la Empresa Ciudadana*. Este panorama nos permitirá entrever la naturaleza compleja del entramado empresarial y nos ofrecerá argumentos que expliquen la pertinencia de contemplar no solo reflexiones sobre el conjunto del sistema social, político y económico global, sino también la potencialidad de las alternativas de naturaleza local que surgen inspiradas por este modelo y que son las que constituyen el objetivo fundamental de este documento de trabajo y del conjunto del Seminario. Dichos elementos serán los que, de forma ya más sistematizada, conformarán la propuesta que se ofrece en el capítulo 6.

Es importante resaltar que la importancia de las iniciativas locales y su valor como generadoras de bien común será un elemento de reflexión permanente a lo largo de todo el documento, en el que se ofrecerán reflexiones sobre los límites del crecimiento y los riesgos inherentes a la dinámica de creación de estructuras empresariales de carácter trasnacional que se desarrollan hasta alcanzar tamaños y capacidad de influencia en nuestra sociedad mayores que muchos estados. Una sospecha sobre su auténtico valor social que será puesta en diálogo y contraste con el valor y los desafíos que supone mantener proyectos empresariales surgidos en entornos locales. Proyectos centrados en la economía real en un sentido que, como veremos, pretende superar las restricciones al concepto de bien económico transaccionable que impone el actual modelo de mercado, y para los que el arraigo territorial supone un factor fundamental que los capacita para entender y responder a los retos relacionados con la construcción de bien común.

## Ciudadanía y Ética empresarial

A lo largo del documento, utilizaremos con cierta frecuencia el calificativo “ético” vinculado al ejercicio de una buena ciudadanía. Sin pretender entrar en excesivas profundidades, lo que se pretende es mostrar desde distintas perspectivas que el objeto de la *Ética Empresarial* no es otro que buscar el significado y alcance de lo que supone ser una *Empresa Ciudadana*. Dicho en otras palabras, es precisamente el ejercicio de una buena ciudadanía lo que es preciso plantear desde una perspectiva adecuada de la ética empresarial<sup>2</sup>.

En este sentido, y adelantándonos brevemente al desarrollo de nuestra reflexión, partiremos de una noción de ciudadanía entendida como “actividad virtuosa”. Esta aproximación, de clara raíz aristotélica, apunta a un concepto de felicidad (bienestar, realización) que no puede entenderse como libre o caprichosamente decidida por cada individuo sin más consideraciones relacionadas con el contexto, especialmente la comunidad en la que vive. El ser humano solo podrá encontrar esa felicidad cuando se encuentre en una comunidad política bien construida, con una educación y unas leyes adecuadas. Este tipo de éticas entienden, por lo tanto, que la vida virtuosa y el logro de la felicidad es, ciertamente, una tarea que cada individuo ha de poner en práctica y realizar con sus actos. Sin embargo, ese objetivo sólo se consigue plenamente en el seno de una comunidad, de un grupo humano que comparte ideales, objetivos y proyectos comunes, además de un modelo de felicidad. Por ello, son los individuos, en tanto que integrantes de una comunidad, los que proponen y asumen los tipos de acciones virtuosas que les conducirán conjuntamente a alcanzar la vida feliz.

Esta perspectiva ética que, como veremos, incorpora una clara dimensión política, impregnará el conjunto de nuestra reflexión, aunque será complementada con otras perspectivas que plantean a la noción de ciudadanía énfasis específicos relacionados con las consecuencias de las acciones del sujeto y con los procesos de deliberación utilizados en la definición de bien común.

---

<sup>2</sup> Un desarrollo más detallado de esta cuestión puede encontrarse en: Sasia, P.M. (coord.), Etxeberria, X., Martínez Contreras, J. y Bilbao, G. (2018). *La perspectiva ética*. Capítulo IV. Madrid: Tecnos.



## 2. Enmarque del problema: Economía, empresa y justicia socioambiental

En estos últimos años, diversos fenómenos arrojan una duda cada vez más razonable sobre los problemas que presenta el sistema económico actual para construir sociedades justas. La creciente desigualdad social y las tensiones sociales que esta ha hecho aflorar a escala mundial, la crisis ecológica y medioambiental, las recurrentes crisis económico-financieras y los grandes movimientos migratorios forzados son algunos de los más relevantes.

El sistema económico, tal y como se organiza y desarrolla en este momento, aparece como una de las causas fundamentales de estos problemas globales. La transformación institucional producida por la lógica de mercado en las últimas décadas no solo se ha convertido en mecanismo hegemónico para la asignación de recursos, sino que también ejerce una fuerte influencia fuera de la esfera económica (Dembinski, 2011).

En este contexto, uno de los agentes claves en la articulación del modelo económico actual serían las empresas. Tal y como señala Amezquita Zamora (2016), fruto de los procesos de desregulación y globalización de los años 80 y 90, las empresas han adquirido mayor libertad y poder económico, además de una influencia cada vez mayor en los estándares de calidad de vida de las personas. De esta forma, la importancia de las empresas no reside solamente en su papel como principales unidades de producción de bienes y servicios, sino que se extiende más allá debido a la posición dominante que han adquirido en las relaciones de poder. De hecho, esta creciente importancia de la empresa ha tenido como contrapartida la mengua del poder de los estados nacionales para controlarlas y fiscalizar sus operaciones. Por un lado, los cambios favorables para las empresas en los regímenes legales nacionales e internacionales han limitado el campo de acción de los estados. Por otro, se producen reticencias por parte de los estados nacionales de imponerles restricciones, con tal de promover la competitividad de sus naciones y atraer la inversión extranjera (Marsden y Andrioff, 1998). Asimismo, la deriva de los principales organismos multilaterales en las últimas décadas habría contribuido a acrecentar el protagonismo de las empresas y su posición dominante a escala global (Peet, 2009).

La pregunta de fondo se ha venido planteando de forma insistente desde hace ya muchos años y no es otra que entender cuál es el valor social de la empresa o, dicho de una manera más coloquial, por qué una empresa, un modelo empresarial, un entramado institucional que soporta el régimen de intercambios propio del sistema económico, merece la pena para la sociedad en la que opera. Reflexionando en concreto sobre la empresa como sujeto protagonista dentro del sistema económico, podría afirmarse que la visión expuesta por Milton Friedman hace cincuenta años sigue estando vigente. Friedman afirmaba en varios textos entre 1966 y 1970 que la misión de la empresa es generar valor para el accionista y que su responsabilidad social se debe limitar a cumplir las reglas básicas de la sociedad, encarnadas en la ley y en las costumbres morales (Friedman, 1970). En consecuencia, podríamos decir que esta priorización absoluta de la utilidad económica para el accionista solo deja un pequeño espacio para aceptar que “*todavía hoy se sigue viendo la mera generación de empleo<sup>3</sup> como uno de los aportes fundamentales de la empresa cara a la realización de la justicia socioambiental y la posibilitación de la inclusión e integración social de las propias personas trabajadoras y de las que dependen de ellas*” (Sasia y Bilbao, 2019).

<sup>3</sup> Es importante resaltar aquí que esta reducción del alcance del impacto social de la empresa a la creación de empleo asalariado cuenta, al menos, con dos contrapuntos. El primero proviene de la consolidación de modelos cooperativos de actividad económica, que en muchos casos han sido capaces de superar la lógica capital-trabajo. El segundo es de mucho más calado desde el punto de vista de lo que supone como revisión de fondo de las lógicas sobre las que se asienta el sistema económico actual. Nos referimos a la necesidad de reconocer dentro de la actividad económica de otro tipo de dedicaciones más o menos profesionalizadas pero generadoras de un indudable valor social y que están fuera del marco económico actual, como los trabajos reproductivos y de cuidados, que incluyen a muchas personas, especialmente mujeres.

En cuanto a la visión aquí presentada, Marsden (2000) puntuiza que la visión de Friedman sería perfectamente razonable en un contexto de gobernanza bien ordenada y robusta, donde las necesidades sociales del Estado de derecho y la búsqueda de la justicia socioambiental están resueltas, y los problemas aparejados a las fallas de los mercados, como los monopolios y las externalidades, están bien controlados. No obstante, del análisis precedente y de las continuas evidencias sobre los riesgos mediambientales no asumidos y los problemas de distribución de la riqueza generada, se puede inferir que dicha “*gobernanza bien ordenada y robusta*” estaría ausente, y que, por tanto, esta visión de empresa, cuyo papel se limita a agente generador de empleo como efecto colateral de la búsqueda del beneficio económico para el accionista, resultaría insuficiente.

Es importante resaltar que, actualmente, el entramado empresarial juega un papel fundamental en espacios del sistema económico especialmente sensibles por su impacto social. De hecho, las empresas (Sasia y Bilbao, 2019):

- Formarían parte sustancial del mercado, considerado el modo más eficaz y eficiente de asignación de recursos y servicios a la sociedad.
- Incidiría significativamente en la disposición, uso y transformación de los recursos naturales y, consecuentemente, en el estado y conservación del medioambiente.
- Sería un motor y actor fundamental en el terreno de la investigación y el progreso tecno-científico, posibilitador de evidentes cotas de bienestar humano (en terrenos tan nucleares como la educación, la sanidad o las necesidades básicas de alimentación y cobijo)
- Posibilitaría que la fuerza de trabajo (al menos el que se reconoce como trabajo productivo, capaz de acceder a un empleo mercantil asalariado) disponga de un medio de subsistencia suficiente, acorde a su dignidad inalienable.

Asimismo, es importante reconocer el papel protagonista de la empresa en la denominada *escalera de la equidad*. Además de ser protagonista especialmente relevante en la distribución primaria de rentas, la empresa tiene un rol significativo en los escalones inferiores. Por un lado, el cumplimiento o no de sus obligaciones fiscales repercutiría considerablemente en la capacidad redistributiva del estado. Por otro lado, en algunos casos toman parte en la prestación de servicios públicos tanto en el papel suministradoras como de gestoras. Por último, también participan en distintas redes de solidaridad a través de iniciativas de naturaleza filantrópica.

Por consiguiente, del análisis precedente se podrían extraer varias conclusiones. Por una parte, resulta evidente la gran importancia que tienen las empresas en múltiples dimensiones del sistema económico, de las cuales algunas resultan especialmente sensibles para la construcción de justicia social. Por otra, hemos visto que la visión neoclásica de la empresa resulta insuficiente en el marco actual, cada vez más complejo y en el que no se dan las condiciones hipotéticas para una ordenada orientación al bien común desde la preeminencia de la búsqueda de beneficios económicos para el accionista. De esta forma, se podría argumentar que más allá de su papel económico, y teniendo en cuenta su poder de influencia en distintas dimensiones del sistema, las empresas deberían ser actores clave para la consecución de justicia socioambiental, y en último término, garantes del bienestar humano. Esta resituación de lugar social de la empresa impone una revisión de sus relaciones externas e internas y de la propia comprensión de su responsabilidad que apunta hacia un nuevo modelo de empresa capaz de responder a los retos presentados en las líneas precedentes y de adaptarse, como veremos, a las exigencias propias de la naturaleza intrínsecamente política del sujeto empresarial.

Finalmente, es importante resaltar, como iremos haciendo en diversos momentos a lo largo del texto, que muchas de las cuestiones presentadas son aplicables no solo a los grandes operadores globales, sino también a las empresas de tamaño más reducido y naturaleza más local. De hecho, algunos de los elementos más característicos de la Empresa Ciudadana remiten, como veremos, a cuestiones como la relación con la comunidad en la que opera, las alianzas que se establecen o el conocimiento de las realidades concretas, que están claramente influidas por el tamaño y estilo de crecimiento de la empresa.



### 3. Un nuevo modelo de empresa: la ciudadanía como metáfora

#### Hacia otra representación de la empresa

Como ya se ha anticipado en el apartado anterior, la representación tradicional de la empresa reposa sobre un modelo económico que legitima su autonomía (y, por ende, su demarcación al plano puramente económico) “... de una parte por una necesidad de eficacia y, de otra, por el proyecto político de mercado... que fundamenta el bien común sobre el egoísmo de los actores individuales.” (Gendron, 2014, p.66). Sin embargo, tal y como se ha argumentado en líneas precedentes, más allá de su aportación a la prosperidad económica, las empresas contarían con un poder de influencia significativos en muy diversos ámbitos. Así, tendrían la capacidad de generar impactos relevantes en dimensiones tales como la inclusión y cohesión social, la sostenibilidad medioambiental y la gobernanza (entendida en el sentido más amplio), entre otras. Por ello, rescatando la argumentación de Gendron (2014), la empresa no debería solamente contribuir al bien común a través del mecanismo de mercado, sino que también debería de contribuir formal y directamente a la sociedad; ya sea en el plano medioambiental, social o económico.

Por lo tanto, podemos decir que la necesidad de revisar el modelo de empresa surge de la pregunta anteriormente indicada sobre su lugar social, en un contexto en el que diversos sujetos sociales van desarrollando una conciencia cada vez más clara del poder y el impacto que las empresas tienen en la sociedad y el medio ambiente. Una conciencia que reconoce que vivimos un momento en el que el papel de los gobiernos se enfrenta a las resistencias de poderosos interlocutores empresariales y en el que la sociedad civil (con distintos énfasis y desiguales niveles de organización) exige cada vez más responsabilidad y rendición de cuentas. Todo esto en un entorno donde la economía global competitiva exige un nuevo compromiso con las comunidades sobre las que impactan las actividades empresariales, es decir, una nueva representación de la empresa que enfatice su condición *ciudadana*.

En relación con esta aproximación preliminar de la *Empresa Ciudadana*, cabe señalar en primer lugar que, apoyándose en fundamentos teóricos divergentes, existirían distintas visiones que entienden de manera diferente el alcance de la noción de ciudadanía aplicada a la empresa (Gendron, 2014; Wood y Logsdon, 2008; Moon et al., 2005). A pesar de esta diversidad, podemos afirmar que todas estas concepciones “*convergen... hacia una misma ideología: una participación directa y formal de las empresas en el bien común*” (Gendron, 2014). De esta forma, independientemente de la visión adoptada, la corriente de la *Ciudadanía Empresarial* buscaría reemplazar la representación social tradicional de empresa, argumentando que esta, además de a sus propios intereses, debe responder a los intereses de la sociedad en su conjunto y constituye un sujeto al que se puede reclamar responsabilidad por sus comportamientos en la esfera pública.

En la revisión del lugar social de la empresa que propone el concepto de *Ciudadanía Empresarial*, es esclarecedor traer a colación los diferentes sentidos en los que se utiliza la palabra *ciudadanía*. Siguiendo a Nerón y Norman (2008), podría decirse que este término tendría cuatro acepciones: 1) Estatus legal; 2) Identidad Política; 3) Ámbito de solidaridad; 4) Actividad Virtuosa. Esta última cuestión resulta crucial, ya que es un punto de divergencia entre las distintas visiones de la *Empresa Ciudadana* (Gendron, 2014). En el presente trabajo, se ajustará la *Ciudadanía Empresarial* al sentido de la ciudadanía como acción virtuosa, al tratarse de una aproximación a la noción de ciudadanía que propone nuevos horizontes para el lugar de la empresa, frente a los elementos (legalidad, identidad, solidaridad) que, de una u otra forma, ya se encuentran recogidos en el modelo tradicional de empresa actualmente predominante. Además, no debemos olvidar que una adecuada comprensión de lo que supone la “virtud” aplicada al quehacer

empresarial incorpora necesariamente reflexiones sobre los tres aspectos anteriormente indicados<sup>4</sup>.

## Ciudadanía como actividad virtuosa

Como una enumeración preliminar y tan solo a modo de ejemplo, Nerón y Norman (2008) destacan una serie de conductas virtuosas que distinguirían a las *Empresas Ciudadanas*:

- 1) La obediencia de las leyes y otras regulaciones, así como el pago de aquellos impuestos que les correspondan en justicia;
- 2) Atención y cumplimiento de las expectativas sociales legítimas latentes en la sociedad;
- 3) Asunción de una responsabilidad prospectiva<sup>5</sup> de cara a impulsar un horizonte de bienestar y justicia socioambiental;
- 4) Contribuciones de caridad;
- 5) Contribuciones en favor de la mejoría de las condiciones de vida de las comunidades, y minimizar sus efectos negativos (por ejemplo, yendo más allá de lo que les exige la ley en cuestiones de contaminación u otras molestias que puedan causar, o generando mejores condiciones en los entornos de sus instalaciones o fábricas);
- 6) La práctica de ciertas acciones, como la competencia leal, la publicidad honesta, el pago oportuno a proveedores y acreedores, las operaciones eficientes, la oferta de productos y servicios de alta calidad a un precio razonable, entre otras;
- 7) La participación de las empresas en los procesos políticos, que incluye sus acciones de *lobby* para la promoción de determinadas regulaciones gubernamentales, o la contribución en el desarrollo de regímenes de auto-regulación en asociaciones sectoriales o de una determinada industria, pero también abarca las contribuciones en las campañas, las conexiones políticas. Siempre, eso sí, con miras hacia un horizonte de bienestar y justicia socioambiental.

Podemos observar que, en esta enumeración, se echan claramente en falta aspectos relacionados con la dimensión relacional interna y externa de la empresa como la participación, la transparencia, la rendición de cuentas y otros elementos esenciales para una buena gobernanza y construcción de cultura en los que incidiremos posteriormente.

<sup>4</sup> Como ya hemos apuntado en la Introducción el concepto de virtud, de raíz aristotélica, está íntimamente conectado con la perseveración en la búsqueda de los valores socialmente apreciables y, por lo tanto, capaces de construir buenas comunidades. Se conectan así algunos elementos que marcarán el desarrollo posterior del documento, como la cultura y los valores empresariales, el valor de su ejercicio práctico, y el horizonte de vida buena que dota de valor a dichos comportamientos virtuosos. La aproximación a la ciudadanía como actividad virtuosa debe necesariamente dar cuenta de las cuestiones relacionadas tanto con el estatus del sujeto, como con su naturaleza política y, por supuesto, con el tipo de relaciones que establece con la comunidad. Podemos decir, por la tanto, que esta perspectiva ofrece un alcance que incorpora y equilibra los énfasis de las otras tres nociones.

<sup>5</sup> Es importante recordar aquí que, para avanzar con cierta consistencia en el debate sobre la responsabilidad empresarial, es necesario distinguir los dos momentos de la responsabilidad: un momento *a posteriori*, que se ciñe únicamente a las posibles imputaciones por aquello ya hecho; y un momento *a priori*, que analiza las responsabilidades por lo que está por venir. La responsabilidad *retrospectiva*, a posteriori, coloca a las empresas en un discurso defensivo, en el que se pone en valor lo mucho que el tejido empresarial aporta al bienestar de la sociedad. Sobre esta base, el desarrollo de herramientas o el intercambio de buenas prácticas son consecuencia de un enfoque de gestión empresarial continuista, que persigue la detección de debilidades estratégicas y la gestión de procesos de mejora orientados a anular o minimizar esas debilidades. La responsabilidad *prospectiva*, a priori, se relaciona en cambio con los conceptos de deber, previsión o cuidado, que no necesariamente conducen a actitudes defensivas e incluso, en empresas en las que los valores como la innovación o el liderazgo social están sólidamente arraigados, puede conducir al descubrimiento de nuevas oportunidades para resituarse en el entorno social en el que están insertas.

### **“Anatomía de la Empresa Ciudadana” – 1**

Los primeros elementos que podemos subrayar son, por un lado, que la ciudadanía empresarial atañe al conjunto del sujeto empresarial y no puede parcializarse en determinadas prácticas. La *Empresa Ciudadana* está en sociedad de una determinada manera, y esa manera implica al conjunto de la organización.

Este elemento está directamente relacionado con la importancia para la empresa de tener una cultura y valores éticos propios, que se van consolidando y adaptando mediante diferentes mecanismos (estructuras, procesos, relatos, códigos, ...). Cómo construir, comunicar, adaptar, revisar... esta cultura en una determinada dirección se impone, como iremos viendo, como una de las cuestiones fundamentales de la Empresa Ciudadana, que da cuenta en buena medida de las claves motivacionales de la empresa.

### **La ciudadanía como metáfora**

A pesar de que se haya matizado que la asimilación del concepto de ciudadanía por parte de la empresa se limita a la concepción de ciudadanía como actividad virtuosa, cabe hacer explícitas ciertas nociones. En primer lugar, siendo categórico, urge dejar claro que “*la empresa es ciudadana porque se comporta y actúa como un ciudadano, y no porque sea depositaria de derechos reconocidos por el sistema político*” (Gendron, 2014, p.72). Es importante recordar este aspecto, ya que no se trata de delinear los contornos de lo que cabría entender como unos “Derechos Universales de la Empresa”, declarando, por ejemplo, como sí lo hacemos en el caso de las personas, su valor incondicional o su inviolable dignidad. Por consiguiente, apremiaría, primero, dejar clara la distinción entre el “estatus” de ciudadanía y las “actividades” que implica la ciudadanía, y a continuación, incidir en que el concepto de *Ciudadanía Empresarial* que se utilizará tendrá como eje las actividades consideradas como ciudadanas. Por lo tanto, el término *ciudadanía* actuaría como metáfora y debería aplicarse a la empresa desde la perspectiva de sus comportamientos y no de su estatus.

Defendiendo el valor de esta aproximación metafórica, Gendron (2014) recuerda que la metáfora participa en la transformación de las convenciones y representaciones sociales, condicionando o al menos contribuyendo en la configuración del marco de valores que subyacen al propio sistema económico. De esta manera, la *Empresa Ciudadana* se postularía como una utopía económica que pretende reemplazar la representación tradicional de la empresa, sugiriendo una nueva gobernanza económica en la sociedad que implica a todos los espacios de relación en los que la empresa, de una u otra manera, incide (o podría incidir), poniendo el foco en los comportamientos esperables de lo que (metafóricamente) podríamos considerar “una buena ciudadana”.

### **Participación en los procesos políticos**

Como se ha mencionado de antemano, una de las “actividades virtuosas” que identificaría a las *Empresas Ciudadanas* sería su participación en los procesos políticos. Para justificar este rol político, resulta pertinente rescatar el argumento esgrimido por Dahl (1972). Este autor sostiene que teniendo en cuenta que las operaciones empresariales pueden tener un serio impacto en la vida de las comunidades en las que se asientan (por ejemplo, a través de sus políticas respecto a la emisión de contaminantes, los lugares donde se ubicarán las plantas y las fábricas, su capacidad para influir sobre el personal contratado, las personas

consumidoras, las empresas proveedoras, etc.), las empresas tienen una actividad pública, similar a las de los gobiernos, pero con dos diferencias esenciales: no han recibido un mandato público que otorgue legitimidad a su actuación y no están sujetas a los mecanismos de control y rendición de cuentas propios de las democracias avanzadas<sup>6</sup>.

Teniendo presente el rol político y la capacidad de estructuración de la sociedad que tienen las empresas, siguiendo la línea argumentativa de Vogel (1975), los ciudadanos comunes y corrientes tienen derecho a plantarse frente a ellas como se plantan frente a los gobiernos, para exigirles directamente la rendición de cuentas y la asunción de la responsabilidad por sus actos como se hace con el Estado, pues finalmente son instituciones públicas. Así, como sintetiza Amezquita Zamora (2016): “*Por su importancia en la vida social, las empresas son instituciones públicas, que han de estar sujetas a los reclamos de la sociedad en cuanto a la responsabilidad y la rendición de cuentas. A esto nos referimos cuando hablamos del rol político de las empresas*” (Amezquita Zamora, 2016, p.84).

El hecho de conferir un rol político a la empresa, suscita una serie de interrogantes y críticas que merece la pena tener presentes. Como bien apunta Gendron (2014), la corriente de la *Ciudadanía Empresarial* ofrecería una base teórica que justifica la acción política de la empresa abriéndoles un espacio legítimo de decisión, que hasta ahora se ha limitado a las decisiones económicas y financieras. Yendo más allá, la misma autora señala que dicha legitimidad como participante del proceso político entrañaría una priorización entre individuos, ya que la empresa se podría considerar una estructura jerarquizada. Por consiguiente, sería contrario al principio democrático, ya que no todos tendrían la misma voz. En otras palabras, se generan problemas de legitimidad en cuanto a la actuación de las empresas en el terreno político y en los procesos de gobernanza, pues, al fin y al cabo, ni ellas ni quienes en ellas ejercen el poder son elegidos o controlados con procedimientos democráticos (Scherer et al., 2006). Teniendo en cuenta lo anterior, tal y como reflexionan Nérón y Norman (2008), deberían de establecerse con precisión qué clases de actividades políticas y relaciones con los reguladores gubernamentales son apropiadas o inapropiadas, permisibles o inaceptables, obligatorias o prohibidas para las empresas.

