

EMPRESA CIUDADANA

Propuestas para una nueva forma
de pensar y hacer empresa



EMPRESA CIUDADANA

Propuestas para una nueva forma
de pensar y hacer empresa



Editan:



Bilbao

Padre Lojendio, 2 - 2.º • 48008 Bilbao

☎ 944 151 135

Pamplona

Avenida Barañain, 23 • 1011 Pamplona

☎ 948 231 302

San Sebastián

Andía, 3 • 20004 San Sebastián

☎ 943 275 173

Vitoria-Gasteiz

Monseñor Estenaga, 1

01002 Vitoria-Gasteiz

☎ 945 202 676

alboan@alboan.org

www.alboan.org



Ekonopolo

Polo de Economía Social y Solidaria

Plaza de la Cantera 4, 2.º

48003 Bilbao

☎ 944 160 566

reaseuskadi@reaseuskadi.net

@REASEuskadi

www.reaseuskadi.eus

Título: EMPRESA CIUDADANA. Propuestas para una nueva forma de pensar y hacer empresa

© Fundación ALBOAN

© REAS Euskadi

Esta publicación forma parte del proyecto Ikazabaltzen II cofinanciado por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco y la Diputación foral de Bizkaia.



Octubre de 2020

Diseño y maquetación: Marra, S.L.



Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. Si se altera o transforma, o se genera una obra derivada, solo podrá distribuirse bajo una licencia idéntica a esta. Licencia completa: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

CONTENIDOS

1. Introducción	5
2. Un nuevo discurso sobre el modo de hacer empresa	7
2.1. Motivaciones para proponer alternativas a la empresa convencional	7
2.2. La empresa ciudadana	8
3. Referencias y contexto en el que se desenvuelve la empresa ciudadana	14
4. Pistas prácticas	22
5. Epílogo	32
Anexo: Personas participantes	35



1. INTRODUCCIÓN



Este documento es el resultado de la reflexión de un grupo diverso de personas del ámbito de la sociedad civil, la empresa, la universidad, y las administraciones públicas que comparte la convicción de que es necesario transformar nuestro vigente modelo económico para poder afrontar la actual crisis ecosocial que padecemos a nivel global. Durante el curso 2019-2020 hemos mantenido una dinámica de seminario permanente para reflexionar sobre el papel de las empresas en una revisión del modelo económico que haga posible una economía más solidaria, inclusiva y que asegure el cuidado del planeta. Partíamos de una investigación realizada por el **Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto**, "*La empresa como actor clave en la construcción de justicia social: nuevos modelos de empresa ciudadana*", que perfila la metáfora de la *empresa ciudadana* como inspiración para transformar el papel social de la empresa. El documento utilizaba esta metáfora para analizar los casos de cinco empresas reconocidas socialmente por su aporte a la construcción social con y a través de su proyecto empresarial. Los casos muestran mecanismos de motivación y las capacidades que estas organizaciones han desarrollado para poder lograr esa legitimidad.

El espacio de reflexión del que surge este documento ha sido convocado por la ONG **ALBOAN** y la **Red Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi (REAS Euskadi)** con el objetivo de 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 *empresa ciudadana*. Este seminario permanente desarrollado a lo largo del curso 2019-2020 bajo el título "*La empresa como actor clave en la construcción de justicia social: nuevos modelos de empresa ciudadana*", se planteó como objetivo generar propuestas que motiven a agentes sociales y económicos de Euskadi a poner en marcha acciones que favorezcan el impulso de modelos de empresa comprometidos con el desarrollo inclusivo y sostenible del territorio. Este documento es producto de este esfuerzo colectivo.

La ciudadanía global es una potente metáfora para visualizar a una humanidad comprometida con un horizonte de derechos universales, que incluye a nuestro planeta. En este sentido, la *empresa ciudadana* es un concepto en construcción con un gran potencial transformador del actual modelo económico. Durante los diferentes encuentros del seminario hemos reflexionado sobre los aportes de la economía feminista o el papel que juegan el territorio y sus agentes políticos, así como el sistema educativo y la sociedad civil, en la motivación y la capacidad de la empresa para convertirse en una buena ciudadana. Asimismo, hemos dialogado sobre las claves para que la empresa pueda afrontar un desarrollo organizativo que permita transformar su modo de relacionarse, de producir y de comportarse.

Recogemos en este documento nuestra aportación a esta concepción de empresa, así como respecto al proceso que afronta para llegar a ser buena ciudadana. Esperamos que esta modesta aportación sirva de impulso a diferentes agentes políticos, sociales y económicos para poner en marcha procesos de reflexión y decisión que generen nuevos modos de ser y hacer empresa comprometidos con la justicia social y la sostenibilidad ambiental.