Asimismo, cabría reconocer que la empresa, en la mayoría de los casos, dista de ser un cuerpo social donde las personas que la integran comparten valores e intereses funcionales. Más aún, podría decirse que en el seno de la empresa conviven actores sociales antagónicos, con intereses opuestos en muchos casos. En consecuencia, para evitar que las relaciones asimétricas de poder impongan los objetivos organizacionales, y en último término, defiendan posiciones de parte en los procesos políticos en los que participan, se haría necesario el desarrollo de una serie de rasgos esenciales que fueran directrices para la gobernanza de las empresas. Dichos rasgos están relacionados con las propias dinámicas de creación de una cultura organizacional coherente que permea al conjunto de organización y que se consolida mediante una serie de elementos entre los que podemos destacar:

- La revisión crítica de los valores (declarados y vividos) de la organización.
- La profundización en el concepto y praxis de la participación y la deliberación.
- La generación de espacios de trabajo que faciliten el crecimiento y el aporte de las personas de la organización.
- El desarrollo de mecanismos de relación con el entorno.
- El compromiso con el avance de una cultura organizacional que promueva la igualdad entre personas de la organización.

---

<sup>6</sup>Este análisis realizado hace más de cuarenta años, no solo no ha perdido su vigencia, sino que se ha mostrado como uno de los factores más relevantes a la hora de analizar cómo se organiza políticamente nuestra sociedad global, especialmente con el surgimiento de las megacorporaciones financieras y, sobre todo, tecnológicas

En conclusión, la intervención de las empresas en los procesos políticos solo podrá legitimarse si una serie de rasgos (como los enumerados anteriormente) quedan incorporados de manera inequívoca en los mecanismos de gobernanza de las empresas. De esta manera, podrá tener lugar una verdadera democratización de las actividades empresariales que consecuentemente, legitime a éstas para participar en la vida democrática: “*a través de la continuada participación en los discursos, y un mecanismo ampliado de transparencia, monitoreo y reporte, lo cual finalmente permitirá cerrar la brecha de legitimidad de la empresa como actor político*”. (Scherer et al., 2006, p.520).

### “Anatomía de la *Empresa Ciudadana*” – 2

La incorporación de la noción de ciudadanía implica reflexionar sobre las vinculaciones de la empresa con la comunidad de referencia, que puede ser más o menos amplia. En cualquier caso, sin eliminar los retos de ciudadanía propios de las empresas trasnacionales en el ejercicio de una ciudadanía global, se pone de manifiesto la potencialidad de las empresas locales vinculadas a territorios concretos como actores protagonistas en su articulación.

La capacidad de las pequeñas empresas vinculadas al territorio de influir directamente en el bienestar de las comunidades se asienta en diversos elementos a los que los grandes grupos (cada vez más apoyados en la nuevas tecnologías de información y comunicación) les resulta difícil (o poco interesante) acceder: la relación directa, el conocimiento del medio, la posibilidad de establecer circuitos económicos de proximidad o la interacción con agentes sociales relevantes del entorno son algunos sobre los que iremos profundizando.

### Una noción relacional

Otro aspecto a tomar en consideración sería la conveniencia de entender la *Ciudadanía Empresarial* como una noción relacional, ya que, como venimos explicando, la buena ciudadanía pasa por la construcción, a través del diálogo, de relaciones positivas entre la empresa y el resto de sujetos que conforman la comunidad, sin olvidar el ecosistema en el que dicha comunidad se desarrolla. En la misma línea, según Pies et al. (2014), la capacidad de la *Empresa Ciudadana* para contribuir al bien común, depende, en gran medida, de su capacidad para generar ganancias, gracias a la interacción y cooperación diaria con sus grupos de interés<sup>7</sup>. Dicha participación, permitiría a las empresas establecer compromisos morales como parte de las reglas de la interacción económica, salvando de esa manera la oposición que suele establecerse entre la búsqueda de las ganancias y el cumplimiento de las reglas éticas o la solución de problemas sociales. De esta forma, al hilo de lo propuesto por Porter y Kramer (2006), la *Empresa Ciudadana* rechazaría la clásica contraposición empresa-sociedad, y plantearía su razón de ser partiendo de la interdependencia que existe entre ambas. Dicho de otro modo, la *Ciudadanía Empresarial* debería de tener en “...sus raíces... una comprensión más amplia de la interrelación que existe entre la empresa y la sociedad que permita anclarla en las estrategias y actividades de las compañías” (Porter y Kramer, 2006, p.83), y partiendo de esta mutua dependencia, crear valor compartido.

<sup>7</sup> Es necesario resaltar aquí que el concepto “grupo de interés” (stakeholder en la terminología habitualmente utilizada en el contexto de los modelos de Responsabilidad Social de la Empresa), encierra en muchos casos una limitación que choca frontalmente con la aproximación del modelo de *Empresa Ciudadana*. Incluso las definiciones más completas como la de Hopkins (1999), que habla de “*aquellas personas o grupos que tienen, o reclaman tener, derechos, intereses o propiedades en una empresa y sus actividades pasadas, presentes o futuras*”, no prestan la suficiente atención a quienes no tienen voz, o están insuficientemente representados, pero que sin duda se encuentran afectados, directa o indirectamente, por la actividad de la empresa.

Por otro lado, la noción relacional también contribuiría a justificar la legitimidad de la intervención de la empresa a favor del bien común. Aßländer y Curbach (2014) ejemplifican lo anterior de una forma bastante elocuente: “*La mayoría de nosotros estaría en alerta si fundamentalistas Islámicos o el Ku Klux Klan empezasen a proveer servicios de educación, y no lo veríamos como una forma legítima de compromiso puesto que asumiríamos que este tipo de educación podría erosionar las bases fundamentales de nuestra sociedad democrática. Por tanto, ¿por qué no estaríamos en alerta si las empresas empezaran a proveer este tipo de servicios?*” (Aßländer y Curbach, 2014, p.544). A pesar de tratarse de un ejemplo extremo, lo anterior pone en evidencia que, para poder operar de forma legítima por el bien de la comunidad, la empresa debe dialogar y deliberar con los distintos agentes que la componen, y proceder conjuntamente teniendo en cuenta la pluralidad de intereses que puede haber. En este sentido, autores como Waddel (2000) o Googings y Rochlin (2000), señalan que las empresas han de establecer alianzas con organismos gubernamentales y con organizaciones de la sociedad civil, para enfrentar de manera conjunta la exigencia que pesa sobre ellas en torno al cumplimiento de sus obligaciones ciudadanas.

Por último, una cuestión que la *Ciudadanía Empresarial* tendría que tener muy presente en su dimensión relacional sería el principio de subsidiariedad. Este principio manifiesta que, en cualquier contexto social o político, un asunto debe ser resuelto por el sujeto más próximo al objeto del problema. Así, para la *Empresa Ciudadana*, sería conveniente que el principio de subsidiariedad fuera un principio de coordinación para la asignación de responsabilidades en la búsqueda del bien común. De esta forma, se garantizaría la independencia y autonomía de los distintos actores sociales con los que se trabaja conjuntamente, al tiempo que se refuerza la capacidad de la empresa por entender y responder a los problemas concretos de los que puede hacerse cargo. Desde esta perspectiva, vuelve a resaltar el valor de aquellas realidades empresariales cercanas al territorio y comprometidas con su desarrollo.

En definitiva, y a modo de síntesis de este apartado, se podría citar a Aßländer y Curbach (2014): “*Desde una perspectiva política, los grupos de interés no solamente hay que considerarlos como grupos que tienen intereses específicos en la empresa, sino que tienen que interpretarse en un contexto político más amplio como ciudadanos en una sociedad democrática*”. (Aßländer y Curbach, 2014, p. 543).

### “Anatomía de la *Empresa Ciudadana*” – 3

Resaltamos aquí, como elemento a tener en cuenta para la caracterización de una *Empresa Ciudadana*, el tipo de relaciones que esta establece con su contexto. En este sentido, surge la cuestión del lugar social de la empresa, que no puede entenderse como un mero sujeto económico situado en diálogo con una sociedad entendida como algo externo con lo que establecer relaciones limitadas al ámbito estrictamente mercantil.

## 4. La *Empresa Ciudadana* en acción en el contexto socioeconómico y político actual

### Democracia y participación como pilares de gobernanza

A pesar de que previamente se hayan dado algunas pinceladas en esta dirección al enumerarse algunos rasgos deseables para ser directrices de la gobernanza en la *Empresa Ciudadana*, cabría hacer explícita la necesidad y deseabilidad de un modelo de gobernanza de raíces democráticas. Tanto más en el contexto socioeconómico y político actual, en el que cada vez más se pueden observar posiciones que chocan frontalmente con los valores de la democracia. Por consiguiente, un modelo de gobernanza que tenga como pilares unos principios democráticos, no solamente resultaría transcendental para fijar una cultura democrática en la sociedad, sino que también podría ser el desencadenante, como se analizará a continuación, de dinámicas favorecedoras de bienestar y justicia socioambiental.

Para comenzar, cabría reiterar el hecho de que una organización virtuosa sería aquella que contribuye al bien común, al mismo tiempo en que sus miembros buscan la excelencia en el logro de dicha contribución (Moore, 2012). En este punto, cabe destacar que surgirían interrogantes acerca de cómo y quién determina lo que representa ese bien común (Grandy y Silva, 2017). Como indicábamos brevemente en la Introducción de este documento, aparece aquí una perspectiva ética propia de las conocidas como éticas deliberativas, que ponen el foco en los procesos que se generan a nivel colectivo para establecer las normas y acuerdos que configuran el marco axiológico que rige el funcionamiento de una comunidad determinada. Enfrentadas (como cualquier otra persona o colectivo miembro de la comunidad) a este desafío, las éticas deliberativas apuntan a la necesidad de un modelo de gobernanza arraigado en principios democráticos y de participación<sup>8</sup>.

Entendida la gobernanza como el conjunto de procesos y estructuras que afectan a cómo se generan, desarrollan y ejecutan los procesos de toma de decisión a nivel estratégico y político en la empresa, una aproximación más democrática y participativa permitiría ver a la empresa desde la perspectiva del sistema donde incide. De esta forma, se daría pie a pensar en la empresa y sus relaciones “*a partir de una visión más global del sistema económico y social, y a partir de su contribución específica a la viabilidad y sostenibilidad de este sistema*” (Lozano, 2009, p.120). Así, se podrían generar incentivos para alinear los compromisos con las expectativas sociales legítimas que, respecto a la empresa, tendría la sociedad en la que opera.

Antes de entrar a analizar con mayor profundidad los contornos de este modelo de gobernanza, convendría matizar brevemente algunos aspectos conceptuales acerca del marco de democracia que se toma como referencia en este trabajo. Como iremos analizando, el valor de incorporar la democracia en la empresa va mucho más allá de una mera aspiración de generar esquemas basados en el gobierno de la mayoría. De hecho, podemos afirmar que la aproximación capaz de enriquecer el modelo de *Empresa Ciudadana* está mucho más relacionada con los principios de la democracia deliberativa, que apuntan hacia una práctica democrática entendida como el gobierno por discusión entre iguales, en la línea de lo ya propuesto por Dewey (1940), quien consideraba que la democracia es el ejercicio de la inteligencia práctica en el descubrimiento y la implementación de soluciones colectivas a problemas compartidos. Por tanto, rehuyendo de una visión reduccionista y simplificadora de democracia que se limita al principio de *una*

<sup>8</sup> En relación con la creación de grandes acuerdos, y refiriéndonos a la construcción de una comunidad global, aparece la cuestión de los Derechos Humanos, a los que haremos referencia posteriormente.

persona un voto, la incorporación de la democracia como componente intrínseco de la ciudadanía empresarial estaría más bien conectado con los principios de las éticas deliberativas<sup>9</sup>.

En cuanto a los mecanismos necesarios a implantar para una gobernanza democrática en la empresa podrían mencionarse las siguientes. Para empezar, siguiendo a Anderson (2009), podría decirse que resulta imperativo generar espacios de pensamiento y deliberación conjunta. De esta forma, se generaría un conocimiento común que favorecería la toma de mejores decisiones. Del mismo modo, sería imprescindible implantar mecanismos de *feedback* o retroalimentación estrechamente unidos a mecanismos de rendición de cuentas (tanto en clave interna como externa). De esta suerte, se posibilitaría el conocimiento de las consecuencias de las decisiones tomadas, y permitiría proveer los medios e incentivos para revisar esas decisiones teniendo en consideración los efectos provocados. Llegados a este punto, cabría poner sobre la mesa el hecho de que las decisiones democráticas se toman muchas veces en ausencia de consenso y unanimidad. Sin embargo, a través de los mecanismos de *feedback* y espacios de deliberación, que se dan de forma continua, se deja lugar a la discrepancia que supone que no se invisibiliza a quienes disienten, e implica que la organización está abierta a cuestionar democráticamente sus decisiones para mejorarlas o modificarlas cuando procede. Por último, sería importante resaltar que las organizaciones, además de ser innovadoras en lo que atañe a tecnologías y procesos, también lo deberían ser en la articulación de los mecanismos de democracia y participación. En otras palabras, las empresas deberían invertir esfuerzos en identificar y articular los mecanismos para la gobernanza democrática que mejor se adecuan a sus características, así como en incorporar críticamente, como analizaremos posteriormente, las potencialidades de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Antes de continuar con el análisis, urgiría realizar un pequeño apunte en cuanto a los espacios de debate y deliberación. Apoyándose en List y Pettit (2011) y Anderson (2009), se podría argumentar que estos espacios han de caracterizarse por la pluralidad. Ejemplificándolo, se podría decir que las personas que forman parte de la organización han de compartir espacios de deliberación no solamente con compañeras de unidad o sección, sino también con otros miembros de la empresa y otros grupos de interés. Únicamente de esta forma, conociendo la empresa en toda su complejidad, podrán llegar a tomar plena conciencia del lugar que ocupa ésta dentro del sistema socioeconómico. De lo anterior, se evidencia que estos mecanismos no solamente resultarían relevantes en clave interna, sino que además serían de una importancia notable para la gobernanza externa puesto que permitirían activar a otros actores. Además, en cuanto a estos espacios, convendría tener presente que las relaciones que se entablan en ellas pueden estar estructuradas por expectativas y convenciones ligadas a relaciones de estatus y jerarquía: tipo de puesto, género, orientación sexual, raza o estudios, entre otras. Para poder asentar una cultura verdaderamente democrática, resultaría, por tanto, imperativo, vigilar constantemente que en los espacios de deliberación toda relación de poder quede debidamente compensada, esto es, que se produzca discusión y debate entre iguales (Arneson, 2009).

Otra cuestión de interés que surge en el debate de la gobernanza democrática, y que establece un cierto contrapunto a la cuestión de la agencia moral de la empresa, está relacionada con lo que podríamos llamar “niveles de intensidad” en el concepto de democracia. Como indica Arneson (2009), un orden político (una organización empresarial en este caso), puede ser democrático o no democrático en varios grados. De este modo, el grado de democracia deseable para una organización sería aquel con el que se generara el mayor bienestar colectivo o contribuyera más al bien común. Es decir, podría ser que dentro de una organización se establezcan relaciones jerárquicas y reglas coercitivas, y que de esta manera la contribución al bien común sea mayor. Como se argumentará a continuación, lo anterior no implica ninguna contradicción con un modelo democrático de gobernanza. De hecho, dentro de nuestro marco, “*toda persona sujeta a una*

<sup>9</sup> Para profundizar en las éticas deliberativas ver: Sasia, P.M. (coord.), Etxeberria, X., Martínez Contreras, J. y Bilbao, G. (2018). *La perspectiva ética*. Capítulo IV. Madrid: Tecnos.

*serie de reglas y políticas coercitivas tiene derecho a ser considerado en la construcción de las mismas*" (Anderson, 2009, p.220); esto es, las personas que conforman una empresa, de una forma democrática, podrían optar por el establecimiento de un marco coercitivo y jerárquico argumentando de que de esta manera será capaz maximizar sus efectos virtuosos.

Uno de los argumentos de mayor peso para la defensa de un modelo democrático de gobernanza en la empresa, sería el potencial que le subyace como herramienta de construcción de una cultura democrática en la sociedad civil. Utilizando las palabras de Lozano (2009), podría afirmarse que "*las organizaciones, a través de lo que hacen como tales organizaciones, promueven y potencian un modelo de persona y un modelo de sociedad*" (Lozano, 2009, p.133), por lo tanto, podría considerarse que la implementación de un modelo de gobernanza democrático dentro de la organización tendría como consecuencia una mejora en la cultura democrática de la sociedad. En efecto, por un lado, con la implantación de mecanismos de participación similares a los descritos anteriormente se induciría a hábitos de consulta y cooperación. En la esfera política, esto último se podría traducir en una mayor participación en movimientos espontáneos de auto-organización, lo que según una serie de autores supone un elemento necesario para la construcción de una cultura democrática (Estlund, 2005; Rosenblum 1998). Por otro lado, como ya se ha mencionado al hacer referencia a la necesidad de espacios plurales de deliberación, un modelo democrático de gobernanza se fundamenta en relaciones de igualdad. Esto es, se dejan completamente de lado las expectativas y convenciones ligadas a relaciones de estatus y jerarquía. Así, independientemente de factores tales como la raza, etnia, religión o género, las personas que pertenecen a la organización cooperan activamente de igual a igual. Traducido al plano político, implicaría que un modelo democrático de gobernanza en la empresa sería una herramienta clave para la inclusión social de los colectivos excluidos o minorías. En definitiva, la implantación de un modelo de gobernanza de esta índole contribuiría a promover un mayor respeto y simpatía entre los ciudadanos.

Como última nota acerca de la deseabilidad de un modelo democrático de gobernanza en la empresa, cabría traer a colación lo que sostiene Sen (1999) acerca de las virtudes de la democracia. Este autor subraya tres dimensiones en la que la democracia resultaría sumamente importante; a saber, tendría un valor intrínseco, un valor instrumental y un valor constructivo. En cuanto a su importancia intrínseca, podría decirse que la participación social y política tiene un valor intrínseco para la vida y el bienestar de las personas. Entre otras, podría afirmarse que la democracia supone un modo valioso de aprendizaje. La deliberación constructiva en torno a distintos problemas y sus posibles soluciones implicaría para el individuo un terreno fértil para el aprendizaje y desarrollo personal. Pasando a analizar su importancia instrumental, los procesos democráticos implican una mayor diversidad de experiencias y conocimiento, además de asegurar la toma en consideración de los intereses de todo el colectivo. Por tanto, permitirían encontrar mejores soluciones a problemas comunes. Podría decirse, que la implantación de mecanismos de democracia y participación ofrece asimismo resultados en términos de eficacia y de mejora de las capacidades para resolver problemas. Por último, respecto a la importancia constructiva, cabría subrayar que el diálogo democrático tiene el potencial de transformar las preferencias del individuo tanto en su condición de sujeto individual como de sujeto colectivo. Es decir, no solamente transformaría las preferencias individuales de las personas, sino que cambiaría también sus preferencias sobre lo que quiere cuando actúa colectivamente como miembro de la comunidad (Anderson, 2009). De esta suerte, a partir de la interacción y aprendizaje entre iguales, se formarían los valores y prioridades de la sociedad (Sen, 1999), contribuyendo a la consolidación de una cultura colectiva que fuese la base para la construcción de justicia socioambiental y bien común. Por consiguiente, podría decirse que resulta un elemento clave para poder conocer las verdaderas necesidades de la sociedad.

En definitiva y sintetizando todo lo expuesto en este apartado, para que una organización sea reconocida como un actor social capaz de construir bienestar y justicia socioambiental, debería integrar de manera inequívoca un modelo de gobernanza democrático y participativo, tanto en clave interna como externa.

#### **“Anatomía de la *Empresa Ciudadana*” – 4**

Avanzando un paso más en las cuestiones relativas a la cultura y valores de las organizaciones éticamente orientadas, podemos incorporar nuevos elementos a nuestro modelo. La manera en la que la organización entiende qué supone el valor creado en la actividad y cuál debe ser su destino está fuertemente influido por la manera en cómo está construida. De esta manera, las **Estrategias de creación** de los proyectos empresariales (quienes son convocados, con qué intereses acuden al proyecto, cual es el origen del capital social, tanto humano como económico...) resultan de gran importancia para sentar las bases de una organización económica éticamente orientada.

Asimismo, los distintos elementos que conforman lo que en sentido amplio se conoce por **Gobernanza** (socioestructura, relación entre ésta y la tecno-estructura, procesos de toma de decisión, centros de poder...) son factores críticos a la hora de consolidar un determinado modo de entender la consideración que debe tener el valor creado por el proyecto. Es imprescindible generar un **marco cooperativo**, en el que aquellos interesados en construir y desarrollar una organización éticamente orientada, sean reconocidos no como portadores de interés, sino como **Portadores de Valor**, en el sentido de que no acuden al proyecto buscando su propio interés sino comprometidos responsablemente con el bien común.

La implicación de los diferentes portadores de valor, la adecuada gobernanza del proyecto y la atención a los impactos nos abre la puerta asimismo a la justificación ética, proveniente de las éticas del diálogo, de lo que podemos denominar *diálogo cooperativo* que se convierte en una exigencia fundamental de los proyectos de alternativa. Desde esta perspectiva, la **transparencia** adquiere un especial significado como facilitadora de la **participación** y de los procesos de **rendición de cuentas** (*accountability* es el término utilizado habitualmente en el management moderno). Una participación que los proyectos de alternativa necesitan para mantener su identidad y capacidad transformadora, evitando riesgos de autorreferencialidad y alejamiento de la realidad que pretenden transformar. En este sentido, resulta imprescindible ofrecer información suficiente a todo aquel que quiera valorar la organización desde un conocimiento que va mucho más allá de los parámetros económicos habituales. Lo que actualmente se conoce cada vez más ampliamente como **Balance Social** de la organización es una de las herramientas cuyo valor se reconoce precisamente en este contexto de relación de la organización con sus Portadores de Valor y con el conjunto de la ciudadanía.

#### **Más allá de las relaciones de mercado**

La hegemonía del modelo económico actual ha provocado que dicha visión haya monopolizado el discurso económico y que, por consiguiente, sus concepciones hayan impregnado el imaginario colectivo cuando se habla en términos económicos. Así, cuando se habla de *Ciudadanía Empresarial*, a pesar de que promueva una nueva representación de la empresa, podría ser que en el imaginario colectivo se arraigue la idea de que, en la búsqueda del bien común, el eje y condición *sine qua non* sea la actividad mercantil de la empresa.

En este punto, siguiendo a lo expuesto por Coraggio (2015), cabe recordar que “*además de lo que usualmente se considera “economía” (de mercado), se incluyen en un mismo plano de importancia otras prácticas económicas recurrentes no formalizadas ni solo mercantiles*” (Coraggio, 2015, p.3). Más aún, poniendo en evidencia la importancia de estas “otras” economías, el mismo autor señala que “*no ha existido una economía y una sociedad sin un sector de Economía Popular que reproduzca la fuerza de trabajo y, consecuentemente, la población*” (Coraggio, 2015, p.6). Por consiguiente, urge subrayar que dentro de la pluralidad que presenta la economía, existen sectores donde otras lógicas no mercantiles (como, por ejemplo, la reciprocidad, la solidaridad o la colaboración) forman parte esencial del marco de valores que sustenta las relaciones de intercambio.

De esta forma, cuando se dice que la *Ciudadanía Empresarial* busca contribuir y participar en la consecución del bienestar de la comunidad, esto no implicaría una expansión del dominio regulado por la lógica del mercado a expensas de otros dominios donde imperan otra serie de lógicas. En consecuencia, podría decirse que la *Empresa Ciudadana* debería de buscar modos de articulación para poder realizar sus actividades ciudadanas en contextos donde imperan lógicas no mercantiles. Esto es, tendría que ser capaz de adaptarse y participar en procesos sustentados, como decíamos, en valores actualmente considerados ajenos a “lo económico”. Paralelamente, sería sumamente enriquecedora la incorporación de estas lógicas en contextos donde las relaciones se estructuran en términos mercantiles, pudiendo dar pie a experiencias con una potencialidad transformadora muy importante, generando impacto en espacios sociales (como las actividades reproductivas o de cuidados) que, o bien se encuentran alejados de las lógicas del mercado o han sido colonizados por una mercantilización que desvirtúa completamente su valor social. Una incorporación que plantea asimismo a la Empresa Ciudadana preguntas radicales sobre la provisión de bienes básicos a personas y colectivos que, en su condición de demandantes no solventes, están también apartados de las dinámicas del mercado, incapaz en su lógica de atender a sus necesidades y preferencias.

Es importante subrayar que esta relación crítica con el mercado constituye uno de los elementos más debatidos cuando se afronta la cuestión sobre la capacidad de las propuestas de alternativa y su potencialidad para generar procesos significativos de transformación. De hecho, el eterno debate sobre el valor real de las alternativas económicas de diverso tipo se enfrenta permanentemente a esta sospecha (nada inocente, debemos decir) sobre su capacidad al argumentar que el alejamiento del mercado las condena a permanecer como experiencias testimoniales de escaso valor transformador a escala global<sup>10</sup>.

#### **“Anatomía de la *Empresa Ciudadana*” – 5**

La construcción de cultura a la que antes hacíamos referencia incorpora elementos relacionados con el auténtico “valor social” de los valores que la *Empresa Ciudadana* declara y que forman parte, como veremos, de su compromiso público<sup>11</sup>.

El hecho de operar en un contexto de mercado plantea asimismo cuestiones directamente vinculadas a la sostenibilidad económica del proyecto. Los elementos contextuales a los que haremos referencia posteriormente nos recuerdan que el desarrollo de la ciudadanía empresarial necesita también de factores desencadenantes capaces de consolidar un contexto facilitador que ponga en valor los beneficios que esta manera de estar en sociedad aporta, neutralizando las

<sup>10</sup> Para un desarrollo detallado sobre el valor de las alternativas económicas se puede consultar: Sasia, P. “Finanzas éticas, un instrumento para la transformación social”, *Revista Corintos XIII*. Julio-Diciembre 2014. Número 151-152. Págs. 142-165.

<sup>11</sup> Un análisis detallado de la problemática de los valores en la empresa puede encontrarse en Sasia, P.M. y Bilbao G. (2019).

ventajas competitivas que, en términos de coste, infraestructuras, publicidad, etc. pueden obtenerse gracias a prácticas que, aceptadas por el mercado, suponen perjuicios sociales o medioambientales y que la *Empresa Ciudadana* decide no utilizar.

## Empresa y Sostenibilidad

Podría decirse que la agenda de los organismos internacionales está actualmente organizada en torno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados por Naciones Unidas en el año 2015. Sin entrar en un análisis detallado, podría resumirse diciendo que se trata de 17 objetivos que buscan alcanzar para el año 2030 resultados ambiciosos en campos tales como la reducción de la pobreza, la igualdad de género, la disminución de las desigualdades y la protección del medioambiente, entre otros. De forma sintética, estos objetivos tendrían como fin un desarrollo más humano y sostenible, que alcance a todas las personas y, de modo simultáneo, sea respetuoso con el medioambiente. En opinión de la mayor parte de la comunidad internacional, en aras de la consecución de este fin, sería necesario avanzar en cuatro objetivos:

- 1) Prosperidad económica
- 2) Inclusión y cohesión social
- 3) Sostenibilidad Medioambiental
- 4) Buena gobernanza por parte de estados y empresas.

Todo agente económico que se alinee con los principios de la *Ciudadanía Empresarial* ha de tener claro que los objetivos de prosperidad económica, inclusión y cohesión social y sostenibilidad medioambiental están esencialmente interrelacionados y que se tiene que avanzar hacia ellos de forma simultánea, no de forma sucesiva, y siempre bajo un buen modelo de gobernanza. En otras palabras, la empresa ha de contribuir a una mayor prosperidad económica que dé lugar simultáneamente a una mayor inclusión y proteja el medioambiente. En este sentido, no sería aceptable avanzar en uno de los aspectos a costa de los otros dos.

No obstante, las dinámicas presentes en la actualidad priman el objetivo de la prosperidad económica sobre la inclusión y sostenibilidad, quedando estas últimas subordinadas a la generación de riqueza. Esta jerarquización de los objetivos se asienta en una justificación en la que se argumenta que la prosperidad económica generará desarrollo para las personas más pobres y porque permitirá crear tecnologías necesarias para combatir los graves perjuicios ejercidos sobre la naturaleza. Para evidenciar la inconsistencia de dicho argumento, por un lado, podría atenerse uno a la realidad de los últimos años, donde habría quedado patente que este sistema que prima la prosperidad económica genera descarte de personas y explotación de la naturaleza. Por otro lado, también resultaría pertinente poner sobre la mesa algunos argumentos que demostrarían la debilidad de esta racionalidad.

En este sentido, Sasia y Bilbao (2019) mencionan cuestiones que podrían ser de relevancia para este análisis. Primero, argumentan que esta racionalidad se asienta en relaciones causa-efecto que no reflejan en absoluto la complejidad de las sociedades actuales. Segundo, dicha racionalidad “*persigue una determinada utilidad, sin prestar atención a los daños colaterales que puedan producirse*” en el plano social y medioambiental. De esta forma, siguiendo la línea argumentativa de estos autores, sería necesaria una comparación entre “*el valor de la utilidad perseguida... con utilidades obtenibles mediante otras estrategias*”, lo que supondría, como mínimo, dejar de lado la jerarquización entre objetivos. En tercer lugar, resulta importante subrayar que “*...la inviabilidad de una empresa por razones económicas presenta la misma carga moral que otro tipo de inviabilidades derivadas de la manera con la que opera. Desde una*

racionalidad ética que no solo atiende a razones de naturaleza instrumental, tiene la misma legitimidad afirmar que una empresa que no respeta los derechos humanos no debe sobrevivir. Sin embargo, la prioridad por los factores materiales vinculados a la cuenta de resultados, sin ser estos desdeñables ni mucho menos, se ha convertido en un factor al que es necesario supeditar cualquier otro, resultando el criterio último al que someter cualquier decisión empresarial.”

De esta reflexión, y más aun teniendo en consideración los impactos que generan sus operaciones, se podría concluir que apremia traer al centro del debate de la empresa esta noción de triple-sostenibilidad con una gobernanza democrática. La empresa tiene que empezar por reconocer las realidades de injusticia y la insostenibilidad del mundo actual y asumir que es su responsabilidad (prospectiva, no lo olvidemos) hacerse cargo de su superación.

#### **“Anatomía de la *Empresa Ciudadana*” – 6**

Aparece aquí con mucha claridad la exigencia de sostenibilidad, entendida tanto en su dimensión intra como intergeneracional y el compromiso del proyecto no solo con sus propios impactos, sino con el cambio cultural y político necesario para su consecución. En este sentido, es asimismo propio de la *Empresa Ciudadana* asumir un liderazgo en cuestiones que conoce y le competen, como los efectos vinculados al consumo de sus productos o las insuficiencias normativas en el sector.

Aunque sea brevemente, es importante recordar que sostenibilidad y justicia se encuentran irrenunciablemente unidas ya que, en caso contrario, podríamos pensar en escenarios perfectamente sostenibles... y radicalmente injustos. Solo bastaría con expulsar a quienes, simplemente, sobran.

### **Ciudadanía Global y Derechos Humanos**

Siguiendo el hilo del apartado precedente, podría darse por sentado que uno de los pilares de la *Empresa Ciudadana* sería su afán de contribución al bienestar y la justicia socioambiental en la comunidad. Así, con el fin de enriquecer este ejercicio de conceptualización resultaría ilustrativo rescatar el siguiente interrogante: ¿A qué comunidad habrán de contribuir las empresas?

La globalización, entre otras cosas, habría traído consigo un aumento de las relaciones económicas a nivel internacional, generando, por consiguiente, interdependencias que implican a actores situados en distintos países. A causa de este alto grado de interdependencia, las decisiones de las empresas trascenderían el ámbito local y tendrían implicaciones a una escala superior tanto en el plano económico, como en el medioambiental y el social. Por tanto, a la hora de obrar por el bien de la comunidad, la *Empresa Ciudadana* habría de tener presente la complejidad de la red relacional de la que forma parte, y de esta manera, adoptar una perspectiva global (que no tome en consideración únicamente el ámbito local, regional o nacional donde opera). Utilizando palabras de Port (2000), habría una exigencia de guiar las prácticas ciudadanas por principios globales, para resolver problemas también globales como la pobreza o la desigualdad, adaptando dichas prácticas a las condiciones de las comunidades locales y a los retos particulares que esas exigencias de justicia imponen en cada realidad concreta.

Por lo tanto, en estrecha relación con la naturaleza global nuestra sociedad actual y la densa interconexión entre las acciones que se generan dentro del sistema económico y las consecuencias para el conjunto de la sociedad de estas acciones, surge la necesidad de un enfoque de la ciudadanía empresarial basado en una visión universalista de los Derechos Humanos (DDHH en adelante). Así, siguiendo a Wood y Logsdon (2001), se convertiría en una exigencia para la *Ciudadanía Empresarial* la adopción de políticas, procesos y estructuras que no contradigan los principios y valores declarados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Como indica el antiguo representante especial de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, John Ruggie: “*La raíz del predicamento actual de las empresas en relación con los derechos humanos se encuentra en los vacíos en la gobernanza creados por la globalización, entre el alcance y el impacto de las fuerzas y actores económicos, y la capacidad de las sociedades para manejar sus consecuencias adversas. Estos vacíos en la gobernanza generan un ambiente permisivo para los malos comportamientos de compañías de todos los tipos, sin que existan ni las sanciones ni la reparación adecuadas*” (Ruggie, 2008, p.3). Por consiguiente, en aquellas situaciones donde los marcos legislativos no contemplen el cumplimiento de los DDHH, la *Empresa Ciudadana* debería ir más allá de la obediencia de las leyes y otras regulaciones y ser garante de las mismas, asumiendo (como decíamos en el cuadro #6) liderazgos en la propuesta de nuevas disposiciones legales respecto a cuestiones que conoce bien y de las que es capaz de realizar valoraciones expertas.

Tal y como pone en evidencia Amezquita Zamora (2016), la obligación de las empresas al deber negativo de no violar los DDHH podría resultar insuficiente. En este sentido, siguiendo los principios de un enfoque de responsabilidad prospectiva, parecería legítimo exigir que la *Ciudadanía Empresarial* tuviera la obligación positiva de promover y facilitar los DDHH, ya que tendrían la capacidad para ello. Además, no se le exigiría esta promoción solamente en sus esferas de influencia tradicional (esto es, lo que concierne a las actividades de la empresa) si no que, teniendo en cuenta su rol político, podría reclamársele que promuevan y mantengan las condiciones necesarias para el ejercicio universal de los DDHH en la sociedad en su conjunto, involucrándose en iniciativas con otros actores sociales.

#### **“Anatomía de la *Empresa Ciudadana*” – 7**

La exigencia de crecimiento, inherente al sistema económico actual, nos ofrece algunos nuevos elementos. El primero de ellos tiene que ver con la pérdida de autonomía que supone la necesidad de buscar la maximización del retorno económico para el accionista. El “yugo de la superrentabilidad<sup>12</sup>” es uno de los factores fundamentales que impide que las organizaciones puedan pensar éticamente. En este sentido, es importante entender que el carácter no lucrativo que asumen algunos proyectos económicos tiene una de sus principales fundamentaciones desde esta perspectiva.

También surge como un elemento fundamental el análisis crítico de las estrategias de crecimiento del proyecto y la necesidad de imaginar procesos de desarrollo que no supongan los riesgos éticos que hemos analizado. El desarrollo en red, mediante vinculaciones más o menos densas de actores aliados es una de ellas. Asimismo, será importante hacer una reflexión sobre los aspectos de la actividad de la organización que pudieran contribuir a desarrollar dinámicas de decrecimiento (en el consumo, en los impactos medioambientales, en el endeudamiento...) de innegable valor social.

<sup>12</sup> Término utilizado por L. Batsch que lo explica de la siguiente manera: “*la creación de riqueza para los accionistas exige que la rentabilidad obtenida por su inversión supere la rentabilidad obtenible mediante otras inversiones. Por lo tanto, la condición necesaria para esta creación de valor es que la firma logre una "superrentabilidad" siempre insatisfecha y siempre mejorable, en la medida en que otras posibles opciones son referencias que generan una continua frustración*”. Batsch, L., (1999) “Finance et Stratégie”, Economica, Paris.

Otro elemento es el constituido por las diferentes estrategias de relación con los destinatarios de productos y servicios (publicidad, marketing, fidelización, uso de posiciones dominantes,...), que conecta con cuestiones relacionadas con la libertad y la creación de necesidades a las que aludiremos en el siguiente apartado.

Un último apunte pertinente giraría en torno a la cuestión del rechazo de los DDHH escudándose en argumentos de relativismo cultural. Si bien se podría admitir que la Declaración Universal de los Derechos Humanos se nutre principalmente de la epistemología occidental, no promover e incluso violar los DDHH en nombre del respeto a los usos y a la cultura local resultaría inadmisible para la *Ciudadanía Empresarial*. En este sentido, la *Empresa Ciudadana* reconocería la universalidad de los DDHH, hecho que no implica que a su vez se respeten las particularidades del ámbito local, encontrando un encaje único en cada comunidad. Es decir, la universalidad de los DDHH no implica que aquellas se hagan efectivas de forma idéntica en todos los puntos del planeta, existiendo la posibilidad de articularlas tomando en consideración las características singulares y peculiaridades de una comunidad, pero nunca usando las condiciones locales como coartada.



## 5. La *Empresa Ciudadana* en contexto: cómo favorecer el surgimiento de empresas ciudadanas

Después de haber alegado y defendido la pertinencia de la *Empresa Ciudadana* y haber puesto de relieve una serie de rasgos constitutivos de la misma, cabe enfocar el debate hacia otra dirección. De esta forma, en este apartado, se pretende arrojar un poco de luz sobre las claves motivacionales de la empresa para asumir su responsabilidad como agente necesario en la construcción de justicia socioambiental. Es decir, se persigue identificar aquellos factores, tanto externos como internos, que influyen en la adopción de los principios de la *Ciudadanía Empresarial*, poniendo el foco de nuestro interés en aquellos factores que permitan a la empresa responder a una cuestión de fondo: ¿por qué debería adoptar el modelo de *Empresa Ciudadana*? Una pregunta para cuya respuesta no es suficiente argumentar sobre la base del deber moral, siendo necesario analizar, como decimos, los mecanismos motivacionales capaces de hacer que la empresa esté interesada en orientarse en esa dirección.

Como defienden Sasia y Bilbao (2019), la empresa solo podría encontrar las claves para asumir que un comportamiento responsable es lo que quiere y persigue cuando existen dos tipos de dinámicas. Por un lado, cuando dicha aspiración se encuentra interiorizada en la cultura empresarial y permea a lo largo de toda la organización y, por otro, cuando existe en la sociedad a la que pertenece un contexto favorecedor de este tipo de cultura empresarial. Esto supone que, partiendo desde los comportamientos individuales de la ciudadanía hasta los grandes marcos normativos e institucionales globales, pasando por los distintos actores sociales que forman el entramado organizacional de nuestras sociedades; todas ellas contendrían elementos que permitirían transitar hacia un contexto favorable para la *Ciudadanía Empresarial*.

### Los marcos normativos

Uno de los factores que se podría considerar esencial en la creación de un contexto posibilitador para la *Ciudadanía Empresarial* sería la “*existencia de marcos normativos vinculantes soportados en democracias lo suficientemente robustas y sincronizadas globalmente como para promover el respeto a un conjunto de derechos fundamentales que todos, incluidas las empresas, estamos llamados a respetar*” (Sasia y Bilbao, 2019, p.21). Sin embargo, la consecución de marcos normativos que respondan a estas características sería una tarea difícil. Por un lado, como ya se ha anticipado en apartados precedentes, la expansión de la globalización ha mermado la capacidad de las instituciones nacionales e internacionales para controlar la actividad de las empresas.

Así, para poder guiar la actividad del sector empresarial por vías que no resulten beneficiosas solamente en lo económico, sino también en lo social y medioambiental, cabría desarrollar estructuras de gobierno de naturaleza transfronteriza (Errasti y Heras, 2004). Por otro lado, la hegemonía de la racionalidad económica y su colonización de instituciones no-corporativas (Deetz, 1992), habría generado reticencias por parte de los estados a aplicar marcos normativos más exigentes a las empresas, por temor a ser etiquetados como contrarias al libre mercado, además de la preocupación por la posible pérdida de inversiones o el temor a sufrir una fuga de empresas, entre otras (Haigh y Jones, 2006).

Pese a la existencia de importantes barreras para el establecimiento de marcos normativos coercitivos que obliguen a las empresas a tener en consideración criterios sociales y medioambientales, cabe destacar que ya se habrían dado algunos pasos en esa dirección. Un ejemplo ilustrativo sería la implantación del mercado de derechos de emisiones de la Unión Europea. A pesar de ser un mecanismo normativo basado en la lógica de mercado, se podría percibir en el algún elemento de potencialidad puesto que la esfera

medioambiental pasaría a condicionar de alguna manera las decisiones de producción e inversión de la empresa. También resulta interesante analizar los procesos actualmente en marcha en el seno de la Unión Europea para consolidar un marco que promueva la transición del modelo financiero hacia lo que se ha dado en tipificar como “finanzas sostenibles”. Un proceso que muestra los intereses, claramente divergentes de los diferentes actores implicados en el debate, y que va mucho más allá del estricto debate parlamentario en el seno de la UE.

Tomando en consideración las limitaciones que presentan las instituciones tradicionales de cara a establecer marcos normativos promotores del modelo de *Empresa Ciudadana*, desde el propio mundo de la empresa han surgido una serie de iniciativas de autorregulación que pretenden llenar el vacío de gobernanza existente en cuanto a la responsabilidad social y medioambiental de las empresas. Entre estas, serían de remarcar los estándares, certificaciones y normas de gestión socialmente responsables y los códigos de conducta éticos.

#### **“Anatomía de la *Empresa Ciudadana*” – 8**

Del debate entre Ética y Ley rescatamos no solo la responsabilidad de cumplir las leyes democráticamente establecidas, sino también la necesidad de autoimponerse límites a sus comportamientos en los casos en los que “bordear” el marco legal puede suponer (dada la insuficiencia de dichos marcos o las limitaciones de los estados por hacerlos cumplir) claras violaciones de los Derechos Humanos, destrucción del medio ambiente, etc.

Esta cuestión adquiere especial importancia cuando la empresa opera bajo más de un marco legal. Es bien sabido que dependiendo del contexto territorial en el que se integra, los marcos legales que afectan a la actividad de la empresa pueden ser más o menos exigentes. En temas como la fiscalidad, la protección del medio ambiente o las condiciones laborales, podría sostenerse que la legislación más exigente supondría un *mínimo común denominador* para la empresa que opera bajo más de una jurisdicción.

En relación a lo recién expuesto, destacar que en ocasiones las exigencias de los marcos legales estarían lejos de lo que sería moralmente aceptable. Sin embargo, a nivel internacional, existen una serie de acuerdos y estándares que establecen un suelo ético para una serie de prácticas. En el ámbito de la seguridad laboral, se podría mencionar, por ejemplo, las directrices para la gestión de seguridad y salud en el trabajo de la Organización Internacional del Trabajo. Por consiguiente, en los casos en los que un marco legal no impone unos mínimos moralmente aceptables, podría resultar conveniente implantar o seguir lo indicado en estos acuerdos y estándares.

La asunción voluntaria de compromisos que van más allá de los marcos legales surge como exigencias éticas nuevamente desde esta perspectiva, haciéndose una vez más presente la cuestión de la concienciación social en temas de su competencia y los procesos de control, auditoría y alerta interna (*whistleblowing*), especialmente aplicables a las grandes empresas.

También podemos retener las estrategias de incidencia que el proyecto desarrolla, preguntándonos tanto por nuestras alianzas (cuya importancia ya hemos analizado), como por los fundamentos –en términos de bien social– de las propuestas dirigidas a los distintos actores políticos y sociales con quienes buscamos interaccionar.

En este sentido, cabe destacar que implantación de algunas certificaciones de esta índole está muy

extendida. En algunas empresas, su implantación suele ser un imperativo para poder proveer a una serie de empresas tractoras (quienes pondrían como requisito a sus proveedores la implantación de dichas certificaciones), y en el caso de las licitaciones públicas, se podría argumentar que también juegan un papel decisivo. Sin embargo, no conviene olvidar que, en muchas empresas la implantación de dichos estándares de gestión, en lugar de ser sustantiva, habría sido simbólica, orientada más a gestionar la propia imagen que a producir cambios en la cultura empresarial y en su papel respecto a la comunidad (Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2015).

En relación con la autorregulación, también resulta interesante hacer mención a las empresas consultoras y otros organismos que difunden nuevos modelos de gestión, así como a las diferentes agencias de rating que ofrecen acreditaciones y valoraciones sobre determinados aspectos del quehacer empresarial. Si bien estas iniciativas contienen elementos interesantes, es importante recordar que son a su vez sujetos para los que existen exigencias de ciudadanía que incluyen aspectos como la autonomía, transparencia o sometimiento a un escrutinio crítico.

Para concluir, conviene recordar que “*una simple dinámica en la que las diferentes estructuras de la democracia crean el marco y las empresas lo asumen, no refleja cómo nuestra sociedad global actual, con su dinamismo y complejidad, se articula. Las interacciones entre las empresas y las instituciones públicas son mucho más complejas, y la capacidad de incidencia de aquellas en la creación de los marcos normativos es extremadamente significativa en estos tiempos*” (Sasia y Bilbao, 2019).

## **El papel de la ciudadanía: Consumo e Inversión**

El papel de la ciudadanía en su condición de sujeto relevante en el mercado es sin duda uno de los aspectos a los que debemos prestar más atención como un factor potencialmente significativo como motivador de determinados comportamientos empresariales. Personas y organizaciones son los principales demandantes de los productos y servicios ofertados por las empresas, y la teoría sugiere que los intereses expresados por dicha demanda deberían tener el poder de incentivar los comportamientos de las empresas en una determinada dirección.

La dirección que nos interesa en este trabajo es, obviamente, la consolidación de comportamientos propios de una *Empresa Ciudadana*, la cual puede irse progresivamente activando mediante distintas dinámicas. Un claro ejemplo es la toma en consideración de criterios sociales y ambientales, desarrollado de forma consciente por colectivos concienciados que quieren responsabilizarse de las consecuencias de sus opciones de consumo. Se trataría, por lo tanto, de crear un contexto de mercado en el que se pondrán en valor determinados beneficios sociales y medioambientales ligados al consumo que van más allá de la calidad o precio del producto/servicio. Sería pues, “*un tipo de demanda que aceptaría desventajas comparativas en aspectos como el precio o la comodidad de acceso, reconociendo a la empresa lo que podríamos considerar una «prima ética» por la manera en que tiene de desarrollar su actividad*” (Sasia y Bilbao, 2019, p.15).

El análisis sobre las posibilidades reales para la construcción de un entorno de responsabilización en el consumo muestra distintos ángulos que inciden en diversos aspectos y sujetos. Primero, cabría analizar con detenimiento los diversos canales de comunicación que se pueden utilizar para crear preferencias, expresar opiniones o movilizar lo que podríamos llamar “militancia económica” en el consumo. En este sentido, el auge y desarrollo de la tecnología digital e internet, y el uso generalizado de los smartphones tendría consecuencias ambivalentes. Por un lado, ofrecería a las empresas la oportunidad para recoger, registrar y tratar una ingente cantidad de información, lo que reforzaría su capacidad para modular la demanda y crear

necesidades, construyendo así nuevos modelos de consumo, ocio, cultura, etc. (Sasia y Bilbao, 2019). Por otro lado, la emergencia de nuevos modelos económicos propiciado por el desarrollo de las TIC, podría dar pie a la generalización de otras formas de consumo que disminuirían los impactos medioambientales y sociales, desencadenando dinámicas favorables al bien común. Sin embargo, como analizaremos posteriormente, es importante valorar si estos nuevos modelos responden de hecho a una reflexión crítica de consumo por parte consumidor o son sencillamente nuevas oportunidades de mercado que no plantean ninguna revisión a los elementos más lesivos del bien común que este, en su forma actual, encierra.