2. UN NUEVO DISCURSO SOBRE EL MODO DE HACER EMPRESA



2.1. Motivaciones para proponer alternativas a la empresa convencional

En las últimas décadas hemos asistido a grandes transformaciones en nuestras sociedades, fruto de la globalización y del desarrollo tecnológico, enmarcadas en un prisma ideológico concreto. Destacamos dos aspectos que justifican el foco que hemos puesto a nuestra reflexión. El primero, el modelo económico que se ha consolidado en todo el planeta y el modo de entender la actividad de la empresa que lleva aparejado, y el segundo, la incapacidad de este modelo para armonizar la prosperidad económica con la sostenibilidad social y ambiental.

La globalización económica impulsada por las políticas liberales de los estados ha consolidado la hegemonía del modelo capitalista. Su paradigma de beneficio y competencia domina en el discurso más extendido sobre la empresa "convencional". Según esa idea "convencional", la empresa contribuye al bien común a través de una actividad económica en la que el rendimiento económico y la competencia son resultados clave.

Este modelo económico, que provoca un profundo deterioro medioambiental y una tendencia creciente a la desigualdad, ha convivido históricamente con otros modelos alternativos, algunos con larga tradición como la economía social y solidaria, el cooperativismo o la empresa social, que han ido surgiendo conforme se hacían patentes el incremento de la desigualdad o el deterioro ambiental. Estas propuestas que muestran otras posibilidades, junto al boom de las teorías y prácticas de responsabilidad social empresarial en los años 80, contribuyeron a promover la conciencia de la necesidad de un cambio. Pero es a partir de la crisis de 2008 cuando más claramente se han alzado voces desde todos los ámbitos, también en las grandes empresas, sobre la necesidad de una transformación.

Para que la actividad económica tenga como referentes la eliminación de la pobreza y la desigualdad y la sostenibilidad del planeta se requiere una estrategia que promueva nuevos modos de relacionarse, de consumir y de producir. Es decir, una transformación del modo de organizar la vida económica, social y política que ponga el bien común en el centro. Delimitar el significado de ese bien común y diseñar leyes, políticas e instituciones para lograrlo, es el centro de la actividad política. En las sociedades democráticas este es un debate abierto y en permanente construcción colectiva. Ante la complejidad de la realidad actual, una buena estrategia sería promover una nueva ciudadanía global comprometida con el debate público sobre qué es el bien común, cómo lograrlo y qué papel deberían jugar los distintos agentes económicos, sociales y políticos.

Una nueva ciudadanía global, con un espíritu que cuestione la lógica dominante del paradigma capitalista, que cultive valores como la solidaridad y el cuidado a nivel global y local, contribuiría a la transformación de las empresas y de la actividad económica. Afrontar esa tarea en el contexto actual va más allá de reforzar el espíritu de ciudadanía individual. Nuestra sociedad es una red compleja de organizaciones, en la que las empresas tienen un papel determinante por su impacto y capacidad en la construcción de una sociedad más justa y sostenible. Hemos reflexionado desde este concepto de ciudadanía sobre la empresa, y la forma en la que puede transitar hacia modos nuevos de ser y hacer que le permitan contribuir mejor al cambio necesario.

2.2. La empresa ciudadana

En nuestra reflexión asumimos que la ciudadanía democrática se basa en un sistema de derechos y deberes que articulan las relaciones y comportamientos de los miembros de la sociedad, en una ética cívica compartida. La ciudadanía es un estatus que se otorga a las personas individuales. Las personas son ciudadanas por el mero hecho de existir. Las organizaciones o las empresas lo son por analogía, porque de hecho pueden participar en la sociedad como si fueran ciudadanas.

El concepto de ciudadanía aplicado a una empresa se utiliza por tanto como una analogía, como una metáfora que plantea lo que la empresa es, o puede llegar a ser. Su horizonte de realización como ciudadana es que se convierta en un agente que participa responsablemente en el sistema democrático de derechos y deberes, a través de su compromiso con el bien común. Esta metáfora tiene implicaciones para la propia em-

presa y para el modo en el que la sociedad y la ciudadanía entienden y desarrollan las relaciones con ella.

Existen distintas aproximaciones al concepto de ciudadanía, que tienen asociados distintos modos de entender qué significa ser y comportarse como una buena ciudadana, y qué estrategias y procesos contribuyen a desarrollar esa ciudadanía. Nuestra reflexión opta por la comprensión comunitarista de la ciudadanía. Al referirnos al “espíritu de ciudadanía” hablamos de esta ciudadanía que emana de la pertenencia a una sociedad democrática.

Ese “espíritu de ciudadanía” se expresa a través de una moral cívica común, sostenida por marcos culturales y regulatorios que delimitan la participación y la convivencia en la sociedad. Esa ética cívica es el resultado del debate sobre propuestas que aspiran a niveles más exigentes de demanda ética. Estas propuestas las aporta una “ciudadanía con espíritu”, responsable y comprometida, que cultiva valores y aspiraciones morales propias que cuestionan los marcos éticos vigentes, que sustentan la hegemonía del modelo económico actual. A este modo de aproximarnos a la ciudadanía de la empresa le denominamos en adelante *empresa ciudadana*.

En los puntos que siguen formularemos una serie de afirmaciones que perfilan qué es la *empresa ciudadana* y cómo se comporta. No se trata de caracterizar un modelo, sino de presentar otra concepción de la ciudadanía empresarial que inspire la transformación de la empresa. En la tabla 1 se pone en relación la aproximación a la ciudadanía que subyace en la *empresa convencional*, que no cuestiona la lógica del actual sistema económico, y por otro lado la *empresa ciudadana*. La tabla describe las implicaciones que tiene para la empresa adoptar una u otra aproximación a la metáfora de ciudadanía, mostrando un horizonte de cambio en la comprensión de qué es la empresa, cuál es su papel social y cómo se comporta.



Implicaciones de la aproximación de ciudadanía adoptada

En toda sociedad se desarrolla, explícita o implícitamente, un debate público en el que se dirimen las cuestiones éticas y de justicia esenciales para la construcción del interés común que la sociedad considera valioso. Forma parte de ese debate precisar las exigencias que cabe atribuir a toda la ciudadanía en función de su naturaleza y capacidad. La empresa, como cualquier otra ciudadana, no puede hacerse responsable de todo y deberá articular internamente un debate sobre cómo responder a demandas sociales legítimas, para definir así su proyecto y sus actividades, de manera que supongan una contribución responsable y pertinente a las causas y retos de la sociedad de la que forma parte.

La aproximación al concepto de ciudadanía que se adopte tiene implicaciones en el modo en el que se dirimen esas exigencias de responsabilidad. En la aproximación de ciudadanía del modelo capitalista liberal, la empresa es autónoma para definir y gestionar su proyecto y sus relaciones con el resto de la sociedad. Contribuye al bien común a través de una actividad económica en la que el rendimiento económico y la competencia son resultados clave. De esa aproximación a su ciudadanía emana su responsabilidad de gestionar sus impactos y sus beneficios de acuerdo al marco legal vigente, yendo más allá en las cuestiones en las que libremente se comprometa a contribuir. La legitimidad social de su proyecto se basa en el argumento de su contrato con una parte de la ciudadanía.

Por el contrario, en la aproximación de la *empresa ciudadana*, la ciudadanía implica pertenencia a la sociedad, y por tanto reconocerse y ser reconocida como miembro. De esta conciencia de participación en la comunidad emana la ineludible responsabilidad de contribuir, solidariamente y junto al resto de la ciudadanía, al desarrollo del bien común. La empresa ejerce su ciudadanía cuando gestiona un proyecto que ha consensuado con el resto de la sociedad, porque es en colaboración y reciprocidad como entiende que puede contribuir al bien común.

Tabla 1. Cambio a transitar hasta convertirse en empresa ciudadana	
Empresa convencional	Empresa ciudadana
Opera en la sociedad. Ciudadanía legal, civil y política.	Es miembro de la comunidad. Ciudadanía legal, civil, política y de membresía.
El bien común se logra persiguiendo el interés particular. Autonomía y libertad.	El bien común se logra participando en la comunidad de iguales. Autonomía en la comunidad.
Valores políticos y morales en la gestión de la empresa.	Valores políticos y morales puestos en práctica en el proyecto, los productos-servicios y las actuaciones. Ciudadanía virtuosa.

La *empresa ciudadana* tiene la voluntad y la vocación de participar en el debate público para contribuir a una mejor comprensión de cuáles son los retos que afronta la sociedad, y a cuáles y cómo debería aportar con ya través de su proyecto. La legitimidad del proyecto de la empresa se basa en su capacidad de contribuir al proyecto social que surge del debate público, y por tanto no puede definirse sin diálogo con el resto de la ciudadanía.

Por último, ambas aproximaciones se diferencian en el modo en el que los valores cívicos se incorporan en la empresa. La *empresa convencional* asume la ética cívica común en la gestión de su interés particular. La empresa gestiona su relación con los distintos agentes o grupos de interés, así como sus impactos positivos o negativos, respetando los valores sociales y contribuyendo en lo que se le exige o en lo que libremente decide aportar.

Por su parte, la *empresa ciudadana* quiere ser parte de la sociedad y para ello necesita reforzar su carácter cívico. Esto implica incorporar los valores cívicos en el proyecto, en las tomas de decisiones, y, en general, en todos los procesos y actuaciones. Para que el actuar como *empresa ciudadana* se convierta en hábito, hay que empezar cambiando los discursos, narrativas, imaginarios e ideas dominantes que existen sobre la empresa, ligadas a la rentabilidad, el lucro... Es necesario abrir la mirada a una realidad mucho más compleja, imperfecta y enredada, y a otras formas alternativas de hacer empresa que ponen en el centro a las personas y la sostenibilidad de la vida.