Mirando hacia otro aspecto de los medios de comunicación en el contexto actual, también cabría hacer hincapié sobre su potencial como plataforma de concienciación para el consumidor. Se podría considerar que la propagación de las redes sociales ha dado un poder de amplificación a las acciones de presión ejercidas por distintos agentes sociales. De esta forma, agentes como las ONG pueden hacer llegar su mensaje a más personas, y, por consiguiente, dar un impulso al consumo crítico.

Asimismo, en este debate en torno al consumo crítico, los distintos niveles de la administración pública merecerían una mención aparte. Tal y como indican Sasia y Bilbao (2019), las administraciones públicas son instituciones lo suficientemente legitimadas para promover cambios en las pautas de consumo y generar procesos de reforzamiento del consumo crítico. De hecho, en su papel de consumidoras de productos y servicios, diversas administraciones públicas han puesto en marcha dinámicas que se fundamentan en el establecimiento de cláusulas sociales para la compra y la contratación pública. Este mecanismo habría dado lugar al establecimiento de pautas de consumo crítico, incidiendo especialmente en cuestiones como la igualdad de género, la responsabilidad medioambiental o el apoyo a procesos de inserción laboral de colectivos en situación o riesgo de exclusión.

Como último apunte sobre las dinámicas facilitadoras para el establecimiento de dinámicas de consumo crítico cabría nombrar la transparencia empresarial. Para que el consumidor pueda incorporar la dimensión ética en sus decisiones de consumo, resulta imperativo conocer los impactos sociales y medioambientales que producen las operaciones de la empresa. Esto exige una vocación proactiva por parte de la empresa por mostrar, de forma clara y entendible, la información relevante. La cuestión sobre cómo ofrecer la información es especialmente sensible en sectores como el financiero o el de las telecomunicaciones en los que la complejidad de los contratos, ofertas, etc., constituye una barrera prácticamente insalvable para la mayor parte de las personas consumidoras.

En definitiva, de la discusión precedente se puede concluir que el papel de ciudadanía podría resultar determinante para la creación de espacios de aprendizaje de ciudadanía virtuosa. Pese a centrar la discusión en torno al papel como inversor y consumidor y prevalecer el papel de las personas individuales, se ha constatado que existe una compleja y estrecha interrelación entre estas y otros agentes e instituciones. Algunas de las más relevantes, como se ha indicado, serían los medios de comunicación, la administración pública y las ONG. Del mismo modo, procesos tales como el desarrollo TIC o el enraizamiento de la transparencia empresarial también serían ingredientes clave en estas dinámicas que pretenden favorecer y fortalecer el establecimiento de la *Ciudadanía Empresarial*.

Conviene, por la relevancia que está adquiriendo en los últimos tiempos todo lo relacionado con el ámbito financiero, hacer al menos una breve parada en un aspecto específico del consumo, que no es otro que la contratación de productos y servicios financieros y, muy especialmente, las decisiones relacionadas con la **inversión**. En este campo, especialmente en determinados países, se está abriendo un nuevo campo y se están produciendo avances significativos. Comenzando por las decisiones de ahorro de la ciudadanía, cabe resaltar la expansión, crecimiento y fortalecimiento que han tenido las entidades de banca ética, al menos en el contexto europeo. Este tipo de instituciones, a pesar de que su actividad principal siga siendo la

intermediación financiera, propone un replanteamiento radical de lo que significa el ahorro. Concretamente, lo entenderían no como un bien privado e individual (como sería el caso de los bancos tradicionales), sino como un bien cuyo uso por parte de las entidades que lo tienen en depósito, debería estar orientado al bien común. Por consiguiente, los criterios sobre los que se asientan las decisiones de inversión de estas entidades no tendrían como objetivo maximizar la rentabilidad, sino que se guiarían por la potencialidad para la mejora del bienestar de la comunidad. Aunque pueda resultar sorprendente, pese a no orientar sus decisiones únicamente en base al principio de rentabilidad, la banca ética ha mostrado su capacidad en los últimos años de ofrecer sólidas carteras de crédito con morosidades significativamente más bajas que la media del mercado y ratios de solvencia completamente alineados con las exigencias de los organismos de vigilancia (Cavallito et al., 2017).

Paralelo al sector bancario, en los mercados de inversión también se estaría produciendo una alteración de los criterios de inversión. Este hecho se podría explicar por la multiplicación de índices y carteras de inversión selectivas, que se fundamentan en la consideración de riesgos sociales y ambientales en sus decisiones de inversión. Exponentes de esta dinámica serían, por ejemplo, los índices *MSCI KLD 400 Social Index* y *Dow Jones Sustainability Index*, que incorporan a empresas que cumplen una serie de estándares sociales y medioambientales, para en último término, poder servir de guía a inversores concienciados y comprometidos. No obstante, el potencial que pueden tener estas dinámicas, sobre todo teniendo en cuenta el gran volumen de capital que puede llegar a administrar los inversores institucionales, quedaría limitado, ya que estos, solamente se dedicarían a invertir. Esto es, la mayoría de los inversores institucionales no ejercería presión alguna en sus empresas participadas para promover prácticas responsables (Haigh y Jones, 2006). Sin embargo, “*la posibilidad real de ejercer una participación crítica en las grandes decisiones empresariales ha ido cobrando relevancia en los últimos tiempos. La posibilidad de reunir un paquete suficiente de acciones como para poder, por ejemplo, enviar preguntas a la empresa que ésta está obligada a responder, o participar directamente en las asambleas generales planteando determinadas cuestiones suponen mecanismos que, si bien no generan mayorías significativas para forzar tomas de decisión legalmente vinculantes, si hace posible incidir en cuestiones que pueden afectar significativamente la reputación de la empresa, llevándolas al terreno del debate social*” (Sasia y Bilbao, 2019, p.24).

### “Anatomía de la *Empresa Ciudadana*” – 9

Surge aquí la cuestión de las relaciones que establece la organización con el entorno en el que desarrolla su actividad, dada la necesidad de promover (aunque no solo es su responsabilidad, por supuesto), un **trabajo cultural** que contribuya en construir en el conjunto de la sociedad ese pensamiento crítico que adoptará diversas dimensiones (consumo responsable, defensa de los afectados y excluidos, incidencia política para promover el compromiso de las administraciones públicas, solidaridad, cooperación,...).

Convertirse en un agente de cambio cultural impone asimismo a la organización la necesidad de pensar en otros actores sociales que jugarán un papel fundamental en esa tarea que, como decimos, no puede asignarse únicamente a las organizaciones económicas. De esta manera, el desarrollo de estrategias que van desde el establecimiento de **alianzas** hasta la creación de **redes estables** se convierten en un elemento imprescindible a tener en cuenta por parte de las organizaciones éticamente orientadas.

## Elementos intra-organizacionales

Junto con las claves facilitadoras para la creación de un contexto posibilitador para la *Ciudadanía Empresarial* presentadas hasta ahora y, hasta cierto punto, como consecuencia de dicho contexto, el tercer factor a considerar no sería de naturaleza contextual, sino que encontraría sus fundamentos en elementos internos de la empresa. Dejando de lado el análisis de los elementos característicos de la *Empresa Ciudadana*, ya realizado en apartados precedentes, a continuación, se procederá a examinar las claves motivacionales internas que pudieran llevar a las empresas a incorporar una perspectiva ética en sus actividades, y como corolario, crear un ámbito empresarial habitado por empresas virtuosas.

Una de las claves motivacionales internas que más se cita en la literatura especializada para la adopción de las tesis de la *Ciudadanía Empresarial*, hace referencia a la cuestión de la **competitividad**. Ya sea por motivos defensivos (para mejorar la imagen de marca o reputación), por pretensiones de diferenciación o por cuestiones de isomorfismo, la cuestión de fondo sería el mantenimiento o incremento de la capacidad competitiva de la empresa. Dicho de otra forma, la adopción de un comportamiento determinado por parte de la empresa dependería de si la hace más competitiva, o al menos, si no pone en riesgo su competitividad. De entrada, podría considerarse un planteamiento legítimo, ya que resultaría imprescindible hacer perdurar un proyecto empresarial para que siga contribuyendo al bien común. Sin poner en duda la pertinencia del razonamiento precedente, cabría resaltar que estos planteamientos priorizan la cuenta de resultados, supeditando cuestiones sociales y medioambientales a la misma. De esta forma, podría aseverarse que el comportamiento ético estaría sujeto a las mismas valoraciones económicas a la que la empresa sometería cualquier otra inversión (coste, rendimiento, etc.). De hecho, un número considerable de los planteamientos que defienden la adopción de prácticas empresariales que contribuyan al bien común, argumentan que en última instancia le reportaría un rédito económico a la empresa (ver, por ejemplo, Porter y Kramer, 2011; o Porter y Kramer, 2006).

Llegados a este punto, sería oportuno traer a colación la crítica realizada por Haigh y Jones (2006) en relación con este tipo de planteamientos. Estos autores, argumentan que los planteamientos basados en la competitividad solamente toman en consideración aquellas oportunidades donde un comportamiento alineado con la *Ciudadanía Empresarial* sea, de forma directa o indirecta, fuente de beneficios económicos o estratégicos que reportaría, a medio o largo plazo, mayores beneficios económicos. Sin embargo, soslayarían aquellas situaciones donde no resulta posible avanzar en ambas direcciones. Esto es, se evitarían aquellas cuestiones donde un comportamiento virtuoso resulta incompatible con la obtención de algún beneficio económico. No obstante, la adopción de elementos de la *Empresa Ciudadana* con fines competitivos permitiría inequívocamente ayudar a establecer algunos elementos para ese contexto posibilitador. En este sentido es importante recordar que la competitividad está, en último término, ligada a la capacidad de diferenciación, y esta no deja de ser una variable que está sujeta a las percepciones en intereses de los sujetos demandantes. En terreno de juego, por lo tanto, vuelve a ser el analizado en el apartado anterior sobre la capacidad de discriminación de quienes toman las decisiones de consumo, con las posibilidades y dificultades que encierra.

Un segundo elemento de carácter interno está relacionado con la **legitimación** de la empresa de cara a la sociedad. Este elemento, está estrechamente vinculado con la consideración de que la empresa, en el transcurso de su actividad, genera una serie de impactos, tanto positivos como negativos, y que ésta ha de responder por aquellos impactos negativos que genera. Esta determinación para responder a los impactos exige, paralelamente, métodos para la medición de los mismos. Esta cuestión resulta central, ya que delineará los tipos de impacto que la empresa quiere atender, y, por consiguiente, los aspectos en los que enfocará sus esfuerzos de mejora, resultando imperativo tratar de incorporar impactos que sean sustantivos y al mismo tiempo reflejen la pluralidad de dimensiones en las que influye la empresa. En consecuencia, la

disposición a eliminar o compensar los impactos negativos generados, buscando la legitimación social, podría dar pie a dinámicas que acaben cimentando un contexto que potencie un ámbito empresarial habitado por empresas virtuosas.

Estrechamente ligado a la cuestión de los impactos y la legitimidad se encontraría un elemento interno de gran potencialidad, la **transparencia**. Esta, abriría la posibilidad de realizar una comunicación clara y contrastable, al mismo tiempo que permitiría favorecer dinámicas de interacción que conectan a la empresa y la sociedad. El valor de la transparencia radicaría en que la empresa somete a evaluación aspectos y contenidos fundamentales que, de esta manera, están sujetos a lo que se conoce en la literatura anglosajona como *Social Accountability* y que podemos traducir como *rendición social de cuentas*. Así, la transparencia se convertiría en un medio favorecedor de dinámicas para la rendición de cuentas que permitan contrastar lo que la empresa considera valioso, aquello por lo que reivindica su legitimidad social.

Otro elemento de carácter interno que merece resaltar es la **ética del directivo**. Pese a que la *Ciudadanía Empresarial* defiende un modelo participativo de empresa donde las decisiones se toman de manera democrática, empoderando a todas las personas que forman parte de ella, podría decirse que la realidad del ámbito empresarial es muy distinta. En realidad, podría afirmarse que las estructuras jerárquicas y las relaciones de poder son ubicuas en la mayoría de empresas, por lo que ética de las personas con responsabilidades directivas pasa a ser un elemento de peso en términos de facilitación del contexto posibilitador al que estamos haciendo referencia.

Cabría matizar que, a pesar de que los valores de la organización y los valores personales puedan no coincidir, se producirían retroalimentaciones constantes entre ambos; y en las funciones directivas, existiría un amplio campo para incidir en las decisiones empresariales ante dilemas en los que los principios y valores juegan un papel fundamental. En efecto, son abundantes los trabajos de investigación que apuntan en esta línea y, que destacan la figura del directivo a la hora de promover prácticas social y medioambientalmente responsables en la empresa (ver, por ejemplo, Hemingway y Maclagan, 2004; Fabrizi et al., 2014; Duarte, 2010).

Este hecho conduciría inevitablemente a reflexionar en torno a la formación y capacitación de dichos directivos, señalando directamente al papel que juega la universidad como institución. Sobre todo, se debería incidir en el papel que puede jugar la universidad para formar profesionales éticamente orientados. “*Los diferentes grados y másteres, y muy especialmente las ofertas formativas de las escuelas de negocios suponen espacios de gran valor para ir desarrollando una ética del directivo que debería reconocer un compromiso de la universidad que va mucho más allá de la mera respuesta a lo que demanda el mercado, convirtiéndose en agente de cambio social*” (Sasia y Bilbao, 2019). Asimismo, añadir que el papel de la universidad también se extendería al impulso de otros factores facilitadores de contexto como el fomento del consumo crítico.

Un último elemento interno que convendría no obviar sería la propia **cultura empresarial**. Se podría remitir a algunos de los fundamentos de la *Ciudadanía Empresarial* (analizados en apartados precedentes) como herramientas para construir condiciones internas que busquen esa armonía con el contexto social. De esta forma, se podrían poner los cimientos para una cultura empresarial éticamente orientada, en la que la perspectiva ética se consolidaría a través de distintos elementos de la organización (declaraciones, símbolos, relatos, liderazgos...) y estaría incorporada con naturalidad en sus diferentes estructuras y procesos. En este sentido, es importante atender a los diversos mecanismos que la empresa utiliza para capilarizar esta cultura a lo largo de toda la organización.

### **“Anatomía de la *Empresa Ciudadana*” – 10**

La cuestión de los elementos intra-organizacionales posibilitadores la ciudadanía empresarial surge con especial relevancia la cuestión de las personas en la organización. Desde los procedimientos y criterios de contratación hasta las dinámicas deliberativas ya comentadas, pasando por elementos concretos orientados al desarrollo de las personas (clima laboral, conciliación...), las cuestiones vinculadas a lo que la empresa ofrece a sus profesionales se convierte en uno de los elementos más característicos de la ciudadanía empresarial (con matices especiales en el espacio de las *Nuevas Economías*, como veremos a continuación).

El reto de la *Empresa Ciudadana* es hacer crecer la calidad humana de las personas en el contexto organizativo. Al hablar de calidad humana, conviene dejar claro que este concepto va más allá de la tesis del “*Capital Humano*”. Por ende, no solo se proclamaría la deseabilidad de procesos de capacitación y aprendizaje específicos y transversales que en último término ayudarían a aumentar la productividad del personal contratado. Sin desdeñar estos últimos, incidiría especialmente en el aprendizaje orientado a hacer de los miembros de la organización mejores ciudadanos. Así, la concienciación, implicación y, en definitiva, los procesos de aprendizaje que deriven en el ejercicio de una ciudadanía virtuosa cobrarían una relevancia especial. Por consiguiente, desde la perspectiva de la *Ciudadanía Empresarial* sería deseable que la organización facilitase tanto el desarrollo profesional como el desarrollo personal (entendido como la adquisición valores y competencias para el ejercicio de una ciudadanía virtuosa).

## 6. “Nuevas Economías” y Ciudadanía empresarial

*Economía colaborativa, Consumo colaborativo, Consumo basado en el acceso, Economía de la participación, Consumo compartido, Economía peer to peer y Economía bajo demanda*, son algunos de los términos que se emplean cuando se habla de las nuevas propuestas de relación económica que han surgido fruto del desarrollo digital y el acceso generalizado a los “smartphones” (Botsman, 2013; Botsman y Rogers, 2010; Bardhi y Eckhardt, 2012; Belk, 2014; Gansky, 2010; Schor, 2014; Schor y Fitzmaurice, 2015; Dubois et al., 2014; Noguera et al., 2014). Los intentos de conceptualizar y definir estas nuevas propuestas de relación económica en las que los roles de proveedor, intermediador o cliente se difuminan y se intercambian, han sido numerosos. Sin embargo, no existe consenso en la literatura especializada, siendo evidencia de ello la pléthora de términos que se utilizan para hacer referencia a este nuevo fenómeno. A pesar de que un ejercicio de conceptualización se aleja del propósito de este apartado, con el fin de delimitar el campo de análisis, resultaría conveniente en primer lugar concretar a qué se hará referencia al hablar de *Nuevas Economías*. Haciendo uso de la definición propuesta por Angulo et al. (2018), en las siguientes líneas se hará referencia al “conjunto heterogéneo, emergente, de rápido cambio y evolución que da cobertura a modos de producción y consumo por el que los agentes comparten activos, bienes o servicios normalmente infrautilizados, a cambio o no de un valor monetario”. Y, en la que “la interacción de estas nuevas relaciones de intercambio .... (tiene) lugar mediante la intermediación de plataformas sociales digitales y, especialmente, de internet y de la web 2.0.” (Angulo et al., 2018, p.4).

Tal y como señalan Codagnone y Martens (2016), la emergencia de las *Nuevas Economías* ha suscitado esperanza e ilusión en distintos niveles del espectro ideológico. Por un lado, desde posiciones contestatarias al sistema económico capitalista, se enfatizaría el potencial posibilitador para transitar desde un sistema basado en la propiedad y el valor de cambio hacia otro donde impere el intercambio y el valor de uso. Asimismo, se destacaría su potencial para establecer y generar relaciones económicas medioambientalmente sostenibles, experiencias sociales más enriquecedoras, renacimiento comunitario y fortalecimiento del capital social.

Por otro lado, desde posiciones que no ponen en entredicho la naturaleza del sistema actual, se destacan sus beneficios potenciales en el sistema que se darían a través de distintos mecanismos. Por ejemplo, el incremento de la productividad que desencadenaría un uso más eficiente de los activos *infrautilizados*; la creación de nuevos mercados a través de innovaciones disruptivas; o, la reducción de la necesidad de controles regulatorios fruto de los mecanismos de autorregulación que contarían estas nuevas experiencias. Por último, en el plano empresarial, se ha augurado que estas nuevas experiencias provocarán una transición en la cultura empresarial dominante, ayudando a implantar elementos tales como la transparencia, la confianza y la colaboración, la sabiduría de masas<sup>13</sup>, o la autonomía e independencia.

Tomando en consideración lo anterior, y llevándolo al terreno de la *Ciudadanía Empresarial*, en este apartado se procederá a analizar el potencial que tienen estas “*Nuevas Economías*” para reforzar las dinámicas que la *Empresa Ciudadana* pretende desencadenar. No obstante, urge poner en evidencia el carácter ambivalente de estas nuevas relaciones económicas puesto que, aunque puedan resultar virtuosas en algunos aspectos, también podrían dar pie a dinámicas que resulten perniciosas para los propósitos de la *Ciudadanía Empresarial*. Por consiguiente, se tratará de arrojar un poco de luz a los claroscuros y contradicciones que puedan suscitar estas *Nuevas Economías* para la *Empresa Ciudadana*.

<sup>13</sup> Traducción directa del término inglés “Wisdom of Crowds”.

## La Dialéctica entre inclusión y exclusión

Según Pluess et al. (2016), una virtud potencial de estos nuevos modelos económicos sería la posibilitación del acceso a bienes y servicios cruciales por parte de personas y comunidades, que anteriormente habrían sido excluidas por no poder acceder a ellos a través de los modos tradicionales de mercado. Como bien señala Nadler (2014), la propiedad de ciertos activos requiere grandes sumas de capital. Por consiguiente, a través de plataformas que ofrecen acceso y uso de una serie de bienes y servicios sin la necesidad de ser propietario de las mismas, los usuarios tienen la oportunidad de acceder a bienes y servicios que anteriormente tenían restringidos por razones de costes. Ejemplificándolo, se podría decir que estas plataformas permiten transitar desde un régimen propiedad de activos especialmente costosos a tener que pagarlos únicamente por su uso.

En este punto, cabría destacar que la poca evidencia empírica disponible hasta el momento contradice lo argumentado en el párrafo anterior. Según los resultados obtenidos por Olmstead y Smith (2016) para los Estados Unidos, los adultos con una renta superior a 75.000\$ anuales tendrían una tasa de utilización de este tipo de plataforma que duplicaría la de los adultos de renta baja. Asimismo, otro de los hallazgos apunta a que solamente entre el 4-10 % de las familias con una renta inferior a 30.000 \$ anuales ha utilizado alguna vez este tipo de plataformas. Y lo que es más significativo, entre el 50-69 % de dichas familias nunca habría oído hablar de dichas plataformas. Más aún, existiría una mayor propensión para el uso de estas plataformas por parte de los individuos cuanto más alto sea su nivel educativo. Por tanto, según estos primeros indicios, podría concluirse que dicha potencialidad no se ha llegado a materializar.

Para intentar explicar la escasa penetración de estas plataformas en las capas menos favorecidas de la sociedad, se podrían realizar una serie de conjeturas. Por un lado, la necesidad de herramientas específicas para poder acceder a ellas podría resultar un factor condicionante. De hecho, muchas de estas plataformas solo son accesibles a través de aplicaciones móviles (Nadler, 2014). En consecuencia, pese a que podría afirmarse que el uso de los *Smartphone* está generalizado, para algunos sectores de la población, entre otras las personas mayores, no serían accesibles. Otra de las características generalizadas sería el uso obligatorio de tarjetas de crédito para poder realizar transacciones en este tipo de plataformas (Codagnone y Martens, 2016). De modo que se le impediría el acceso a toda persona no bancarizada.

Por otro lado, la naturaleza interactiva (de usuario a proveedor) y los sistemas reputacionales de autorregulación de este tipo de plataformas podrían dar pie a dinámicas que impidieran la inclusión de las personas menos favorecidas. En efecto, esta dimensión social e interactiva, podría hacer replicar prejuicios y sesgos presentes en la sociedad, dando como resultado episodios de discriminación contra los usuarios, ya sea por razones raciales, de renta, de género o discapacidad (Pluess et al., 2016). Un ejemplo ilustrativo que refleja lo anterior, podría encontrarse en el trabajo de Edelman y Luca (2014), quienes ponen en evidencia los procesos de discriminación hacia los afro-americanos que se producen en la conocida plataforma Airbnb.

Por último, y brevemente, cabría hacer una mención a los sistemas de algoritmos utilizados por este tipo de plataformas, haciendo especial hincapié en los procesos de *machine learning* o aprendizaje automático. Como exponen Pluess et al. (2016), al aprender los algoritmos a partir de los inputs que reciben, la prominencia de inputs procedentes de grupos sociales mayoritarios podría perpetuar la exclusión.

### **"Anatomía de la Empresa Ciudadana" – 11**

La cuestión de la creación de **brechas** (y muy particularmente las relacionadas con el acceso a las tecnologías) surge aquí con claridad. Siendo un aspecto que implica a otros actores sociales, y muy especialmente a los gobiernos, no podemos olvidar que el compromiso con quienes, por diversas razones (poder adquisitivo, edad, procedencia, residencia) van alejándose de las posibilidades que ofrece el mercado.

La pregunta que debe afrontar la *Empresa Ciudadana* es si los productos y servicios que ofrece generan o combaten las brechas y los problemas de acceso, especialmente en aquellas implicadas en la provisión de servicios básicos para la ciudadanía.