Llevar ese cambio a la práctica implica afrontar un proceso que transforma la cultura y el diseño organizativo de la empresa. Nuestra reflexión sobre la economía feminista aportó pistas valiosas en este sentido, que nos ponían ante el reto de incorporar una nueva narrativa a lo que es y hace la organización empresarial, inspirada por el paradigma del cuidado y la igualdad. Aprendimos que es necesaria la incorporación, a través de un proceso intencionado y sistemático, de dinámicas de diagnóstico sobre el propósito y los valores que subyacen en la cultura organizacional, la estructura organizativa que reparte el poder y la responsabilidad en la toma de decisiones, así como en los procesos y normas de trabajo. Un proceso de estas características que vaya transformando la comprensión de la empresa y su papel social, así como su capacidad de comportarse de acuerdo a nuevos valores, tanto individualmente como a nivel de organización.

Este proceso implica una dinámica de aprendizaje colectivo en el que también se transforman las personas de la organización, que aportan sus propios valores y aspiraciones éticas y sociales. El resultado del proceso refuerza la ciudadanía individual, para que las personas, especialmente las que asumen roles de liderazgo formal, contribuyan al espíritu de ciudadanía de la organización. También se transforman y fortalecen los mecanismos de gobernanza interna.

En el largo plazo, ambas metáforas de ciudadanía llevan a la participación plena de la empresa en la vida social y política. Por eso es plausible proponer una transición desde la concepción de ciudadanía de la *empresa convencional* a la de la *empresa ciudadana*. La *empresa convencional* puede transitar hacia convertirse en *empresa ciudadana* asumiendo un proceso interno y en diálogo con el resto de la sociedad para replantearse qué es la empresa, qué hace y cómo debe hacerlo:

→ Ha de transitar desde una motivación extrínseca, de marketing con causa (o ventaja competitiva) a una motivación intrínseca que nace de la exigencia ética de su espíritu de ciudadanía, que le lleva a hacer lo debido, buscando de forma equilibrada la justicia social y la sostenibilidad ambiental. Integrar los valores de ciudadanía en su propósito y cultura (los posibles, pero al menos algunos mínimos), desplegándolos en su proyecto, productos, servicios y actividades a través de su estrategia. Vincular su éxito al bienestar de la sociedad en la que opera, y el negocio con su aportación a los retos de la sociedad.

- Ser ella misma un espacio de construcción de ciudadanía, promoviendo internamente los valores cívicos de democracia y gobernanza participativa que le permitan transformarse como organización. Un espacio de aprendizaje cívico colectivo, para cultivar internamente el espíritu de ciudadanía y generar propuestas para aportarlas a la sociedad.
- Someter su proyecto al debate público para entender mejor qué puede aportar. Ese diálogo supone un reconocimiento mutuo del valor aportado a la construcción de la sociedad y una acción responsable para lograrlo.

Las personas, su formación, sus capacidades y su motivación y compromiso ciudadano son claves para que la empresa pueda transitar este proceso de cambio. Quienes asumen responsabilidad directiva tienen mucha influencia en esos procesos, por eso el papel de las universidades y del sistema educativo es clave para formar profesionales y personal directivo con sensibilidad cívica y aspiración de contribución al bien común. El entramado institucional de la sociedad civil y las propias instituciones políticas, con su capacidad para promover espacios de debate público donde se cultiva el espíritu de ciudadanía, son también esenciales.

Afirmamos que esta aproximación de la *empresa ciudadana* es una metáfora con capacidad de generar el cambio necesario, porque plantea que la transformación de la empresa está intrínsecamente ligada a la transformación de la sociedad y de las personas que la forman. Además del cambio en la empresa, que se repiensa desde una vocación de contribución al desarrollo de la sociedad, son necesarios cambios sociales en la mentalidad y comportamientos de la ciudadanía, que reconozcan ese nuevo papel de la empresa en la construcción social y que generen mecanismos tanto para premiar su cumplimiento como para reclamárselos cuando no lo cumplen.



3. REFERENCIAS Y CONTEXTO EN EL QUE SE DESENVUELVE LA EMPRESA CIUDADANA



A la hora de elaborar la estrategia para el desarrollo de las *empresas ciudadanas*, una referencia central es el diagnóstico que se haga del momento en que nos encontramos. No se puede pensar en estas empresas al margen del contexto. Cuanto mejor entienda la organización las potencialidades y dificultades de la sociedad histórica en la que se encuentra, más probabilidad de éxito tendrá el proceso.

Hay un consenso en calificar nuestro momento actual como un tiempo de cambio, pero no puede decirse que haya el mismo consenso sobre su naturaleza y alcance. En cualquier caso, todo proceso de cambio implica la participación de todos los actores, individuales y colectivos, si se pretenden resultados que sean beneficiosos para las mayorías.

Conviene recordar que el horizonte con que contemplamos este proceso es la construcción de nuevos modos de relación, producción y consumo que promuevan mayores niveles de justicia y de respeto a la vida. Es decir, supone consolidar un proceso de transformación del paradigma económico dominante hacia otro basado en la cooperación y el cuidado.

Para alcanzar ese horizonte de una sociedad regida por la justicia social y ambiental, que no deje a nadie atrás local ni globalmente, se requiere una ciudadanía con un espíritu nuevo, que resulte de un proceso colectivo que plantee cuestiones fundamentales, como: ¿Qué entendemos por una sociedad cuyo objetivo central es el bien común? ¿Con qué causas es esencial comprometerse para construir una sociedad más justa y más sostenible? ¿Cuáles son los mínimos éticos exigibles de conducta a la ciudadanía? ¿Cuál es el marco normativo (cultural, legal y regulatorio) que impulsa el desarrollo y el reconocimiento de empresas ciudadanas?

Estas preguntas nos llevan a reflexionar sobre cuáles son las prioridades para la vida individual y social, sobre cuál es esa jerarquía de valores de la

que necesita dotarse una sociedad para que todas las personas puedan gozar de una vida digna y se sientan comprometidas con el cuidado de su entorno natural. El debate sobre qué se entiende por bien común y, en ese sentido, cuáles deban ser los aportes de los agentes económicos, es clave para generar el contexto motivacional que promueva el desarrollo de *empresas ciudadanas*, y nos remiten a tres niveles en los que es preciso actuar:

- **Nivel de personas**, que alude a las ciudadanas y los ciudadanos individuales: ¿De qué manera las personas contribuyen a que las empresas tengan un comportamiento ciudadano? La persona debe cuestionarse su función desde sus distintos roles de ciudadana, consumidora, inversora y, en su caso, trabajadora.
- **Nivel de organizaciones**, que se refiere a las empresas, organizaciones de la sociedad civil, actores educativos, etc.: ¿Qué deben hacer las empresas para ser ciudadanas? ¿Qué pueden hacer otros actores -ONG, sindicatos, centros educativos, universidades, etc.- para motivar, legitimar y dar capacidad a las empresas para ser y comportarse como ciudadanas?
- **Nivel de la sociedad**, de la comunidad, que incluye el sistema social y político que tiene que velar por el bien común: ¿Qué hacer como instituciones públicas para promover la creación de empresas ciudadanas?

En la compleja interacción e interdependencia de estos tres niveles operan las empresas a través de tres dinámicas que configuran su naturaleza y forma de funcionar: i) entre lo que plantea como horizonte estratégico (**dinámica estratégica** - lo que quiere ser); ii) los valores que sustentan ese horizonte (**dinámica cultural** - lo que debe ser) y iii) lo que hace en la práctica (**dinámica operativa** - lo que de hecho es). Los resultados de esas dinámicas configuran tres competencias de la empresa, que le permiten mantener la sostenibilidad en el largo plazo y la coherencia con lo que quiere ser en la sociedad:

- La **motivación**. La motivación tiene que ver con las exigencias éticas, sociales, ambientales (dinámica cultural del contexto) y con lo que la empresa quiere hacer (dinámica estratégica). ¿Por qué una empresa debería estar motivada a adoptar la metáfora de *empresa ciudadana*, a entenderse como corresponsable del bien común de la sociedad de la que forma parte? ¿Cuáles son las claves motivacionales que pueden llevar a una empresa a asumir su responsabilidad ciudadana y cambiar sus comportamientos?

- La **legitimidad**. Una empresa se legitima cuando conecta su práctica empresarial con las legítimas expectativas sociales de la comunidad de la que es parte. ¿Cuáles son las claves con las que la sociedad reconoce a la empresa como un miembro necesario y que merece la pena que forme parte de la comunidad? ¿Qué tensiones de legitimidad se producen entre lo que debería ser la empresa (dinámica cultural) y lo que es de verdad (dinámica operativa)?
- La **capacidad**. La capacidad tiene que ver con lo que la empresa quiere hacer (dinámica estratégica) y con lo que de hecho hace (dinámica operativa). ¿Cuáles son las claves para que una empresa pueda ser y actuar como ciudadana? ¿Qué tensiones hemos visto que se dan para que una empresa, motivada a ser ciudadana, disponga de las capacidades necesarias? ¿Qué pistas identificamos que pueden ayudar a que esa empresa desarrolle las capacidades que necesita?

En el Seminario Permanente se puso de relieve que para pensar realísticamente cómo la empresa puede transitar este proceso de cambio para convertirse en ciudadana es necesario prestar atención a algunas tendencias del contexto, que plantean preguntas en los tres niveles, social, organizativo y personal, y apuntan a la presencia de tensiones y dificultades, así como las oportunidades que se abren para hacer posible ese proceso.