### **Un camino hacia lo común**

Otra de las proclamadas virtudes de estas nuevas experiencias económicas sería que propiciarían un uso "mejorado" de activos, o, en otros términos, un uso mayor y más eficiente de los activos infrautilizados (Nadler, 2014). Como ejemplifica Botsman (2013), los ejemplos de la infrautilización de activos serían ubicuos: asientos vacíos en automóviles, habitaciones/viviendas desocupadas, bienes de consumo infrautilizados, etc. De esta forma, en palabras de la misma autora, estas nuevas experiencias liberarían el valor social, económico y medioambiental latentes en estos activos, disminuyendo los impactos vinculados a la producción, la generación de residuos y el despilfarro.

Lo anterior implicaría que, para poder permitir su utilización, deben ponerse en común dichos activos. Entendida esta puesta común como su puesta en disposición para el usufructo. De entrada, esta orientación hacia el compartir chocaría de frente con uno de los pilares del sistema capitalista, a saber, la sociedad del consumo. Pese a tener este componente transformador, según Eckhardt (2015), la mayoría de los participantes de estas plataformas lo usarían por razones pragmáticas. Es decir, motivados por sus menores costes y mayor conveniencia. Más aún, detrás de esa colaboración inicial los usuarios encaminarían sus prácticas (aunque sea indirectamente) hacia un horizonte de obtención de algún valor económico. Llegados a este punto, y para no olvidar el potencial transformador de estas experiencias, resultaría pertinente rescatar a Andreoni (1989), quien sostiene que intereses privados pueden generar un bien público.

El hecho de compartir activos, según defienden algunos autores, también escondería el potencial de fortalecer valores como la confianza a nivel comunitario, y principios tales como la idea de compartir con extraños (Pluess et al., 2016). Asimismo, podría dar pie a la creación de nuevas relaciones y un refuerzo del sentimiento de comunidad. En definitiva, estas nuevas experiencias permiten crear un punto de encuentro e interacción para las personas, que en su ausencia seguramente nunca llegarían a interactuar. Cabría matizar lo anterior diciendo que estos supuestos efectos serían más probables de producirse si las interacciones se producen sucesivamente, y no tanto, cuando la interacción sea puntual y aislada. Además, aquellas experiencias que propician un contacto físico directo entre las personas, tendrían un potencial desencadenante aún mayor (Axelrod y Hamilton, 1981).

Por último, podría argumentarse que la expansión e implantación de estas nuevas experiencias tendría el potencial de poner en marcha una serie de procesos que generarían profundos cambios en el régimen económico actual. Por ejemplo, la mayor utilización de activos crearía incentivos para el diseño de productos más duraderos; lo que tendría como corolario una reducción de la producción y productos con

una vida útil más larga (Nadler, 2014). Asimismo, en estas experiencias, la fuente de creación de valor económico radica en la reutilización, y no en el consumo. Esta realidad plantearía una serie de interrogantes para la medición del valor económico de estas nuevas experiencias económicas, más aún si estas continúan expandiéndose y haciéndose cada vez más presentes en la vida económica. De tal forma, se harían imprescindibles nuevos métodos de medición de la actividad económica (Codagnone y Martens, 2016). Y lo que es más interesante, lo anterior podría derivar a una reflexión más profunda que trata de incorporar, como propone el célebre informe de la Comisión sobre la Medición del Desarrollo Económico y el Progreso Social (2009), distintas consideraciones a nivel medioambiental y social.

### Ambivalencia frente a lo público

Podría decirse que de la mano de estas *Nuevas Economías* se estaría asentando una cultura de *Do-it-yourself*. Este término, que se traduciría por *Hazlo tú mismo*, se emplea para hacer referencia a aquellas actividades en las que se anima al individuo a llevarlas a cabo por sí mismo; a pesar de que tradicionalmente las hayan desempeñado profesionales especializados. De esta forma, se estaría produciendo una proliferación de esta cultura en muchos aspectos de la vida cotidiana (la educación, la salud, etc.), y según Sunyer (2015), esto podría resultar en un progresivo desmantelamiento del estado. De hecho, muchas de las plataformas que están floreciendo bajo el paraguas de las *Nuevas Economías* pueden crear formas eficientes de provisión de servicios públicos, como en el caso del transporte o la gestión de residuos (Buckland et al., 2016). Sin embargo, en ausencia de ningún tipo de planificación, podría generar efectos disruptivos negativos en la infraestructura y servicios públicos existentes. Por ejemplo, en el caso del transporte, el desarrollo de las plataformas podría suponer una menor utilización del transporte público, pudiendo desincentivar así las inversiones para su mejora y desarrollo. En este sentido, cabe subrayar que suelen ser los individuos de menor renta los que dependen en mayor medida de las infraestructura y servicios públicos existentes (Pluess et al., 2016). Por consiguiente, en aras de sacar partido a las eficiencias que pueden generar estas nuevas experiencias en la provisión de servicios públicos, sería imperativo el establecimiento de relaciones de colaboración entre el sector público y estas plataformas, con el fin de establecer políticas e incentivos que aseguren la complementariedad con los servicios públicos.

Otra cuestión estrechamente relacionada con la interacción entre las *Nuevas Economías* y el sector público serían los potenciales beneficios medioambientales que podrían originar estas nuevas experiencias. Según Codagnone y Martens (2016), hasta la fecha, la evidencia empírica acerca de los beneficios medioambientales de estas *Nuevas Economías* es parcial e inconclusa. Además, la mayoría de los estudios se centraría en los EEUU, siendo aún más pronunciada la falta de evidencias empíricas en el contexto europeo. En consecuencia, cabría realizar una aproximación crítica a las proclamadas virtudes medioambientales de estas experiencias. Si bien es cierto que el uso mejorado de activos resulta en sí mismo un beneficio potencial de considerable magnitud en términos medioambientales, cabría tener en consideración una serie de cuestiones que podrían desencadenar dinámicas perniciosas para el medioambiente. Como señalan Buckland et al. (2016), por un lado, la reducción de precios que posibilitan estas plataformas podría derivar en la realización de un mayor número de transacciones, pudiendo provocar un efecto *boomerang* y, reducir e incluso eliminar los beneficios medioambientales. Por otro lado, dentro de las *Nuevas Economías*, un número importante de plataformas basan su actividad en hacer llegar bienes directamente al consumidor. Según un estudio realizado por Mangiaracina et al. (2015), la huella ecológica de esta modalidad de compra sería mayor que la de la compra tradicional. En conclusión, a pesar de la innegable potencialidad que se deriva del uso mejorado de los activos, como hemos visto, surgen una serie de interrogantes que pueden limitar e incluso eliminar dichos beneficios. Esta cuestión, dicho sea de paso, incumbe de forma directa al sector público, especialmente a la hora de diseñar políticas e incentivos para la lucha contra el cambio climático.

Finalmente, aunque de forma breve, apremiaría comentar que más allá del medioambiente, existen otras muchas dimensiones donde estas *Nuevas Economías* generaría efectos disruptivos que posteriormente el sector público habría de corregir y hacer frente. Una de estas dimensiones, especialmente sensible en nuestro entorno, sería la subida del precio de la vivienda que generaría las plataformas que ofrecen servicios de alojamiento y hospedaje (Pluess et al., 2016). Éstas, podrían incentivar a los propietarios de vivienda para destinar sus viviendas al alquiler turístico, atraídos por los mayores retornos monetarios que implican los alquileres a corto plazo. En definitiva, del análisis de este apartado se podría concluir que, debido a la capacidad disruptiva de estas nuevas economías, para poder aprovechar las eficiencias y potenciales beneficios que estas pueden generar, se haría necesaria una colaboración entre estos agentes y el sector público para poner en marcha políticas que maximicen sus potenciales virtudes y minimicen sus efectos perniciosos. En caso contrario, la irrupción de las *Nuevas Economías* puede suponer un mayor coste para la sociedad.

## La Transformación del trabajo

Continuando con la línea argumentativa del apartado anterior, una de las dimensiones más significativas donde las *Nuevas Economías* han provocado un efecto disruptivo ha sido el trabajo. De hecho, ha sido y, es, una de las cuestiones que más debate y polémica ha suscitado en torno a estos nuevos modelos de relación económica. Tal y como declaran Doncel y Gómez (2019), lo novedoso no radicaría en las tareas que se realizan, sino en el cambio en la organización del trabajo. Las plataformas que forman parte de las *Nuevas Economías* operarían en una zona que estaría a mitad de camino entre lo personal y comercial, por un lado y lo público y privado, por otro, resultando muy problemática la decisión acerca de qué regulación aplicar a sus trabajadores. De esta forma, podría decirse que estas plataformas han dejado atrás el contrato social tradicional entre empleadores y empleados. Es decir, en lugar de una relación contractual de larga duración, se opta por un modelo contractual de corta duración (por tareas o proyectos) en la que el individuo trabajaría por cuenta ajena bajo formas contractuales propias del trabajo autónomo (Buckland et al., 2016).

Los autores que consideran esta transformación un proceso virtuoso subrayan una serie de factores por los que consideran necesaria la defensa de esta nueva organización del trabajo. Por un lado, los defensores aplauden las oportunidades para la flexibilidad y el consiguiente potencial para la conciliación familiar que presenta esta nueva modalidad de trabajo. Por ejemplo, Wosskow (2014) subraya los beneficios que puede tener para la mujer, argumentando que esta organización del trabajo le permitiría llevar a cabo sus actividades de cuidado<sup>14</sup> sin renunciar a formar parte del mercado de trabajo. Por otro lado, los adalides de esta transformación defienden la pertinencia de estas plataformas como fuentes alternativas para el sustento de los individuos. Ante la cada vez mayor precariedad del mercado laboral tradicional y, los recortes e insuficiencias del estado de bienestar, la renta adicional que pueden ofrecer estas plataformas puede resultar crítica para el bienestar de las familias (Nadler, 2014). Por último, algunos autores sostienen que las *Nuevas Economías* permitirían empoderar al individuo ya que, siendo proactivo, pueden ganar dinero de los activos y habilidades que posee (Wosskow, 2014).

Por su parte, los críticos de esta nueva forma de organización del trabajo cargan duramente contra ella, aseverando que se trataría de una precarización de las relaciones laborales. Desde estas posiciones, se argumenta que se incurre en la negación de la existencia una de relación laboral dentro de estas plataformas bajo un discurso amable centrado en la libertad, la proactividad y la cooperación (Angulo et al., 2018). Es decir, a pesar de que pueda considerarse que *de facto* exista una relación laboral con la plataforma, se obliga a las personas a trabajar por cuenta propia. En consecuencia, este nuevo modelo de

<sup>14</sup> Nótese que no se presupone que los trabajos de cuidados han de ser llevados a cabo por una mujer. Solamente, refleja una realidad social: Las mujeres son mayoría en las actividades de cuidado.

relación laboral produciría un impacto considerable en la desprotección social, a la vez que tendría implicaciones sociales y personales para las personas que trabajan en estos ámbitos. En cuanto a la desprotección social, podría decirse que este nuevo modelo de relación reduce el valor de la persona trabajadora a los minutos exactos en los que realiza la tarea (Hill, 2015). Esto es, se paga únicamente por los minutos en los que es productivo, quedando a su propia cuenta cualquier requerimiento de formación o investigación, así como la protección social. Asimismo, el trabajo por cuenta propia desarmaría a la persona trabajadora como miembro de un colectivo con intereses comunes (Angulo et al., 2018). En consecuencia, aparte de la merma de derechos y prestaciones (en comparación con otros regímenes de trabajo), su nulo poder de negociación conllevaría a obtener contraprestaciones más bajas por los trabajos realizados. Además, en base a un estudio realizado por Benner (2015), surgirían serias dudas de la deseabilidad para que este modelo laboral se convierta en paradigma, ya que, según este quienes trabajan en estas plataformas no dependen de ellas como fuente primaria de ingresos. Más aún, un tercio de las personas entrevistadas desearía abandonar estos trabajos en un máximo de 3 años. En cuanto a las implicaciones sociales y personales, siguiendo a Buckland et al. (2016), urgiría señalar que las personas que trabajan en estas plataformas tendrían que sufrir una incertidumbre crónica e inseguridad. Cambiarían de empleo sin tener ninguna seguridad en el mercado de trabajo, carentes de una identidad ocupacional y con pocas perspectivas de futuro. A su vez, carecerían de un lugar de socialización tan importante como el lugar de trabajo. En resumen, de una forma un tanto poética, se podría decir que “*se trata... de la vuelta a la plaza de cualquier pueblo de Andalucía hace ochenta años cuando los jornaleros ofrecían su fuerza de trabajo cada día en una espera pública mientras el terrateniente elegía quiénes ese día tendrían trabajo; pero eso sí, ahora lo hacemos a través de una plataforma digital*” (Angulo et al., 2018, p.15).

Ante la amenaza que representarían las relaciones laborales en el contexto de las *Nuevas Economías*, más allá de propuestas de regulación más estricta que protejan a las personas trabajadoras (improbables dentro de las dinámicas actuales de “flexibilización” del mercado laboral), habrían surgido una serie de proposiciones que harían este impredecible y severo mercado de trabajo más humano. Una de las más relevantes sería la idea del cooperativismo de plataforma. Brevemente, se podría decir que la propiedad de la plataforma, en vez de estar en manos de un intermediario externo, lo controlarían las propias personas usuarias (quienes ofrecen servicios o bienes). De esta forma, aparte de ser personas empleadas a tiempo completo, tendrían una parte de la propiedad de la plataforma. De esta suerte, tendrían el control para establecer sus tasas de retribución y obtendrían una parte de los beneficios de la plataforma (Anzilotti, 2018). Por consiguiente, resulta incuestionable que en el cooperativismo de plataforma las cuestiones relacionadas con los derechos laborales, la distribución del valor generado y otras muchas controversias que envuelven a estas *Nuevas Economías* se tratan de manera diferente. Por tanto, en el caso de que la eventualidad y la contingencia pasen a ser la nueva realidad, el cooperativismo de plataforma puede resultar una herramienta clave para garantizar los derechos y el bienestar de las personas que trabajan en estos espacios.

## 7. Los rasgos característicos de las *Empresas Ciudadanas*: una aproximación sistemática

A la hora de organizar de forma sistemática los rasgos característicos de la *Empresas Ciudadanas* que hemos analizado es importante recordar que, como hemos venido resaltando, la ciudadanía es un elemento (una *metáfora*, como explicábamos anteriormente) que caracteriza a la empresa en su conjunto, como un sujeto o actor social que convive en una comunidad más o menos amplia, estableciendo en ella un complejo entramado de relaciones e impactos.

En este trabajo, a pesar de haber incluido necesariamente reflexiones sobre la escala macro o global en la que hoy se manifiesta el sistema económico y sobre el que inciden muchos grandes grupos transnacionales, hemos prestado especial atención a los contextos locales y hemos pretendido identificar, por lo tanto, los rasgos que condicionan la vinculación y los comportamientos de la empresa con el territorio en el que desarrolla su actividad y, consecuentemente, ejerce su influencia, contribuyendo en mayor o menor medida a cómo dicha comunidad local se va articulando.

Antes de detallar la aproximación sistemática que se propone para reordenar los rasgos de la *Empresa Ciudadana*, es importante hacer una aclaración: el objetivo (como ya apuntábamos en el recuadro #1) no es la identificación de “buenas prácticas ciudadanas” en empresas en las que dichos comportamientos están completamente desconectados de su quehacer general. Si bien es indudable que existe un espacio para la construcción progresiva de ciudadanía y que, por lo tanto, podemos hablar de un proceso de crecimiento, no podemos olvidar que será necesario contemplar de forma preferente aquellos elementos facilitadores que garanticen el deseo de la empresa (motivación, como explicaremos a continuación), por transitar ese camino como sujeto, diferenciándolos de otros que, de una forma mucho más contingente pueden estar más o menos reforzados en un momento concreto de la vida de empresa.

### “Anatomía de la *Empresa Ciudadana*” – 12

A la búsqueda de los fundamentos para identificar *Empresas Ciudadanas*, resulta por lo tanto especialmente relevante analizar las razones por la cuales la Empresa, de hecho, quiere serlo. Esto puede parecer a primera vista una obviedad, pero no podemos olvidar que los **factores motivacionales**, a los que hemos venido prestando especial atención en el desarrollo de todo nuestro análisis, resultan claves para poder identificar este modelo de empresa. La pregunta «¿por qué debería hacerlo?» surge inmediatamente en las empresas, y de forma muy especial a sus altos directivos. Una pregunta que, como explicábamos al comienzo de este documento, constituye el interrogante básico de la ética organizacional.

Esta es la pregunta fundamental, anterior a otras (cómo hacerlo, ante quién, en qué aspectos...) cuya respuesta depende de la orientación dada a esta cuestión fundamental. Ante este planteamiento, resulta asimismo importante subrayar que de quien estamos hablando es de la **empresa como sujeto**. Un sujeto que, como decíamos anteriormente, posee y construye a través de sus estructuras y procedimientos, de su historia y sus decisiones, una cultura y una conciencia que la convierte en sujeto a quien se puede exigir responsabilidad<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> En este aspecto, resulta interesante analizar las características de las conocidas como organizaciones “motivadas por ideales”, en las que personas o grupos que comparten un determinado ideal se reúnen para desarrollar un proyecto empresarial. Su potencial y los retos que afrontan para mantener esa inspiración fundacional han sido extensamente analizados, entre otros, por Luigino Bruni. Ver, por ejemplo: Bruni, L. (2019). *La destrucción creadora. Cómo afrontar las crisis en organizaciones motivadas por ideales*. Ciudad Nueva. Madrid.

## El Triángulo ético de una organización<sup>16</sup>

Una posible estructuración de estos elementos puede obtenerse de lo que podríamos considerar el “triángulo ético” de una organización. Éste viene delimitado por tres ejes: lo que quiere ser, lo que de hecho es y las exigencias éticas que delimitan el “deber ser” de una organización en nuestra sociedad. Podemos definir de la siguiente manera cada uno de ellos:

1. **El eje declarativo**, lo que quiere ser, en el sentido de cuál es su propósito (más allá de medios, estrategias...). Suele estar plasmado en las diferentes declaraciones y reglamentos (Estatutos, Misión, Visión...) y constituye lo que podríamos entender como “contrato social” de la organización, que refleja su compromiso principalmente en términos, como comentábamos, de responsabilidad prospectiva.
2. **El eje normativo**, lo que debe ser, conformado por las legítimas expectativas que para la organización tiene la sociedad en la que opera, especialmente las de los diferentes grupos de interés con los que ésta se relaciona. Es importante resaltar aquí que esto no significa una asunción acrítica de todas las expectativas sociales, sino un análisis detallado de éstas y una ponderación del equilibrio derechos-deberes de dichas relaciones desde una perspectiva ética. Dicho de otra manera, el reconocimiento de los retos éticos que las circunstancias concretas por un lado y las exigencias de la justicia por otro plantean a los comportamientos (y, por lo tanto, a los impactos) en la esfera pública de la organización.
3. **El eje práctico**, lo que, de hecho, es, constituido por los comportamientos concretos que la organización está poniendo en práctica. Aquí aparecen los elementos relacionados con los diversos ámbitos de desempeño de la empresa: procesos productivos, estrategias comerciales o financieras, condiciones laborales, procesos de toma de decisión, etc.



Analizar el proceso de maduración de la condición y conciencia ciudadana la empresa con una disposición que la orienta a querer entender lo que la sociedad espera de ella, permite asimismo reforzar la percepción de la organización del lugar social que ocupa y su responsabilidad de contribuir a la construcción del bien común. Este enfoque, es especialmente pertinente para el tejido de organizaciones con fuerte arraigo territorial, generalmente acostumbradas a establecer lazos de distinto tipo con diversos agentes de las comunidades en las que están implantadas, muchos de ellos no directamente vinculados a su actividad concreta.

Desde este enfoque, podemos entender la dinámica de la *Empresa Ciudadana* como una manera de “estar en sociedad” en la que la empresa se autocomprende como un sujeto que, a través de sus estrategias y operaciones concretas, desarrolla un comportamiento ciudadano que se asienta sobre la base de un valor social reconocido, y que se apoya a su vez en dos dinámicas específicas:

- *Hacia el resto de la sociedad*: consolidando su legitimidad, particularmente ante las administraciones públicas, agentes sociales, financiadores e instituciones, mediante una dinámica

<sup>16</sup> Un desarrollo más detallado de esta aproximación metodológica puede encontrarse en Sasia, P. y de la Cruz, C. (2012). *Procesos de Adecuación ética de Organizaciones*. Materiales del Master en Ética para la construcción social. Universidad de Deusto. Bilbao.

- de rendición de cuentas que busca comunicar los compromisos asumidos.
- *Internamente*: reforzando la cultura de la organización, mediante un proceso participativo que defina e integre un enfoque coherente con el propósito declarado, que desarrolla en sus comportamientos cotidianos.

Resulta interesante reseñar que, siguiendo con el modelo del “triángulo ético”, los puntos de conexión (los vértices en nuestro triángulo), remiten a tres cuestiones esenciales que permiten sistematizar y ordenar lo que hemos llamado la *Anatomía de la Empresa Ciudadana*:

- **La cuestión de la motivación**: elemento, como hemos venido analizando, de importancia primordial en la identificación de la *Empresa Ciudadana*, que permitirá que la empresa establezca sólidos compromisos (eje declarativo) para orientar las expectativas sociales legítimas (eje normativo).
- **La cuestión de la legitimidad**: que justificará el valor (y el consecuente reconocimiento) de la empresa como un sujeto que se comporta como ciudadano virtuoso en la medida en que sea capaz de responder con sus comportamientos (eje práctico), a las expectativas sociales legítimas (eje normativo).
- **La cuestión de la capacidad**: que, en el contexto habitualmente de mercado en el que desarrolla su actividad, hace que la organización pueda, en la práctica (eje práctico), responder a los compromisos asumidos con el resto de la sociedad (eje declarativo).

De acuerdo con este marco, podemos ordenar las claves que permiten reconocer que la empresa asume, declara y desarrolla determinados comportamientos de acuerdo con una conciencia de responsabilidad propia de una organización ciudadana. Por lo tanto, una posible sistematización de los rasgos que caracterizan a la *Empresa Ciudadana* podría ser la siguiente:

### Aproximación sistemática a la *Empresa Ciudadana*

<b>Claves para la Motivación de la Empresa Ciudadana</b>	
1.	Desencadenantes del proyecto de <i>Empresa Ciudadana</i>
a.	Elementos y razones que han hecho surgir el proyecto
b.	Socioestructura impulsora: intereses, motivaciones
2.	Modelo de Gobernanza
a.	Compromiso con la misión fundacional de las estructuras de poder
b.	Relación socioestructura vs tecnoestructura (problema de agencia)
c.	Procesos de deliberación internos y externos
d.	Evolución de dichos elementos a medida que el proyecto se desarrolla
3.	Cultura y Valores éticos en la empresa
a.	Trabajo cultural interno: formación, participación
b.	Capilaridad / permeabilidad de la cultura en el conjunto de la organización
c.	Interacción con la comunidad (reconocimiento de expectativas sociales)
4.	Contexto motivacional
a.	Marco legal más o menos favorecedor
b.	Conciencia social más o menos aliada
c.	Incidencias social y política para construcción de conciencia social y reconocimiento legal

### ***Claves para la Legitimidad de la Empresa Ciudadana***

1. Relevancia pública en el rol político
  - a. Visibilización del compromiso con cuestiones socialmente relevantes
  - b. Concienciación sobre las consecuencias vinculadas al consumo de sus productos/servicios
  - c. Colaboración en la incidencia cultural a favor del consumo responsable
  - d. Liderazgo experto en su sector
2. Rendición de cuentas
  - a. Estrategias de interacción externa
  - b. Medición, valoración y comunicación de impactos
  - c. Publicación de Balances Sociales
3. Cumplimiento normativo
4. Desarrollo de las personas de la organización
  - a. Condiciones de trabajo
  - b. Participación
  - c. Formación
  - d. Conciliación

### ***Claves para la Capacidad de la Empresa Ciudadana***

1. Saberes y competencias profesionales, capacidad de atraer talento, voluntariado
2. Establecimiento de alianzas
  - a. Colaboración con terceras partes para el desarrollo del propósito fundamental de la empresa
  - b. Incidencia política en colaboración con redes aliadas
3. Autonomía de decisión frente a inversores y financiadores
4. Capacidad de conocer y adaptarse al entorno
  - a. Para adaptar el valor social de su oferta de productos/servicios
  - b. Para conocer y responder a los retos sociales
5. Competencia del personal directivo
  - a. Alineación de la tecnoestructura con el propósito fundamental de la empresa
  - b. Sistemas de compensación de directivos
6. Horizonte de medio/largo plazo en las prioridades estratégicas

### **Notas sobre algunos de los elementos de la propuesta**

#### **Compromiso público**

Hace referencia a la diversidad de instrumentos (códigos, declaraciones, etc.) que se encuentran al alcance de las organizaciones para proponer explícitamente el marco de referencia de sus actuaciones. Ejemplo de estos instrumentos serían, entre otros, elementos declarativos tales como la misión, visión y valores de la empresa, o los códigos de conducta. La existencia de estos instrumentos permitiría una aproximación en positivo a la elaboración de los valores organizativos coherentes con el modelo de *Ciudadanía Empresarial*. En este sentido, es necesario dejar de lado y hacer frente algunos argumentos que defienden únicamente el

valor pretendidamente social del producto o servicio ofrecido. Reducir la aportación de las empresas a “*dar a nuestros clientes lo que nos piden, y hacerlo en las mejores condiciones posibles*” resultaría claramente insuficiente desde el punto de vista de la *Ciudadanía Empresarial*, ya que soslaya la responsabilidad de las empresas derivada de su gran capacidad de influir en la demanda, creando necesidades y modelos de felicidad y ocultando los efectos negativos (personales y sociales) de determinadas pautas de consumo. Una capacidad que hace que la expresión «*lo que nos piden*» no pueda entenderse en muchos casos como un ejemplo de la supuesta soberanía del consumidor libre e informado.