1. La revolución tecnológica y su papel en el bienestar

La tecnología ha tenido un papel esencial en la globalización económica y particularmente en alguna de sus características como la financiarización de la economía y la deslocalización de la fiscalidad, dejando de manifiesto que no es un elemento neutro. Su potencial impacto en cuestiones sociales es evidente. La tecnología no es un elemento neutro, se inserta tanto en las culturas y los valores de las personas, como en las instituciones sociales. Los seres humanos y las relaciones sociales impulsan el desarrollo de tecnologías y, a su vez, se ven profundamente afectados por la forma en que éstas cambian sus entornos. Las empresas son agentes centrales en los procesos de expansión y uso de las tecnologías, por lo que sus decisiones tienen consecuencias en las nuevas instituciones sociales y económicas que se crean para dar cobertura a las mismas.

La construcción de la *empresa ciudadana* implica enfrentar los retos que la era digital y el desarrollo de la biotecnología plantea a la empresa y a la sociedad. El desafío fundamental es que la centralidad de lo humano no quede subordinada a la utilización de la tecnología con fines de mera rentabilidad y beneficio económico. Para ello se requiere una estrategia compartida por el poder público y todos los agentes sociales que permita el control de las tecnologías. Sin embargo, no es fácil determinar cómo poder avanzar en un modelo de *empresa ciudadana* en un proceso de irrupción de las nuevas tecnologías que se produce con una profundidad y velocidad elevadas. ¿Será posible que las empresas nacidas en el nuevo paradigma tecnológico incorporen los rasgos de la *empresa ciudadana*? ¿Qué implicaciones podrá tener el mismo de cara a los derechos y las relaciones laborales? ¿Fomentará el clima de igualdad, participación y mejor gobernanza democrática que se le demanda a la *empresa ciudadana*?

En relación con este sujeto empresarial que nace en la era digital, surgen preguntas sobre cómo deberán ser los nuevos modelos de negocio, basados en la tecnología 4.0. y 5.0., lo que, a su vez, plantea cuestiones como los derechos digitales, la identidad digital, la transparencia o la privatización de la esfera pública digital y sus infraestructuras. Las nuevas relaciones laborales en este contexto de digitalización, acrecentado con la aparición del COVID-19, nos lleva a mirar de qué modelos de trabajo estamos hablando desde la perspectiva de la *empresa ciudadana* y qué oportunidades trae también la digitalización en este sentido.

Podemos pensar que la digitalización es una fuente de tensión creativa porque ofrece unas posibilidades y capacidades inmensas para innovar en los proyectos empresariales. La cuestión es hacia dónde orientamos esas capacidades, es decir, cuál es el marco normativo vinculado con su puesta en práctica. Por ejemplo, la emergencia de nuevos modelos de negocio propiciados 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, es importante valorar si estos nuevos modelos responden a una reflexión crítica por parte de quienes consumen, o son sencillamente nuevas oportunidades de mercado. Algunos ejemplos de modelos de negocio digitales orientados por valores de *empresa ciudadana* son los modelos de producción, distribución y propiedad vinculados al conocimiento libre, así como lo que se denomina economía directa (producción global de procomunes digitales reproducidos y adaptados localmente) o cooperativismo de plataforma.



2. La centralidad de los cuidados

El paradigma capitalista liberal, basado en el crecimiento económico y la dominación, ha permeado de tal manera nuestra cultura que términos como eficacia o productividad, en principio aplicables a la empresa, se han convertido en referencia para medir el éxito personal, de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto. Esta concepción es incapaz de incorporar las exigencias del cuidado de forma adecuada. Las tendencias demográficas, caracterizadas por el alargamiento de la vida, han supuesto la inversión de las pirámides de edades, lo que plantea un reto central a nuestro sistema social. Una expresión clara de esta carencia del modelo capitalista por considerar aspectos fundamentales de la dimensión humana es la demanda social para incorporar la perspectiva de género y la asignación equitativa de las responsabilidades en los cuidados como elementos esenciales para una sociedad justa y sostenible.

La consideración del enfoque de género y la lógica de los cuidados implica una transformación estructural y cultural de tal calibre que colisiona con las lógicas dominantes, generando resistencias, interrogantes y dilemas que permean la esfera de lo más íntimo, privado y cotidiano, hasta hace poco ausentes. Pero, al mismo tiempo, la creciente legitimidad de la reivindicación y su reclamo por la mayoría de los sectores sociales hacen que la cuestión sea insoslayable y que sea necesario encontrar nuevas políticas que tengan esta referencia.

Para muchas empresas la incorporación de la igualdad de género presenta fuertes dificultades, sobre todo porque la dinámica cultural que predomina en los comportamientos de las personas, organizaciones y comunidad social se rige por los parámetros del patriarcado. Simultáneamente, se dan corrientes alternativas que promueven un marco normativo basado en las relaciones equitativas de poder entre hombres y mujeres, la coresponsabilidad en los cuidados y la lógica de la sostenibilidad de la vida.



3. La empresa ciudadana ante el reto rural

Una tendencia que marca el tiempo actual son los crecientes y acelerados procesos de urbanización a escala global que están marginando al mundo rural y priorizan las grandes urbes como los centros de actividad económica e investigación tecnológica. La rapidez con que se están pro-

duciendo levanta la preocupación por la viabilidad de sociedades locales rurales caracterizadas por el envejecimiento de la población y el vaciamiento de actividades productivas, los dos grandes problemas a los que se enfrenta el mundo rural. Este vaciamiento plantea una responsabilidad al conjunto de la sociedad, pero de manera específica al mundo empresarial por su fuerte centralización en las zonas urbanas y las crecientes dificultades para promover actividades en el mundo rural.

La propuesta de una mayor atención al mundo rural va más allá de la sensibilidad hacia los territorios abandonados y se enmarca dentro de la convicción del papel que deben jugar las sociedades locales como agentes colectivos, capaces de cohesionar sus recursos humanos y naturales y de diseñar un futuro propio de acuerdo a sus condiciones. El impulso a que los territorios funcionen como espacios vivos y con dinámicas propias no podrá realizarse sin la presencia de un tejido empresarial integrado en ese contexto.

Junto a las consideraciones anteriores, la *empresa ciudadana* también tiene un papel relevante en la implantación de estrategias alimentarias que potencien la producción agrícola y ganadera de cercanía, que no solo garanticen el suministro básico para las poblaciones, sino que colaboren en los programas de reducción de emisiones contaminantes y en la conservación de los recursos naturales.



4. La mirada poscolonial

En un mundo global e interconectado, el modelo eurocentrista y colonial que subyace en el paradigma económico dominante ha mostrado su incapacidad de ofrecer un futuro digno a la humanidad. Pensar en la referencia de la *empresa ciudadana* implica un compromiso más allá de las fronteras de cada país y abrir la mirada al mundo, integrando una mirada poscolonial. Una mirada que supere prácticas en las que subyace la asunción de la superioridad del saber científico y la técnica de la mentalidad occidental frente a saberes tradicionales y de otras culturas y territorios. Desde esa mentalidad, asumida en el modelo dominante, se perciben como legítimas prácticas que privilegian a los países occidentales y su nivel de vida, frente a otras sociedades. Entre esas prácticas podemos citar el trabajo infantil, las maquilas, la explotación minera intensiva en países de África o América Latina o políticas de externalización de residuos peligrosos o contaminantes.

La apertura a la diversidad de miradas y capacidades de los pueblos y sociedades de nuestro mundo global encierra un potencial de creatividad y posibilidad de alternativas al modelo existente. Buscar un futuro digno para la humanidad y para el planeta requiere de un espíritu de ciudadanía universalizable. ¿Cómo integrar la ciudadanía global en el proyecto de empresa?

En la mayoría de las sociedades ricas, las posiciones de partida de las empresas están marcadas por el pasado colonial reciente. Pensar la *empresa ciudadana* supone tomar conciencia de las consecuencias de determinadas formas de implantación en otros países, especialmente en las prácticas de extracción de recursos naturales y de subcontratación que se aprovechan de formas rechazables de utilización de las personas como fuerza de trabajo. Se hace necesario desarrollar nuevas formas de implantación en las sociedades locales en el marco de los procesos de internacionalización. Para ello habrá que poner en práctica procesos de diálogo y negociación entre diferentes visiones de ciudadanía.



5. La gobernanza de la economía

El modelo dominante de empresa responde a una forma histórica concreta, basada en los presupuestos del modelo capitalista-neoliberal. Desde los años 70 se han promovido políticas que promovían la autonomía y la libertad del capital, permitiendo que grandes empresas tengan mucho poder y capacidad de evitar el control de su actividad o la fiscalidad de los estados.

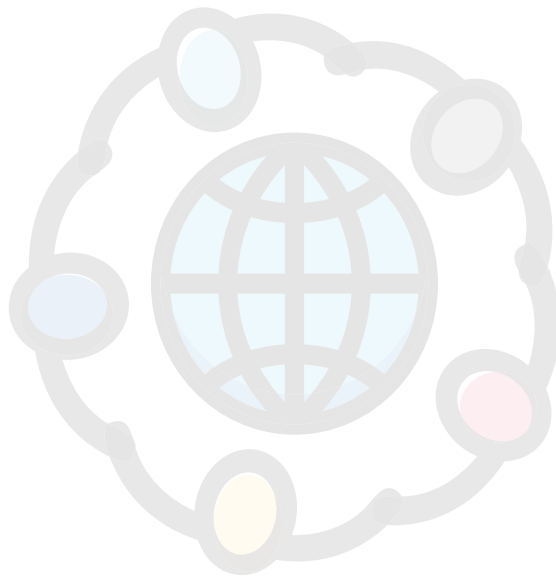
La adopción de la Agenda 2030, aun reconociendo sus limitaciones y la carencia de compromisos para su cumplimiento, ha supuesto, al menos formalmente, asumir el reto de garantizar la prosperidad al tiempo que se reduzca la desigualdad, se erradique la pobreza y se asegure el futuro del planeta. La gobernanza democrática de los estados y de las empresas aparece como otro reto imprescindible. La dificultad mayor para llevarlo adelante es que los marcos culturales, regulatorios y políticos están permeados por los valores del modelo predominante: la economía pone en el centro el beneficio, la productividad y la competencia, en lugar de la justicia, el sostenimiento de la vida y el cuidado.