Además, conviene incidir en el hecho de que estos instrumentos no deberían ser meros elementos propositivos, siendo necesario que los valores que se derivan de estos instrumentos se articulen y se integren en los distintos procesos de la organización. En caso contrario, se podrían convertir en meros enunciados que se repiten al margen de cualquier contexto. Pudiendo caer en la irrelevancia o, simplemente, utilizarse como una operación de maquillaje o de relaciones públicas. En consecuencia, se hace necesario analizar la articulación entre estos elementos propositivos y los procesos de la organización.

### Rendición de cuentas

En estrecha relación con el compromiso público, la exigencia de rendición de cuentas ante la sociedad (*social accountability*) hace referencia a la necesidad de encontrar procedimientos para identificar, evaluar y exponer las consecuencias de las prácticas organizacionales. Igualmente, serviría para analizar la correlación existente entre las prácticas y valores organizacionales, ejerciendo por consiguiente como herramienta de verificación de los elementos declarativos. En este aspecto, subrayar que más allá del plano financiero, resultan necesarios mecanismos para la rendición de cuentas que reflejen la dimensión social y medioambiental de la empresa. En los últimos años, hemos sido testigos de la proliferación de este tipo de herramientas, que analizan los impactos de las actividades empresariales desde la lupa económica, social y medioambiental.

En definitiva, las herramientas para la rendición de cuentas de esta índole buscarían crear un conocimiento del impacto que tienen las empresas en el bienestar de sus empleados, clientes, comunidades y otros *stakeholders*. Conocimiento imprescindible desde la perspectiva de la ciudadanía empresarial y pilar fundamental para articular de forma adecuada el rol político exigible a la empresa.

### Alianzas y Redes

Hace referencia a la diversidad de instrumentos que tienen por objetivo crear espacios y momentos para la organización en los que sea posible explicitar, gestionar y articular valores y prácticas. Desde el punto de vista de la *Ciudadanía Empresarial*, cobrarían especial interés aquellos espacios en los que confluyen diferentes organizaciones que se alinean con los principios de esta perspectiva. Por un lado, estos espacios permiten crear sinergias entre organizaciones que caminan hacia el mismo horizonte, permitiendo amplificar su aportación al bienestar y a la justicia socioambiental. Por ejemplo, estableciendo relaciones comerciales entre ellas, compartiendo etapas del proceso productivo, del aprendizaje mutuo o, desde un punto de vista más amplio, colaborando conjuntamente en proyectos sociales. Por otro lado, mediante la unión, estas organizaciones pueden adquirir una mayor visibilidad, pudiéndose convertir en actores relevantes a tener en cuenta y ser consultadas para la toma de decisiones por parte de distintos organismos (Administraciones Públicas, Organizaciones Empresariales, Partidos Políticos).

De igual modo, se podrían también considerar relevantes aquellos espacios que comparten las organizaciones con diversos agentes de la sociedad civil. Éstas, resultan especialmente interesantes por el hecho de que hacen permeable la organización de cara a las preocupaciones, problemas o necesidades que se manifiestan en la sociedad. Además, permitirían dotar de mayor credibilidad a instrumentos propios del enfoque de Responsabilidad Social o a determinadas iniciativas filantrópicas, en la medida que se

orientan de forma clara y transparente a la resolución de problemas especialmente sensibles para la sociedad.

### Orientación al largo plazo

Hace referencia al horizonte temporal en el que se sitúa el proyecto organizativo, esto es, aludiría a aquellos elementos que definen si la empresa, a la hora de definir y desarrollar sus estrategias, tiene una orientación dominante a corto, medio o largo plazo. Resulta evidente que la perspectiva temporal desde las que se piensan y gestionan las organizaciones acaba siendo un elemento determinante de los valores, prioridades y criterios de decisión. Sin que este componente se haga explícito, las políticas, estrategias y procesos de la empresa pueden dar una serie de pistas para dilucidar que horizonte temporal prioriza la organización.

La perspectiva de la *Ciudadanía Empresarial* se adheriría a la deseabilidad de una orientación a largo plazo que se centrara en contribuir, con y a través del proyecto empresarial, a la sostenibilidad ambiental y la justicia social. . Para ello, la empresa debería alinear sus metas económicas con sus metas socioambientales, incidiendo en las interdependencias e interrelaciones positivas entre empresa y sociedad, promoviendo la creación de valor compartido, y superando, por ende, la dicotomía entre los intereses económicos y el beneficio social. El establecimiento de una orientación a largo plazo cuyo horizonte sea la creación de valor compartido, podría tener implicaciones importantes para la empresa. Por lo que estas se deberían de hacer explícitas en la estrategia de la organización. Una de las implicaciones más importantes sería la posible necesidad de redefinir productos y mercados para poder responder mejor a las demandas y necesidades sociales.

Esta cuestión está íntimamente relacionada con los equilibrios entre socioestructura y tecnoestructura (o titularidad legal y responsabilidad de gestión), tan discutida en la teoría de empresa desde hace ya muchos años. Cómo alinear los intereses de quienes, bajo una u otra forma (accionistas, personas socias, cooperativistas...) deben asumir la responsabilidad de garantizar que los comportamientos de la empresa se orientan en una determinada dirección (en nuestro caso, de *Empresa Ciudadana*) con los de los responsables de la gestión ordinaria de la organización quienes, en la mayoría de los casos, tienen una gran capacidad para obrar autónomamente y atesoran mucha más información. Este problema (conocido habitualmente como *problema de agencia*) exige a la *Empresa Ciudadana* prestar especial atención a cuestiones como la selección de personal directivo, esquemas de compensación, procesos de formación, etc.

### El potencial transformador de la *Empresa Ciudadana* como propuesta de alternativa

Para concluir esta aproximación sistemática, es interesante subrayar que las claves definidas en las tres dimensiones (*motivación, legitimidad y capacidad*) nos permiten asimismo valorar los elementos más significativos que dotan de potencial transformador a la *Empresa Ciudadana*. Este aspecto del análisis resulta especialmente interesante, teniendo en cuenta que, especialmente cuando nos centramos en pequeñas y medianas empresas con fuerte arraigo local, el panorama es muy variado. Podemos encontrar iniciativas de muy distinto tipo, que inciden en elementos diversos de la realidad empresarial: nuevos productos y servicios, nuevas formas de gobernanza y participación, *autorrestricciones* en el lugar que ocupa el beneficio económico en el proyecto empresarial, nuevos modos de operar, nuevas estrategias de desarrollo... Algunas incluso intentan articular nuevos tipos de mercado y nuevas vías de acceso al capital o a la financiación. En muchas de ellas, la irrupción en los últimos años de nuevas posibilidades abiertas por el uso de Internet juega un papel fundamental.

Siguiendo el desarrollo de nuestro análisis, la pregunta que debemos plantearnos es si estas empresas son

capaces de contribuir a la creación de esas condiciones de contexto (o a algunas de ellas, al menos) a las que hemos venido haciendo referencia en los apartados anteriores. Sin entrar en las características propias de estos modelos, y conscientes de que existen notables ambigüedades conceptuales y diversos elementos comunes en muchas de ellas, la aproximación que proponemos consistirá en definir aquellos elementos que puedan constituir factores significativos de construcción del contexto (interno y externo, no lo olvidemos), tal y como lo hemos venido definiendo y que, por lo tanto, dotarían de capacidad transformadora a la propuesta. En este sentido, podemos identificar cuatro espacios principales en los que la *Empresa Ciudadana* puede generar dinámicas significativas de transformación social y en los que podemos reconocer elementos de su carácter alternativo ya definidos en los tres aspectos de nuestra propuesta de sistematización:

- **Alternativas que proponen nuevos circuitos económicos:** en estas alternativas, se observan cambios significativos en distintos ámbitos del circuito económico: los productos/servicios ofrecidos, las condiciones de producción, distribución y comercialización, las estrategias de marketing y publicidad, la relación con los proveedores, el trato al personal contratado, el rol del voluntariado...
- **Alternativas que proponen cambios en los marcos normativos:** en estas alternativas, se pueden identificar dinámicas de posicionamiento e incidencia política para concienciar y promover cambios en los marcos normativos relacionados con la actividad que desarrollan, estableciendo alianzas y estrategias de comunicación orientadas en ese sentido.
- **Alternativas que construyen ciudadanía responsable:** en estas alternativas, se profundiza en la concienciación de una ciudadanía activa en la transformación de diversos aspectos relacionados con el consumo, llegando también a trabajar en aspectos fundamentales no directamente vinculados a su sector, como la cooperación, la reciprocidad, la solidaridad, etc.
- **Alternativas que promueven nuevos mercados:** estos proyectos se organizan e intercooperan para desarrollar circuitos económicos completos que incluyen todas las fases del proceso económico (producción, distribución, consumo, financiación, reproducción, cuidados, gestión del ciclo de vida de los productos, etc.) de acuerdo con lógicas diferentes a las que rigen el mercado actual.



## 8. Referencias Bibliográficas

- Aßländer, M. S., & Curbach, J. (2014). The corporation as citoyen? Towards a new understanding of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 541-554.
- Amezquita Zamora, J. A. (2016). La responsabilidad ciudadana y el compromiso político de las pequeñas y medianas empresas: un modelo de ciudadanía empresarial para pymes (Doctoral dissertation, Universidad de Deusto).
- Anderson, Elizabeth. (2009). Democracy: instrumental vs. non-instrumental value. *Contemporary debates in political philosophy*, 213-27.
- Andreoni, J. (1989). Giving with impure altruism: Applications to charity and Ricardian equivalence. *Journal of political Economy*, 97(6), 1447-1458.
- Angulo, J. J. P., Rodríguez, D. P., & Díaz, R. G. Á. (2018). Nuevo contexto para el trabajo: economía de plataformas y liberalismo económico. In *Trabajo en plataformas digitales: innovación, derecho y mercado* (pp. 37-62). Aranzadi.
- Anzilotti, Ellie. (31/05/2018). Worker owned co-ops are coming for the digital gig economy. *Fast Company*
- Arneson, R. J. (2009). The supposed right to a democratic say. *Contemporary debates in political philosophy*, 197-212.
- Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (1981). The evolution of cooperation. *science*, 211(4489), 1390-1396.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of consumer research*, 39(4), 881-898.
- Benner, K. 2015. "On-Demand Begins March on White- Collar Professions; 'Uber Legal' to Come?" Bloomberg Brief: The Sharing Economy.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of business research*, 67(8), 1595-1600.
- Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. *Fast Company*, 21, 2013.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). Whats mine is yours: The rise of collaborative consumption. *Collins*.
- Buckland, H., Val, E., & Murillo, D. (2016). We share, who wins? Unravelling the controversies of the collaborative economy.
- Cavallito, M., Isonio, E., Meggiolaro, M., & Baranes, A. Ethical and Sustainable Finance in Europe First Report, 2017. *Fondazione Finanzaetica*.
- Codagnone, C., & Martens, B. (2016). Scoping the sharing economy: Origins, definitions, impact and regulatory issues. *Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper*, 1.
- Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2009). Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress.
- Coraggio, J. L. (2015). La Economía Social y Solidaria (ESS): Niveles y alcances de acción de sus actores. *inédito*. Recuperado de [www.coraggieconomia.org](http://www.coraggieconomia.org).

- Dahl, R. A. (1972). A prelude to corporate reform. *Business and Society Review*, 1(1), 17-23.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. SUNY press.
- Dembinski, P. H. (2011). The incompleteness of the economy and business: A forceful reminder. *Journal of business ethics*, 100(1), 29-40.
- Dewey, J. (1940). *Creative democracy: The task before us* (pp. 220-228). New York: GP Putnam's Sons.
- Doncel, L., & Gómez, M.V. (23/02/2019). La ingente (e inaplazable) tarea de regular el capitalismo digital. *El País*.
- Duarte, F., 2010. Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: the role of managers' values in the maintenance of CSR cultures. *J. Bus. Ethics* 96 (3), 355-368.
- Dubois, E., Schor, J., & Carfagna, L. (2014). New Cultures of Connection in a Boston Time Bank. In J. Schor & C. Thompson (Eds.), *Practicing Plenitude*. New Haven: Yale University Press.
- Eckhardt, G. 2015. "The Sharing Economy isn't about Sharing at all," *Harvard Business Review*.
- Edelman, B. G., & Luca, M. (2014). Digital discrimination: The case of Airbnb.com. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper*, (14-054).
- Errasti, A.M. & Heras, I. (2004): Generación y desarrollo de modelos de gestión y evaluación de la responsabilidad social y cooperativa para el proceso de internacionalización de MCC, UPV-EHU, E.U.E. Empresariales, Donostia-San Sebastián.
- Estlund, Cynthia. 2005. *Working Together: How Workplace Bonds Strengthen a Diverse Democracy* (Oxford: Oxford University Press).
- Fabrizi, M., Mallin, C., Michelon, G., 2014. The role of CEO's personal incentives in driving corporate social responsibility. *J. Bus. Ethics* 124 (2), 311-326.
- Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 32-33, 122, 124, 126.
- Gansky, L. (2010). *The mesh: Why the future of business is sharing*. Penguin.
- Gendron, C. (2014). L'entreprise citoyenne comme utopie économique: vers une redéfinition de la démocratie?. *Lien social et Politiques*, (72), 57-74.
- Googins, B. K. y Rochlin, S. A. (2000). Creating the Partnership Society: Understanding the Rethoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. *Business and Society Review*, 105(1), 127-144.
- Grandy, G., & Sliwa, M. (2017). Contemplative leadership: The possibilities for the ethics of leadership theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 423-440.
- Haigh, M., & Jones, M. T. (2006). The drivers of corporate social responsibility: a critical review. *The Business Review*, 5(2), 245-251.
- Hemingway, C.A., MacLagan, P.W., 2004. Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *J. Bus. Ethics* 50 (1), 33-44.
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2015). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal*, 33(3), 299-320.

- Hill, Steven (20/10/2015). Welcome to the share the crumbs economy. *Fast Company*
- Hopkins, M. (1999) "The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility comes of Age". MacMillan Press Ltd. Londres.
- List, C. y Pettit, P. (2011). *Group Agency. The Possibility, Design, and Status of Corporate Agents*. Oxford: University Press.
- Lozano, J. M. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.
- Mangiaracina, R., Marchet, G., Perotti, S., & Tumino, A. (2015). A review of the environmental implications of B2C e-commerce: a logistics perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(6), 565-591.
- Marsden, C., & Andriof, J. (1998). Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), 329-352.
- Marsden, C. (2000). The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability. *Business and Society Review*, 105(1), 9-25.
- Moore, G. (2012). Virtue in business: Alliance boots and an empirical exploration of MacIntyre's conceptual framework. *Organization Studies*, 33(3), 363–387.
- Moon, J., A. Crane et D. Matten. 2005. « Can corporations be citizens ? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society », *Business Ethics Quarterly*, 15, 3 : 427-451.
- Nadler, S. S. N. (2014). *The sharing economy: what is it and where is it going?* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Néron, P-Y. & Norman, W. (2008a). Citizenship, Inc. Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens? *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 1-26.
- Noguera Vivo, J. M., Martínez Sánchez, J., Ojeda, N., Ángel, M., Pérez Escolar, M., Grandío Pérez, M. D. M., ... & Sánchez Cobarró, P. D. H. (2014). *Economía de la participación*. Fundación EOI.
- Olmstead, Kenneth, and Smith, Aaron. 2016. "How Americans Define the Sharing Economy." Pew Research Center.
- Peet, R. (2009). *Unholy trinity: the IMF, World Bank and WTO*. Zed Books Ltd.
- Pies, I., Beckmann, M. y Hielscher, S. (2014). The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Concept of Corporate Citizenship Developed in Comparison With the Aristotelian Idea of Individual Citizenship. *Business & Society*, 52(2),226-259.
- Pluess, J.D., Lee, M., Pelaez, P., & Kim, L.E (2016). An inclusive sharing economy. *BSR*.
- Port, J. E. (2000). Moving from Geographic to Virtual Communities: Global Corporate Citizenship in a Dot.com World. *Business and Society Review*, 105(1), 27-46.
- Porter, M. E. y Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* (diciembre), 78-92.
- Porter, M. E y Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2) (enero-febrero), pp. 62-77.
- Rosenblum, Nancy. 1998. *Membership and Morals* (Princeton, NJ: Princeton University Press).

Ruggie, J. (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*, John Ruggie( A/HRC/8/5). Nueva York: United Nations.

Sasia, P.M. y Bilbao G. (2019): «Los valores en el ámbito económico y empresarial y el papel de la responsabilidad social empresarial en la generación de ámbitos de mayor justicia social. ¿Mito o realidad?»; Documento de trabajo 5.5 del Capítulo 5 del *VIII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España*, Fundación FOESSA, Madrid 2019. Edición digital: [<https://caritas-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/sites/16/2019/05/5.5.pdf>]

Scherer, A. G., Palazzo, G., & Baumann, D. (2006). Global rules and private actors: Toward a new role of the transnational corporation in global governance. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 505-532.

Schor, Juliet. (2014). "Debating the sharing economy. essay published by the Great Transition Initiative, Tellus Institute."

Schor, J. B., & Fitzmaurice, C. J. (2015). 26. Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy. *Handbook of research on sustainable consumption*, 410.

Sen, A. K. (1999). Democracy as a universal value. *Journal of democracy*, 10(3), 3-17.

Sunyer, R. (2015). *Hacia una economía ciudadana*. Editorial UOC

Vogel, D. (1975). The corporation as government: Challenges & dilemmas. *Polity*, 8(1), 5-37.

Waddell, S. (2000). New Institutions for the Practice of Corporate Citizenship: Historical, Intersectoral, and Developmental Perspectives. *Business and Society Review*, 105(1), 107-126.

Wood, D. J. y Logsdon, J. M. (2001). Theorising Business Citizenship. En J. Andriof y M. McIntosh (Eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (pp. 83-103). Sheffield: Greenleaf.

Wood, D.J. et J.M. Logsdon. (2008). « Business citizenship as metaphor and reality », *Business Ethics Quarterly*, 18, 1 : 51-60.

Wosskow, D. (2014). *Unlocking the sharing economy: An independent review*. London: Department for Business, Innovation and Skills.

## **CASOS DE ESTUDIO**

### **Estructura general del análisis**

Con el objetivo de facilitar el trabajo sobre los contenidos propuestos en este documento, se presentan a continuación cinco casos prácticos de proyectos empresariales de diferentes sectores, tamaños, ámbitos geográficos y sujetos promotores. No se trata de una descripción exhaustiva de cada uno de los casos estudiados, sino más bien un intento de mostrar los elementos más relevantes del modelo de ciudadanía empresarial presentes en estas experiencias, con el objetivo de promover la reflexión sobre su valor y limitaciones.

Los casos han sido elegidos buscando mostrar las posibilidades de desarrollar modelos de *Empresa Ciudadana* en un abanico de realidades distintas. De esta forma, se han elegido experiencias en sectores relevantes en términos del impacto social de los servicios o productos ofrecidos como el financiero, el energético o el de la vivienda. En estos casos, se ha optado por ofrecer un análisis conjunto de una serie de experiencias similares desde el punto de vista de su enfoque ciudadano. También se han tenido en cuenta experiencias individuales como La Fageda o Yomol A'Tel en las que resalta la configuración del proyecto sobre la base de una necesidad social concreta no atendida por el mercado, y en las que la respuesta a las necesidades de la comunidad constituye un elemento prioritario de su misión, configurando de manera definitiva la propia organización.

En todas ellas, observaremos que se trata de proyectos de tamaño relativamente reducido (al menos en comparación con los grandes grupos transnacionales), para los que la vinculación al territorio y la identificación con una comunidad concreta son elementos que se pueden percibir con claridad.

La estructura general del análisis para todos los casos, en la línea de la aproximación sistemática que ofrecíamos en el capítulo anterior, responderá al siguiente esquema:

1. Descripción general del caso
2. Elementos fundamentales que explican la motivación de la organización
3. Factores clave de legitimación del proyecto
4. Elementos más importantes que refuerzan la capacidad de la organización para desarrollar su proyecto
5. Dinámicas que la organización genera y que dan cuenta de su potencial transformador



## LA FAGEDA

### 1. Descripción

La Fageda nace como cooperativa en el año 1982. El proyecto se inicia con una quincena de personas, 14 de ellas con trastorno mental severo. En la actualidad, da trabajo a unas 300 personas, el 50% de ellas con discapacidad reconocida, en un Centro Especial de Empleo, ubicado en la Reserva Natural de La Fageda d'en Jordá, en el corazón del Parque Natural de la Zona Volcánica de La Garrotxa (Gerona).

Su principal actividad empresarial es la fabricación y comercialización de yogures, helados y mermeladas. Su yogur “de granja” compite con éxito con los yogures de grandes multinacionales en el mercado catalán. Otras actividades complementan el trabajo productivo de La Fageda, como medio para generar puestos de trabajo para personas con mayor índice de discapacidad: una granja de vacas, una sección de jardinería y un servicio de visitas a las instalaciones<sup>17</sup>. Factura al año más de 21 millones de euros. Su finalidad social es conseguir que las personas de la comarca con trastorno mental severo o discapacidad intelectual se integren en la sociedad a través de un trabajo digno.

El proyecto ha recibido multitud de premios nacionales e internacionales<sup>18</sup>, como empresa de inserción, y también por otros aspectos vinculados a la actividad ganadera, la comunicación, el marketing o a prácticas de responsabilidad social. Como caso de éxito empresarial y social es objeto de estudio por parte de la comunidad académica<sup>19</sup> y de prensa económica.

### 2. Claves para la Motivación

El cambio del modelo de atención psiquiátrica en los años 80 y la posterior evolución de los paradigmas de asistencia a la discapacidad están en el origen de las dinámicas sociales vinculadas a la génesis de este proyecto. A comienzos de los años 80, la situación de las personas con enfermedad mental internadas en instituciones psiquiátricas y el momento sociopolítico en España, favorecieron un movimiento profesional crítico que propugnaba un cambio en el modelo de atención. La aspiración de estos profesionales era pasar de un modelo de reclusión, que vulneraba derechos básicos de estas personas, a otro que reconociera la necesidad de atención sanitaria y de mecanismos de rehabilitación e integración social de este colectivo. La aprobación en el año 1986 de la ley de reforma de salud mental estableció el marco para la creación del nuevo modelo.

En los años del inicio del proyecto, el estigma social era mayor si cabe que hoy en día, y todavía no habían surgido recursos y propuestas asistenciales que materializaran el nuevo modelo de atención a la enfermedad mental. Aún hoy en día las personas de La Fageda expresan que llegaron al proyecto con desesperanza ante la falta de oportunidades.

El impulsor del proyecto, Cristóbal Colón, ejercía como psicólogo clínico en el psiquiátrico de La Garrotxa. El nuevo contexto legal<sup>20</sup>, y su convicción de que la ocupación y el trabajo eran una vía adecuada para la dignificación de la vida de sus pacientes, le llevó a plantear al Ayuntamiento de Olot la apertura de una cooperativa. Desde el comienzo, las personas con enfermedad mental han sido socias del proyecto, y la voluntad de resolver el problema social que plantea la participación ciudadana de personas con distintas

<sup>17</sup> <http://www.fageda.com/es>

<sup>18</sup> <http://www.fageda.com/es/modelo-la-fageda/premios-reconocimientos/>

<sup>19</sup> Entre las universidades que han realizado estudios de casos sobre La Fageda se encuentran IESE, ESADE, La Salle, San Telmo, IPADE (Méjico) o Harvard, en Estados Unidos.

<sup>20</sup> En el año 1982, se aprobó la ley de integración Social de los Minusválidos de 1982 (LISMI) que establece las bases para la creación de centros especiales de empleo.

capacidades, la principal motivación del proyecto empresarial.

La Fageda, SCCL<sup>21</sup>, es una cooperativa catalana, centro especial de empleo que quiere contribuir a ese reto social con una actividad empresarial sin ánimo de lucro. La empresa depende de la Fundación La Fageda. El patronato, presidido por el fundador, está formado por miembros del patronato de la Fundación de Servicios Asistenciales<sup>22</sup>, y personas del mundo empresarial, del sector agroalimentario y de universidades catalanas, como parte del esfuerzo de gobernar desde esa voluntad de aportar a un problema social, poniendo la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad en el centro.

Un rasgo importante de La Fageda, el valor o principio que colocan en primer lugar, son las personas. Personas concretas que afrontan el reto de su integración laboral y social a través de su participación en el proyecto. Este valor les lleva a vincularse fuertemente a la comarca. Vivir en ella es uno de los criterios de admisión en el proyecto. Por otra parte, la elección de la ubicación responde a que proporciona un entorno con potencial terapéutico y a que posibilita actividades para personas con capacidades distintas. Aunque la fábrica de lácteos es la principal fuente de ingresos, la sección de mermeladas permite la creación de puestos adecuados para personas con mayor grado de discapacidad. La granja de vacas y el terreno de la finca permiten ofrecer actividad adecuada a personas con mayor deterioro cognitivo. Por otra parte, desarrollar la actividad en un entorno natural protegido impulsa el compromiso de la empresa con la mejora medioambiental.

Otra de las señas de identidad es que es una empresa sin ánimo de lucro. Los excedentes no se reparten como beneficios, se reinvierten en mejorar, por una parte, la calidad de sus productos y procesos, y por otra, las condiciones laborales y de vida de las personas socias. La política de remuneración asegura que toda la plantilla recibe, al menos, el salario mínimo interprofesional y establece un límite 1:6 como ratio entre retribuciones mínimas y máximas.

El fundador es una persona carismática que ha inspirado el propósito y la cultura del proyecto. La organización establece mecanismos y herramientas para que esa cultura sea compartida por todas las personas de La Fageda. En concreto, tienen mecanismos de comunicación interna que se adaptan para posibilitar la participación de todas las personas (asambleas, espacios de coordinación interna, revistas, tablones, jornadas o email).

La edad del fundador y director de La Fageda plantea actualmente el reto de mantener la identidad del proyecto, que está muy marcado por su figura. En el año 2018, se reforzó el Área de Personas como medio para promover formación y procesos participativos orientados a consolidar los principios y valores del proyecto. En esta perspectiva se enmarcan iniciativas como “La Fageda 2020”, proceso participativo para reformular los valores y el propósito en el que participaron todos los miembros del proyecto (cooperativistas, personal de la fundación y personas vinculadas a los servicios), o acciones formativas sobre la historia del proyecto y sistemas o herramientas de gestión.

Algunos otros elementos de la sociedad actual contribuyen a fortalecer en contexto motivacional del proyecto que se pueden mencionar:

- Las Administraciones públicas encargadas de los servicios sociales apoyan este tipo de iniciativas que complementan su oferta, y establecen relaciones de colaboración mutua en la prestación de los distintos servicios sanitarios o asistenciales. A lo largo de la historia del proyecto, La Fageda ha atendido demandas de administraciones públicas de absorber la actividad de otros centros especiales de empleo en riesgo de cierre, y en los últimos años, la petición de incorporaran a

<sup>21</sup> Sociedad Cooperativa Catalana de responsabilidad Limitada.

<sup>22</sup> Esta Fundación se creó en 1997, para gestionar los servicios asistenciales ante el crecimiento de la plantilla.

personas en riesgo de exclusión en su plantilla.

- La evolución en las últimas décadas de los modelos de atención a personas con discapacidad va generando mayor reconocimiento de su derecho al trabajo y a la participación social y política. Esto refuerza proyectos como La Fageda y orienta el horizonte de calidad de vida por el que el proyecto trabaja.
- La sensibilidad social ante la integración de las personas con discapacidad o el mayor conocimiento de la enfermedad mental anima dinámicas de consumo que apoyan este tipo de proyectos.
- Dinámicas sociales como la promoción del consumo de proximidad, la vuelta a productos tradicionales, como su “yogur de granja”, o modos de vida más respetuosos con la naturaleza también están favoreciendo algunas de las actividades de la cooperativa, como la horticultura para el consumo de la plantilla, la jardinería o las visitas a la granja.

### **3. Claves para la Legitimidad**

Algunos elementos que han estado presentes como claves de legitimidad de este proyecto han sido:

- La colaboración en la resolución del problema social al que quiere contribuir el proyecto. Desde el comienzo, Cristóbal Colón implicó al colectivo de personas con trastorno mental y sus familias, y en el arranque y consolidación del proyecto generó acuerdos y alianzas con las Administraciones locales y los servicios públicos de atención sanitaria y social. Distintas administraciones públicas han reconocido al proyecto con premios.
- Dimensionar el proyecto, para hacerlo creíble y asumible en su contexto social, en la comarca. Las estrategias de innovación y marketing están asociadas a la capacidad de generar empleo para el colectivo que vive en la comarca. El proyecto no aspira a crecer en extensión geográfica, solo a profundizar su aporte al reto social al que contribuye con y a través de su actividad, no solo por la actividad productiva, también atrayendo visitantes y contribuyendo a la sostenibilidad ambiental del territorio.
- Una de las claves de legitimidad es su éxito empresarial, es que demuestra que es posible competir con éxito en mercados dónde las multinacionales tienen la mayor cuota de mercado con un proyecto que se sostiene con personal de difícil empleabilidad en el mercado ordinario. Su argumento de venta es la calidad del producto, no la dimensión social del proyecto.
- La transparencia en la comunicación hacia la sociedad, aportando datos económicos, de impacto social y medioambiental, junto a una política de puestas abierta que visibiliza la parte social de la empresa. Esta política se concreta en una sección de visitas, jornadas para conocer el proyecto o colaboraciones con la universidad, así como presencia en Internet y redes sociales.
- La visibilidad de todas las personas en la comunicación es política del proyecto, tanto en los documentos internos o en las visitas a las instalaciones, como en foros o materiales generados para premios o en apariciones en prensa o televisión. Los y las trabajadoras participan activamente en todas estas iniciativas de comunicación externa.
- Su éxito empresarial no ha pasado desapercibido para la comunidad académica o la prensa económica. En este sentido, mantienen colaboración con universidades, tanto para el estudio del modelo La Fageda como para la realización de trabajos universitarios en distintas temáticas y tienen presencia activa en medios de comunicación.

### **4. Claves para la Capacidad**

Desde su creación, ha ido cambiando de actividad para dar respuesta a las necesidades de empleo del colectivo de personas con trastorno mental. La Fageda se dedica a actividades que, siendo rentables, le permiten dar trabajo a las personas del proyecto. El perfil de las personas de La Fageda es muy concreto: discapacidad intelectual, aunque inicialmente solo atendían la que era consecuencia de trastorno mental. En

los últimos años a colectivos en riesgo de exclusión, que encaja con el tipo de trabajo que pueden ofrecer. Esta preferencia por un colectivo con retos similares es una de las claves para seleccionar las actividades productivas. La otra, que sean compatibles con el entorno natural en el que se ubica la empresa.

En este sentido, la innovación se orienta en una doble dirección, mejorar la calidad de los productos y de los procesos para ser más rentables y competitivos y, además, mejorar las condiciones de trabajo o adaptar los puestos a las personas. En los últimos años, ha crecido mucho la producción por la incorporación de tecnología que permitía agilizar el proceso productivo, mejorar la calidad del producto o la higiene en la planta. En algunos momentos, han renunciado a implementar mejoras tecnológicas cuando implicaban la pérdida de puestos de trabajo. Otra de sus estrategias es la diversificación, incorporando actividades que puedan asumir personas con más limitaciones para el trabajo. La sección de mermeladas, la de jardinería o el proyecto de horticultura para consumo de los socios de la cooperativa son ejemplos de ello.

El trabajo cultural interno refuerza la capacidad de trabajar como colectivo por el proyecto común. Las actividades internas, los canales de comunicación y la formación posibilitan una estrategia comercial basada en el esfuerzo colectivo. La Fageda no hace labor comercial. En su primera etapa, suministraban yogures a los hospitales catalanes y a comedores escolares, gracias a la red de contactos del fundador. Una vez asentada la fabricación, la plantilla hizo labor comercial por los municipios de la comarca hasta lograr introducir sus productos en los supermercados de Cataluña. Mantienen dos estrategias principales para dar a conocer su producto: la calidad de su producto y las visitas que dan a conocer su proyecto y a quienes lo llevan adelante.

En la capacidad de mantener su rentabilidad y su legitimidad social es nuclear la Sección de Visitas, que atiende, acompaña y explica los valores y el proyecto a quienes visitan La Fageda. La finca recibe visitas, concertadas previamente, de escolares de diferentes edades, de académicos, personas de empresa, organizaciones sociales, instituciones o familias todos los días del año. Las visitas se limitan para la preservación del entorno y para asegurar la correcta transmisión del proyecto y su cultura.

## 5. Potencial transformador

El principal potencial transformador de este proyecto es su contribución a la construcción de ciudadanía.

- Posibilita la integración de personas vulnerables en la sociedad. Además del trabajo en la fábrica, potencia la incorporación de su plantilla en el mercado ordinario de trabajo, garantizando a la persona poder retornar a La Fageda si, por la evolución de su patología, no puede mantener un trabajo ordinario. Esto posibilita un cambio de mirada de las personas con discapacidad sobre sí mismas. Recuperan su sentido de dignidad mediante un trabajo adaptado a sus capacidades. El excedente de la actividad empresarial posibilita otros servicios residenciales o de ocio que normalizan la vida de personas con discapacidad o en riesgo de exclusión en los pueblos de la comarca.
- Transforma el imaginario social, presentando a personas socialmente consideradas "discapacitadas" como protagonistas de un proyecto empresarial de éxito. Las visitas son el principal espacio para dar a conocer la dimensión social del proyecto, donde el propio personal explica el proyecto y el sentido que dan a su trabajo. En la comercialización de sus productos, La Fageda no hace referencia a que es un centro especial de empleo. Trabajan para que su producto compita por calidad; su precio es incluso mayor que el de otros productos de la competencia. La presencia en medios de comunicación social es otro altavoz para dar visibilidad al colectivo y su proyecto.
- Genera reflexión y conocimiento sobre una aproximación distinta al emprendimiento social, mostrando que propósitos sociales pueden dinamizar proyectos empresariales de éxito. La reflexión

sobre la experiencia del proyecto social y empresarial está sistematizada en el llamado “Modelo La Fageda”, y se comparte a través de jornadas con otras organizaciones y empresas. La empresa colabora también con la universidad en proyectos de investigación y distintos trabajos universitarios.

## BANCA ÉTICA Y ALTERNATIVA

### 1. Descripción

Diversos proyectos de Banca Ética llevan funcionando más de 20 años en Europa como empresas que realizan actividad de intermediación financiera. Algunos de ellos son bancos (y, por lo tanto, sujetos a los reglamentos aplicables a cualquier entidad financiera en el marco de la regulación bancaria de la UE) y otros adoptan la forma de cooperativas de servicios financieros de diverso tipo según las legislaciones de los distintos países. Un buen número de ellos se reúnen en la Federación Europea de Banca Ética y Alternativa ([www.febeca.org](http://www.febeca.org)).

### 2. Claves para la Motivación

Las dinámicas sociales que se pueden identificar en la génesis de estos proyectos son de dos tipos. Por un lado, una reflexión de naturaleza política sobre el derecho al crédito, que conlleva una revisión de rol social de las entidades financieras como sujetos comprometidos con la satisfacción de ese derecho. Por otro, una aspiración ciudadana vinculada a los movimientos de consumo responsable, que quiere trabajar con entidades financieras que garanticen que su dinero es utilizado por estas para construir bien común.

Las socioestructuras promotoras de estos proyectos reúnen principalmente a organizaciones cuyo interés para comprometerse (y dedicar recursos) no está relacionado con el retorno económico a sus inversiones sino con el valor social de una propuesta alternativa. Normalmente reúnen a organizaciones del tercer sector, iglesias, sindicatos... que forman el “núcleo duro” en la fase inicial del proyecto. Estas organizaciones comparten un diagnóstico común sobre lo que debe ser transformado en el ámbito financiero, dotando al proyecto de mecanismos que permiten mantener algunas características de forma permanente. Entre ellas podemos destacar:

- Una gobernanza de naturaleza cooperativa (la forma jurídica no siempre lo es). Lo cual quiere decir que tiene un accionariado difuso en el que las posiciones dominantes se articulan mediante un trabajo permanente con la base social que va mucho más allá del ejercicio del voto en las asambleas. Este derecho al voto mantiene en algunas de esas experiencias el modelo de “una persona un voto” (sin ponderaciones de capital), con limitaciones en el número de delegaciones y las posibilidades cada vez mayores de utilizar mecanismos para la participación on line y diferida.
- Restricciones en sus documentos internos (estatutos, reglamentos) a las prácticas especulativas, uso de paraísos fiscales, empleo de estrategias de elusión y evasión fiscal, etc.
- Sistemas de compensación para altos directivos (normalmente hay un límite fijado para el ratio entre retribuciones mínima y máxima, que para el conjunto de la Federación está fijado en 1:7)
- Mecanismos internos de verificación del impacto social y medioambiental de los créditos, como condición exigible para su concesión.
- Responsabilidad con el mantenimiento de la Misión de la organización por parte de los órganos de gobierno, manteniendo responsabilidades de supervisión y control sobre los órganos de gestión.
- Exigencia de información clara y completa sobre el circuito económico de la entidad.
- Limitación en el reparto de dividendos, de manera que la mayor parte de los beneficios generados permanecen en el proyecto. Algunas organizaciones no distribuyen dividendos, y la Federación

Existen dinámicas específicas para incorporar los elementos esenciales de la cultura y los valores de la organización a lo largo de toda la estructura a medida que el proyecto va desarrollándose, favoreciendo el contacto y la interacción entre la tecnoestructura y la socioestructura, la cercanía a la comunidad (en algunos casos con estructuras específicas de socios que compensan las limitaciones de las estructuras técnicas)

El contexto motivacional se asienta en algunos elementos de la realidad social en la que surgen estas iniciativas, entre los que podemos destacar:

- la creciente demanda por parte de algunos sectores de la ciudadanía (personas y organizaciones) por generar transformaciones en el sector, que genera dinámicas de consumo responsable de productos financieros y movilizaciones en demanda de transformaciones del marco normativo a distintos niveles.
- la existencia de sectores actualmente no atendidos, ya sea por las brechas digitales crecientes (que afectan especialmente a las personas mayores), por las personas y organizaciones demandantes de financiación (se detecta el retorno a burbujas de préstamos de usura con tipos superiores al 1000%) o por la retirada de los grandes operadores de las poblaciones de pequeño tamaño, especialmente en el ámbito rural.
- Algunas iniciativas de las administraciones públicas interesadas en generar mecanismos de microfinanciación para sectores específicos (mujeres, jóvenes, parados de larga duración, inmigrantes), que encuentran en la banca ética aliados naturales

### 3. Claves para la Legitimidad

Algunas de estas iniciativas han generado posicionamientos públicos reconocidos a favor de cambios legislativos a nivel estatal y europeo. De entre ellas se pueden destacar:

- La implicación de la Federación en el debate sobre finanzas sostenibles, involucrando a un número significativo de miembros de parlamento europeo y realizando un trabajo de comunicación en alianza con otros actores relevantes como Social Economy Europe ([www.socialeconomy.eu.org/](http://www.socialeconomy.eu.org/)), la Global Alliance for Banking on Values ([www.gabv.org](http://www.gabv.org)) o Finance Watch ([www.finance-watch.org](http://www.finance-watch.org))
- Algunos cambios normativos estatales, como la incorporación en el *Texto Único Bancario* italiano (TUB) de un artículo específico que reconoce las finanzas éticas, definidas como aquellas que tienen las siguientes características:
  - *Tienen en cuenta los aspectos sociales y medioambientales en todos los financiamientos.*
  - *Informan de todos los créditos concedidos.*
  - *Dedican al menos el 20% al crédito a empresas sociales y entidades sin ánimo de lucro*
  - *No reparten dividendos, reinvertiendo el beneficio en la propia actividad.*
  - *Adoptan un sistema de gobierno y un modelo organizativo con una clara orientación democrática, caracterizado por un accionariado difuso.*
  - *Tienen políticas retributivas en las que el ratio entre la remuneración máxima y la media no supera el valor de 5.*
- La incorporación de cláusulas específicas relacionadas con este modelo de banca en los pliegos de contratación de proveedores de servicios financieros municipales

Otro elemento relevante que refuerza la legitimidad de estos proyectos es su implicación en sectores con los que van estrechando lazos de colaboración gracias a la propia actividad financiera y a las dinámicas de interacción territorial. Entre los sectores en los que el trabajo cultural y la visibilidad pública de estas organizaciones es más conocido podemos resaltar la implicación en las propuestas de la economía

feminista, así como el compromiso con diversos sectores relacionados con la sostenibilidad medioambiental (renovables, agroecología) y la cooperación internacional (solidaridad con los refugiados, comercio justo).

Finalmente, cabe destacar como elemento legitimador las dinámicas de rendición de cuentas que se encuentran favorecidas por políticas de transparencia que incorporan, a través de Balances Sociales verificables, mucha más información que la estrictamente financiera.

#### 4. Claves para la Capacidad

Diversos informes<sup>23</sup> muestran la capacidad de estos proyectos para generar una propuesta financiera sostenible, con buenas estructuras financieras y calidades en sus carteras de crédito superiores a la media del mercado bancario.

Un aspecto muy relevante de su capacidad radica en el conocimiento especializado en determinados sectores que forman parte de sus prioridades. Este conocimiento de mercado está relacionado con diversos factores. Por un lado, el tipo de profesionales que estos proyectos son capaces de implicar y las posibilidades de formación e interacción con el entorno de referencia que se les ofrece. En segundo lugar, por la cercanía de estos proyectos a esos espacios y la transparencia bidireccional en el manejo de la información relevante, incluyendo los elementos sociales y medioambientales de los proyectos que solicitan financiación. En tercer lugar, la adaptación de los procesos y las capacidades técnicas a sectores en los que estas entidades se especializan<sup>24</sup>. Finalmente, la propia socioestructura de estas organizaciones, que cuenta con personas y organizaciones expertas en esos sectores que aportan a través de los diversos mecanismos de participación información y oportunidades de relación que refuerzan el conocimiento mutuo.

Otro elemento que refuerza la capacidad de estas entidades es su independencia respecto a inversores que pudieran ejercer posiciones de control, ya sean inversores, partidos políticos o cualquier tipo de organización.

El trabajo cultural y la capacidad de reunir a ciudadanía comprometida con este modelo, permite que se reconozcan como valores diferenciales elementos no directamente vinculados a las condiciones del producto/servicio o a la comodidad de acceso, sino al impacto social de la actividad financiera desarrollada. Este elemento, especialmente significativo para la incorporación de personas y organizaciones que quieran depositar sus fondos en estas entidades, hace que el crecimiento en fondos propios esté favorecido por esta “prima ética”, que permite compensar en cierta medida las dificultades para crecer en capital que tienen los proyectos de naturaleza cooperativa de forma generalizada.

#### 5. Potencial transformador

<sup>23</sup> Ver, por ejemplo, los informes sobre “Las finanzas éticas y sostenibles en Europa”. El primer informe en su versión en castellano se puede descargar en: <https://www.fiarebancaetica.coop/blog/las-finanzas-eticas-y-sostenibles-en-europa-primer-informe>.

<sup>24</sup> En este sentido, es interesante un reciente estudio sobre la eficacia en el tratamiento de los préstamos con dificultades (NPL, *non-performing loans* en la terminología anglosajona) entre los bancos de naturaleza cooperativa y los bancos comerciales en el área de Latinoamérica y el Caribe. Las conclusiones del estudio, realizado con una muestra de más de trescientos bancos, muestra que los bancos cooperativos son más eficientes precisamente por esa capacidad de los directivos y por la adecuación de las tecnologías empleadas. Jiménez-Hernández, I., Picazo-Tadeo, A. J. and Sáez-Fernández, F. J. (2019), *Are LAC cooperative and commercial banks so different in their management of non-performing loans?*. Annals of Public and Cooperative Economics, 90: 419-440. doi:10.1111/apce.1221.

Podemos afirmar que las propuestas de banca ética que hemos descrito asumen un compromiso de transformación en los tres ámbitos a los que hacíamos referencia anteriormente. Por un lado, han venido proponiendo nuevos circuitos económicos en campos que no han sido atendidos en algún momento por las entidades tradicionales, o han sido abandonados por ellas, como la microfinanciación, el desarrollo comunitario, la inserción social, la agroecología o los modelos alternativos de acceso a la vivienda (como el cohousing que veremos en otro de los casos).

En segundo lugar, trabajan activamente por la transformación de los marcos normativos, con algunos logros significativos que ya hemos explicado. Finalmente, el trabajo cultural forma parte de su misión como elemento que, además de ser entendido como una de sus responsabilidades ciudadanas, genera condiciones para poder desarrollar mejor su propia actividad de forma sostenible.

## PROYECTOS COLABORATIVOS DE ENERGÍAS RENOVABLES

### 1. Descripción

En el ámbito del consumo energético, se han puesto en marcha en los últimos años un número significativo de proyectos de energía renovable de ámbito ciudadano de distinta naturaleza. Desde el autoconsumo individual a partir de compras colectivas, hasta proyectos implicados en promover una gestión de la demanda comprometida, pasando por proyectos de autogeneración colectiva. Muchos de ellos se reúnen en la sectorial de energías renovables de la Red de Economía Alternativa y Solidaria<sup>25</sup> y un buen número de proyectos nuevos pueden encontrarse referenciados en el portal de Alternativas ciudadanas contra el cambio climático de Greenpeace<sup>26</sup>.

### 2. Claves para la Motivación

Las dinámicas sociales que se pueden identificar en la génesis de estos proyectos están generalmente vinculadas con una sensibilidad relacionada con el impacto del consumo energético en la sostenibilidad y la necesidad de realizar cambios en la manera en la que se produce la energía que consumimos. Esta opción de consumo responsable se complementa con un compromiso de naturaleza más política relacionado con la sensibilización social y la incidencia política para la transformación de los marcos normativos que regulan ese mercado.

El mantenimiento de estos principios requiere de un modelo de gobernanza que, para estas experiencias es de forma muy generalizada de naturaleza cooperativa, con socioestructuras no muy amplias y, por lo tanto, con dinámicas de participación que involucran a un porcentaje significativo de la base social. El trabajo cultural interno forma parte de las prioridades de estas organizaciones, e incluye aspectos no solo vinculados a la sensibilización, incorporando cuestiones como el intercambio de buenas prácticas de consumo, asesoría experta o intracooperación.

Un elemento motivador importante está relacionado con la sensibilidad social creciente en este campo, que refuerza la percepción de valor social que tienen las personas que participan en el proyecto. Respecto a los marcos normativos, existen coyunturas favorecedoras de este tipo de proyectos, pero la inestabilidad de los marcos estatales hace que este elemento contextual no siempre sea favorecedor.

### 3. Claves para la Legitimidad

Estos proyectos encuentran su fuente más importante de legitimidad en la identificación de su impacto social con una corriente cada vez más generalizada de aceptación de sus propuestas. Otros actores significativos (desde organismos internacionales hasta algunas administraciones) planean cuestiones en el mismo sentido, generando una corriente que promueve cambios en las estrategias energéticas de todos los actores sociales, desde el suministro privado hasta sectores tan diversos como las finanzas o la industria de la alimentación.

Los mecanismos internos de funcionamiento de estas experiencias, especialmente las dedicadas a la

<sup>25</sup> <https://www.economiasolidaria.org/union-renewables>

<sup>26</sup> <https://es.greenpeace.org/es/en-profundidad/cambia-la-energia-no-el-clima/alternativas-energia-cambio-climatico/>

comercialización de energía renovable, tienen como seña de identidad una gran transparencia en el esquema de precios aplicados, que viene normalmente acompañada de servicios de asesoría para la optimización del consumo.

En el campo de la incidencia política, estas iniciativas han conseguido en los últimos años interesantes alianzas con actores sociales significativos, participando con un cierto protagonismo en algunas transiciones de consumo. En particular, el trabajo con las administraciones locales ha resultado un campo en el que estas organizaciones han generado unos dinamismos significativos.

#### **4. Claves para la Capacidad**

En este tipo de experiencias resulta esencial desarrollar dinámicas en las que la base social colabora de forma voluntaria en diversos aspectos. El reconocimiento del rol de la persona voluntaria resulta un factor clave y las dinámicas de gobernanza se encuentran diseñadas para reforzar este papel.

El campo de las energías renovables incorpora continuamente desarrollos tecnológicos nuevos, muchos de ellos adaptables al modelo de oferta energética que proponen este tipo de proyectos. Su aplicación encierra oportunidades que estos proyectos están utilizando para reforzar el valor de su propuesta.

Los marcos legislativos, como indicábamos anteriormente pueden influir de manera radical en la viabilidad de muchas de los proyectos. El trabajo de incidencia política resulta en este caso una exigencia obligada, que muchos de estos proyectos (normalmente en alianza) desarrollan con intensidad.

Dada su naturaleza, una buena parte del circuito económico propio del sector energético (como la generación y la distribución) no está en manos de estos proyectos, con lo que su capacidad para actuar en el mercado puede resultar fuertemente condicionada. Por lo tanto, el trabajo en alianza y el contar con una base de personas y organizaciones consumidoras que reconozcan estas desventajas competitivas y las acepten como parte de su opción por un modelo alternativo resultan en este sector elementos claves.

Respecto a la autonomía económica y financiera, estos proyectos cooperativos cuentan con un accionariado difuso que reconoce asimismo una “prima ética” al proyecto, implicándose en algunas operaciones de inversión que evitan la entrada de accionistas de control.

#### **5. Potencial transformador**

El potencial transformador de estos proyectos reside en primer lugar, en su capacidad por visibilizar la posibilidad real de realizar una trasferencia de consumo energético de los grandes operadores globales. Algunos proyectos de autogeneración colectiva también muestran la posibilidad de avanzar en el camino de la soberanía energética o, al menos en generar una demanda que se limite a las fuentes renovables.

El impacto en las comunidades es también de naturaleza cultural, transformando la conciencia ciudadana sobre la energía tanto desde una perspectiva global como en la aplicación concreta a sus comunidades.

Finalmente, podemos observar un fenómeno que podríamos llamar (paradójicamente) de “*contaminación cultural*” de otras empresas en el que, mediante esta incidencia en la demanda, se pueden influir determinados comportamientos de los grandes operadores, tanto en sus fuentes de generación como en las prácticas relacionadas con la transparencia y la información a sus clientes.

## EXPERIENCIAS DE COHOUSING

### 1. Descripción

Las empresas de cohousing son estructuras cooperativas que desarrollan una oferta de promoción inmobiliaria. El sistema más habitual es que la empresa cooperativa elabore el proyecto y sea la única que tiene la propiedad de las instalaciones y los derechos sobre el terreno (en propiedad o en régimen de concesión). Cada unidad familiar miembro de la cooperativa adquiere un “derecho de uso” a tiempo indeterminado y heredable, pagando una cuota mensual. Existen espacios comunes y la salida se realiza recuperando todo o parte de lo invertido evitando prácticas especulativas. Se pueden consultar más detalles en el dossier sobre Cohousing publicado por la Confederación española de cooperativas de consumidores y usuarios<sup>27</sup>, así como en el dossier elaborado por la revista *Alternativas Económicas*<sup>28</sup>. Entre los ejemplos con más tradición en España, se pueden citar cooperativas de personas mayores como Convivir o Trabensol, o las experiencias actualmente en proceso de desarrollo en el marco del plan del Ayuntamiento de Barcelona, promovidas por entidades como Sostre Civic o La Borda.

Merece la pena asimismo resaltar por su singularidad y el intenso trabajo que red que supone el proyecto, la iniciativa Patios de la Axerquía (PAX), generada en el contexto de los patios de Córdoba y cuyo valor diferencial radica, según su propia descripción, en:

*La finalidad y unicidad de PAX –frente a otras experiencias de cooperativismo como alternativa a la propiedad y al alquiler– es que interviene en un entorno patrimonial de alto valor, actualizando la convivencia que caracteriza la ciudad mediterránea, y se propone constituirse como cooperativa barrial, que ponga en red cada cooperativa habitacional, de técnicos, de rehabilitación y las entidades culturales que surjan alrededor, por ejemplo en generar itinerarios de visitas a los patios recuperados.*

### 2. Claves para la Motivación

Las dinámicas sociales que se pueden identificar en la génesis de estos proyectos tienen sobre todo una naturaleza mutual, entendida como la agregación de personas en una base cooperativa para satisfacer de una determinada manera sus necesidades, en este caso relacionadas con el acceso a un espacio habitable. Su naturaleza ciudadana está especialmente presente en dos aspectos fundamentales. Por un lado, un posicionamiento claro sobre formas alternativas de satisfacer esa necesidad de vivienda. Por otro, la determinación de insertarse de una determinada manera en las comunidades

Normalmente, la base cooperativa promotora está interesada de forma prioritaria en obtener un espacio para vivir, constituyendo un grupo cohesionado de personas y familias que en muchas ocasiones llevan una trayectoria previa de vivencias compartidas, militancia, actividad profesional, etc. La obtención de retornos económicos sobre la inversión realizada no está, por lo tanto entre las motivaciones de estos proyectos y prima especialmente el interés por explorar modelos alternativos de acceso a la vivienda que no respondan a la lógica actual del mercado inmobiliario, ya sea de propiedad o de alquiler.

La complejidad de las decisiones que deben ser adoptadas de forma continua, y que afectan directamente al bienestar de las personas de la cooperativa, exigen modelos de gobernanza que mantengan el espíritu del proyecto y en los que la participación democrática y la transparencia interna constituyen elementos ineludibles.

<sup>27</sup> <https://bit.ly/2RmFp9k>

<sup>28</sup> Artículo publicado en su número 71 (Julio-Agosto de 2019)

En muchos de estos proyectos la satisfacción de las necesidades de vivienda de las personas y familias se complementa con otro tipo de intereses que refuerzan la motivación del grupo por afrontar un proyecto empresarial de este tipo, entre los que cabe destacar al menos tres. Por un lado, los compromisos vinculados al desarrollo de la comunidad en la que se insertan. En segundo lugar, el desarrollo de actividades económicas en distintos ámbitos, que normalmente responden a una sensibilidad por la búsqueda de alternativas medioambientales, de consumo, cuidado, etc. Finalmente, estos proyectos incorporan criterios sociales y medioambientales en el propio proceso de diseño y construcción buscando alternativas relacionadas con la distribución de los espacios, uso de materiales, consumo energético y de agua, manejo de los residuos, etc.

El contexto motivacional está en muchos casos reforzado por un apoyo decidido de la administración pública local, que favorece proyectos de este tipo mediante medidas relacionadas con la cesión de suelo, los procedimientos administrativos o la financiación. Sin embargo, resulta de momento difícil encontrar un factor motivador por parte de la cultura ciudadana, especialmente en determinadas áreas en las que la vivienda sigue considerándose un bien que se aspira a poseer.

### **3. Claves para la Legitimidad**

Dada su naturaleza mutual, orientada principalmente a la satisfacción de las necesidades del colectivo cooperativista que se implica directamente en el proyecto, los elementos legitimadores más relevantes de este tipo de modelos tienen que ver con su valor visibilizador de una manera alternativa de ordenar el derecho de acceso a la vivienda, abriendo campos de indudable interés para colectivos que tienen, en las circunstancias actuales, prácticamente bloqueada la posibilidad de compra. Por otro lado, la eliminación de la posibilidad de generar dinámicas especulativas es otro elemento de legitimación que puede no ser reconocido en este momento, dada la normalización sociológica de dichas prácticas.

Teniendo en cuenta que no existe intercambio económico entre la cooperativa y el resto de la comunidad en la actividad fundamental de esta, un factor legitimador de indudable importancia estará relacionado con el impacto en la comunidad de la cooperativa, que puede generarse de muy diversas maneras: el suministro de bienes y servicios que la comunidad presta a la cooperativa, las actividades económicas generadas por las personas de la cooperativa o por la propia cooperativa, la participación en la vida de la comunidad, etc. También ofrece un potencial legitimador importante la ejemplaridad y creación de conciencia ciudadana que pueden tener determinados comportamientos de la cooperativa en la gestión ordinaria de su espacio, como los relacionados con prácticas responsables con el medioambiente.

### **4. Claves para la Capacidad**

En estos proyectos, resulta imprescindible contar, especialmente en la fase de diseño y creación del proyecto, con entidades asesoras que conozcan el sector y comparten la aspiración de transformación del modelo de acceso a la vivienda y que forman parte de un mapa de alianzas que ha resultado clave para el éxito del proyecto. También se necesita contar con entidades financieras que conocen el modelo y comparten su interés. Son habituales las alianzas entre la banca ética y los proyectos de cohousing, que han sido en algunos casos exigidos como condición para la concesión de suelo en algunos programas municipales.

En este sentido, es importante resaltar que estas iniciativas han mostrado su capacidad para definir un

proyecto económico asumible por la base cooperativa, que no genera limitaciones a la autonomía para mantener los principios sobre los que se asienta.

## 5. Potencial transformador

Los proyectos de cohousing pueden generar cambios de amplio recorrido en la satisfacción de un derecho básico. La estructura económica del modelo permite acceder a una vivienda digna a precios asequibles, y incide en la generación de marcos normativos que evitan la especulación y, en muchos casos, mantienen la titularidad pública del suelo.

Estos proyectos generan asimismo una estrecha implicación con el territorio, involucrándose en la construcción de buenas comunidades y, en muchos casos, desarrollando actividades relacionadas con ámbitos en los que se ofrecen alternativas a las propuestas del mercado o incorporando ámbitos que no tienen cabida en las dinámicas actuales del mercado como las tareas reproductivas, de cuidados, las relacionadas con la soberanía alimentaria y energética, con los circuitos económicos de proximidad, etc.



## YOMOL A'TEL

### 1. Descripción

Yomol A'tel<sup>29</sup> es un grupo de empresas de economía social y solidaria formado por familias indígenas tzeltales<sup>30</sup> de Chiapas y personal colaborador que, en conjunto, trabajan por la justicia social, el *lekit kuxlejalil* (vida buena en lengua tzeltal) y la defensa de su territorio. Yomol A'Tel articula el esfuerzo de las distintas cooperativas, para controlar el conjunto de la cadena de valor del café, desde la producción hasta la comercialización directa en sus propias cafeterías. Las empresas del grupo producen y comercializan productos orgánicos<sup>31</sup> y finanzas solidarias.

El objetivo general del grupo es acompañar y fortalecer los procesos socioculturales y ambientales en los territorios indígenas de la región a través del diálogo intercultural. El propósito de ese acompañamiento es dinamizar un proceso de desarrollo rural sostenible que posibilite mejor calidad de vida de las familias y comunidades productoras y que asegure el control del territorio.

### 2. Claves para la Motivación

Desde hace más de 100 años el café ha sido la principal actividad económica en la región, en un sistema de comercialización que genera dinámicas de exclusión de los productores, ya que se caracteriza por un precio del café como materia prima bajo y volátil y por las dificultades de acceso por parte de los cafetaleros a los medios de producción.

El arranque de las políticas neoliberales en México en el último tercio del siglo XX agudizó la situación de vulnerabilidad de los productores, que pasaron de ser campesinos de auto-subsistencia a peones en fincas cafetaleras propiedad de inversores extranjeros. Las políticas públicas, marcadas por el asistencialismo, generaban la percepción social del Gobierno como una entidad que genera dependencia, y que no protege los intereses de la población. Para tratar de hacer frente a estas dinámicas de creciente pobreza, durante la década de los 1990 surgieron agrupaciones de productores que buscaban impulsar circuitos de comercio justo en esa región.

En el año 2001 el CEDIAC: Centro de Derechos Indígenas A.C<sup>32</sup>, realizó una consulta participativa entre 100 comunidades de Sitalá, municipio especialmente castigado por la pobreza extrema y la discriminación racial. Junto a las dificultades del precio y el acceso al mercado, se puso de manifiesto la falta de capacidades para agregar valor al grano, y evitar así la gran red de intermediarios que separan al productor del consumidor. 22 familias tzeltales productoras de café, con el acompañamiento de CEIDAC, crearon la primera cooperativa *T'sumbal Xitlha'* en 2002, concebida como una red que aspiraba a aprender de la experiencia y los fracasos para proteger y promover los intereses y las aspiraciones de las familias miembro. En 2018, la red agrupaba a 272 familias de 55 comunidades agrupadas en 10 regiones. Junto a la

<sup>29</sup> Yomol'A Tel podría traducirse como "juntos trabajamos, juntos caminamos, juntos soñamos"  
(<https://www.yomolatel.org/>)

<sup>30</sup> Indígenas mayas de la zona de Chiapas (México) (<https://www.yomolatel.org/>)

<sup>31</sup> Café, miel, y jabones de miel.

<sup>32</sup> CEDIAC es una Asociación Civil, fundada por la Compañía de Jesús, que da apoyo y acompañamiento en su proceso de lucha por la justicia y armonía interna a las comunidades indígenas.  
(<http://www.cediac.org/>)

producción del café, producen miel, jabones elaborados por las mujeres e hijas de los cafetaleros, y gestionan un grupo de cafeterías.<sup>33</sup> Exportan café a Japón, Estados Unidos y España.<sup>34</sup>

Los modos de pensar, hacer y aprender de la cosmovisión indígena son parte esencial de la cultura de *Yomol A'Tel*. *Lekil kuxelajalil* (buena vida o buen vivir en lengua tzeltal) rige el trabajo de las cooperativas. Su cosmovisión aspira a una vida buena y en armonía con el resto de la creación. El propósito del proyecto es contribuir a ese buen vivir en la región, mediante un proyecto económico en el que la calidad del café, el desarrollo de los procesos de la cadena de valor, desde la materia prima hasta la venta en taza, y el cuidado del territorio son elementos centrales.

La vinculación institucional de *Yomol A'Tel* a la Compañía de Jesús inspira su cultura desde la espiritualidad ignaciana. Durante más de 60 años los jesuitas en ese territorio han buscado acompañar e impulsar proyectos sociales y organizativos, siguiendo la pedagogía ignaciana para el acompañamiento. En esos procesos, se ha colaborado con otras instituciones jesuitas como universidades y centros sociales, que comparten el acompañamiento como rasgo cultural. El acompañamiento de procesos colectivos ha hecho que *Yomol A'Tel* se identifique como un proyecto de formación y aprendizaje cuya organización de base está constituida por los cargos comunitarios<sup>35</sup>. Los cargos comunitarios son puestos de coordinación y guía que se crean para responder a las necesidades que experimenta la comunidad y que contribuyen a reinterpretar dinámicas y cuestiones del contexto según la cosmovisión indígena y los valores de su cultura.

Desde el comienzo, el proyecto se concibe como una red de afiliación, negociación, solidaridad y pertenencia. Las cooperativas de economía social y solidaria agrupadas en *Yomol A'tel* son consideradas escuelas y no empresas en sí. Esto significa que, en la operación diaria de cada una de ellas, se busca generar tanto capacidades como un nivel mayor de conciencia y organización por parte de todos los colaboradores (productores, trabajadores y consumidores), profundizando así su cultura y los vínculos con el territorio.

### 3. Claves para la Legitimidad

La fidelidad al camino recorrido por la Compañía junto a la población de la región durante décadas es una de las fuentes de legitimidad ante las comunidades indígenas. Este camino de acompañamiento (ignaciano), que se concreta en procesos de reflexión, formación y capacitación conjunta, se basa en el reconocimiento de las potencialidades individuales y colectivas, así como en el respeto a los ritmos culturales propios de la comunidad indígena. Acompañar vivido como “hacer camino” o “caminar juntos”. El proyecto nace de una necesidad sentida y real de las comunidades, y en su desarrollo, en ese “caminar juntos”, se buscan equilibrios entre el ritmo tzeltal y el ritmo de la economía de mercado a través de la participación de los líderes comunitarios en las estructuras base de la organización.

La coherencia con el esfuerzo colectivo como seña de identidad ha tenido su reflejo en la constitución legal en 2015 de *Yomol A'Tel* como figura institucional que aporta una imagen conjunta al grupo de cooperativas y les permite integrar en una única organización todos los procesos y proyectos. La diversificación de producto o la apertura de distintas cooperativas no ha llevado a una dispersión en el compromiso compartido con el propósito colectivo.

<sup>33</sup> Capeltic, nuestro café <https://www.capeltic.org/>

<sup>34</sup> Rodríguez, Oscar, sj (Noviembre 2018) *Un sueño tiene latido. Una economía al Servicio de la Comunidad. Cristianismo i Justicia*. Suplemento del cuaderno n. 211 (n.245)

<sup>35</sup> Estos cargos comunitarios constituyen la estructura tradicional de la Iglesia en la región.

Las alianzas con las universidades en cuestiones técnicas y de mercado, han sido clave para generar confianza en mercados con exigencias técnicas y comerciales importantes como Japón o España, y de este modo, exportar el café. Por otra parte, estas alianzas con universidades y centros sociales han permitido la realización de proyectos de investigación o eventos que contribuyen a dar visibilidad al proyecto y el modelo de *Yomol A'Tel* en medios académicos o entre personas y colectivos implicados en movimientos sociales.

El éxito económico y social del proyecto, que ha logrado incorporar toda la cadena de valor del café, exportando parte de su producción al tiempo que cumplía su propósito de desarrollar capacidades individuales y colectivas para una mejor calidad de vida en coherencia con la cultura tzeltal, legitiman una propuesta distinta de modelo empresarial.

#### 4. Claves para la Capacidad

Ante la incapacidad de la lógica de venta por volumen de materia prima para lograr una rentabilidad suficiente, se planteó la apuesta por variedades de calidad y adecuadas para el ecosistema de la región, y por promover cooperativas que desarrolle procesos de aporte de valor y de venta a consumidor final. La agregación de valor implica una apuesta firme por el desarrollo de capacidades de los productores, en otras palabras, por un proyecto educativo y de desarrollo en torno al café. La estrategia de fundar la organización con los cargos comunitarios, y trabajar juntos, refuerza la capacidad de mantener como horizonte el propósito social del proyecto y su coherencia con la cultura tzeltal.

Afrontar este reto de una zona marcada por la pobreza extrema, descapitalizada, con un ecosistema muy deteriorado<sup>36</sup> les llevó a buscar alianzas. En primer lugar, con las universidades jesuitas, tanto en América Latina como en Europa, para incorporar su conocimiento, por ejemplo, sobre agricultura ecológica, así como su acompañamiento técnico en cuestiones de gestión como el marketing, la estrategia, los procesos productivos o el desarrollo de personas. En segundo lugar, con empresas comprometidas con nuevos circuitos de comercio justo con las que aprender y colaborar, así como con centros sociales y ONGs jesuitas. Todo ese conocimiento y experiencia, desde distintas perspectivas, se incorpora a las dinámicas participativas de aprendizaje para la profesionalización de la actividad, así como para generar capacidades para gestionar con éxito el proyecto económico y social. Las cooperativas construyen mecanismos de generación de capacidades que permite agregar valor al producto obteniendo mejores precios. Al mismo tiempo, desarrollan sistemas agroforestales cafeteros de pequeña escala más ecológicos para defender la riqueza del territorio. Estas capacidades están enfocadas a procesos de sostenibilidad económica, medioambiental, social y cultural.

Además del desarrollo de capacidades, la colaboración con las universidades y centros sociales a lo largo de los años ha posibilitado actividades como sistematización de experiencias, investigaciones, tesis doctorales o apoyo en desarrollo de formación o programas cooperativos. Esta mutua colaboración ayuda a la reflexión sobre el proyecto y a formular aprendizajes, así como a difundir la experiencia y el modelo de *Yomol A'Tel* o a acercar la historia y la cultura indígena a otras sociedades.

Una clave importante de capacidad del proyecto son los procesos participativos de reflexión colectiva. Tanto en el origen del proyecto, como en momentos de crisis, se dieron procesos de relectura de la experiencia para extraer aprendizajes para reorganizar o reorientar el proyecto.

---

<sup>36</sup> La desforestación y el uso inadecuado de los recursos naturales están en el origen de ese deterioro.

## 6. Potencial transformador

La historia de explotación de la región, fruto de estructuras y dinámicas sociopolíticas que impedían a las comunidades indígenas cubrir sus necesidades básicas y ejercer sus derechos, normalizaron la percepción de que lo indígena es sinónimo de precariedad, rechazo y sufrimiento. El éxito económico, social y ecológico del proyecto muestra las potencialidades y capacidades de ciudadanía de las familias y comunidades, así como su contribución al desarrollo del territorio participando en el mercado, incluso a nivel internacional. No solo refuerza la ciudadanía de personas y comunidades, también transforma la mirada de la sociedad respecto a las comunidades indígenas, reconociendo su capacidad de participar como ciudadanos y ciudadanas en la sociedad.

El grupo permite a las familias y comunidades transformar los circuitos económicos al tiempo que refuerzan su autonomía para el ejercicio de sus derechos, en sentido amplio, económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales. Incorporar la exportación y comercialización de su café orgánico permite a las familias y comunidades:

- aprender juntos, generando nuevas capacidades individuales y colectivas para desarrollar su actividad de modo que mejoren de sus ingresos económicos, y como consecuencia, su autonomía y capacidad de vivir de acuerdo a su cultura.
- mejorar la gestión agroforestal del terreno, reduciendo su impacto negativo en el medioambiente
- transformar las dinámicas de venta a intermediarios asentadas en el imaginario de la gran mayoría de productores indígenas
- reforzar la red de interacciones sociales y reforzar su interdependencia comunitaria en el territorio
- acercar su historia y su forma de vida a los consumidores y consumidoras, incluso de lugares muy lejanos, a través de sus cafeterías

Las alianzas con universidades y centros sociales tienen un potencial transformador del paradigma económico y de las capacidades de los profesionales de la economía:

- Esta mutua colaboración en investigación y transferencia ayuda a la reflexión sobre el proyecto, a formular aprendizajes y generar nuevas capacidades en las personas, las empresas y las comunidades. Los distintos proyectos en alianza generan conocimiento nuevo sobre la experiencia de economía social y solidaria que desarrolla *Yomol A'Tel*, y en aspectos concretos de su proyecto como el desarrollo de capacidades o el desarrollo rural sostenible.
- Además, estas relaciones contribuyen a apartar a las universidades y centros sociales, y a su base social, de la lógica de la cultura del donativo y del subsidio. A modo de ejemplo, en los últimos años se están ofreciendo prácticas profesionales a estudiantes de las escuelas de negocio de la Compañía de Jesús en España<sup>37</sup> como vía para que conozcan otras realidades y reflexionen sobre cómo su actividad profesional puede contribuir a otros modos hacer empresa.

<sup>37</sup> ESADE (<https://www.esade.edu/es/programas/grados/nuestros-programas/grado-direccion-empresas/diferencia-esade/practicas-solidarias-internacionales>) y Deusto (<https://blogs.deusto.es/aprender-enseñar/experiencias-que-transforman/>).