La debilidad de gobernanza democrática del sistema económico y de las empresas genera tensiones entre lo que las empresas quieren, y de hecho aportan a la sociedad, y lo que la propia sociedad reclama y necesita

3. Referencias y contexto en el que se desenvuelve la empresa ciudadana

en términos de justicia eco-social. La ciudadanía, las organizaciones, la sociedad y los actores políticos no configuran un contexto que ponga en el centro de la reflexión económica y de la empresa la justicia y el bien común. Hay que trabajar para crear un contexto que motive el cambio en la empresa y que posibilite mecanismos de rendición de cuentas que permitan legitimar proyectos empresariales ciudadanos que realmente contribuyan al bien común y la justicia social y ambiental.

En los momentos actuales, la crisis económica generada por la pandemia del COVID-19 requerirá de un esfuerzo colectivo importante para que la recuperación económica ponga en el centro la justicia ambiental y social por encima de los intereses de poderosos grupos económicos y políticos que quieren perpetuar el actual modelo. En esta pretensión será decisivo conseguir que el sector financiero y las grandes empresas transnacionales sean objeto de una transformación profunda lo que no resulta viable en un contexto socio-político incapaz de pedirles cuentas y de exigirles un compromiso consciente y convencido con dicho cambio.



4. PISTAS PRÁCTICAS



Las tendencias del contexto que hemos perfilado en el apartado anterior descubren tensiones y oportunidades que pueden dificultar o impulsar el desarrollo de empresas con rasgos y comportamientos ciudadanos. En este apartado recogemos algunas pistas para afrontar estas tensiones y mejorar la motivación, la capacidad y la legitimidad de las empresas como ciudadanas. Las pistas apuntan a cuestiones que permiten a la empresa desarrollar su vocación de participación en el debate público y abordar procesos que refuerzan su carácter cívico. Como ya hemos apuntado, pistas para la propia empresa, pero también para la sociedad y la ciudadanía.

Se trata de pistas que abordan propuestas en el ámbito del desarrollo territorial y la construcción de nuevos ecosistemas económicos, el impulso de nuevos modelos de producción de acuerdo a los retos sociales y ambientales, la reforma de los modelos de participación y gobernanza de las empresas, el impulso de cambios organizacionales pro-igualdad de género y las reformas necesarias en el ámbito de las políticas públicas. No son propuestas acabadas, sino algunos apuntes que pueden contribuir a resituar el papel de las empresas y del conjunto de agentes sociales y económicos en la promoción de modelos acordes a los retos a los que las sociedades y el planeta se enfrentan.



1. Impulsar ecosistemas de innovación y construcción colectiva en el territorio

Es necesario promover ecosistemas que resitúen el lugar que ocupan los diferentes agentes (sociales, institucionales, empresariales, etc.) y establezcan nuevas relaciones entre ellos. Se trata de un modelo de compren-

sión del territorio y de su gobernanza más abierto, distribuido, deliberativo y corresponsable que permita abordar de manera conjunta los desafíos a los que nos enfrentamos de una manera innovadora y colaborativa. Así, se considera la innovación como la capacidad del conjunto de agentes de proponer y desarrollar nuevos procedimientos de intervención en el territorio acordes con los retos sociales y ambientales que el territorio enfrenta, desde la perspectiva del bienestar colectivo, la cohesión social y la sostenibilidad ampliada de la vida (social y ambiental).

Desde esa perspectiva es importante impulsar una mayor colaboración público-social que, desde una visión integral y de corresponsabilidad, ponga en conexión a la administración pública, la sociedad, la empresa, el sistema de investigación y el territorio. Un ecosistema, en definitiva, capaz de articular las nuevas relaciones necesarias para el desarrollo de procesos de construcción colectiva.

En este camino es necesario identificar los actores que pueden propiciar dinámicos de cambio en el ámbito empresarial desde la perspectiva de su relación y colaboración con el conjunto de agentes del territorio.

Podemos mencionar como ejemplos de dichos actores a las organizaciones empresariales, agentes educativos, centros de investigación y formación aplicada, organizaciones sociales de la sociedad civil, administraciones públicas, instituciones financieras, gobiernos, partidos o sindicatos. El tipo de relaciones que se establezcan configurará un contexto más o menos potenciador de la *empresa ciudadana*. En la práctica estos actores deberían actuar en cuestiones como:

- Definir su papel específico en estos procesos y establecer una apertura de relaciones con los otros actores.
- Generar interacciones y foros en los que la empresa pueda participar para reforzar su espíritu de ciudadanía.

En último término, se trata de propiciar nuevas interacciones y alianzas que faciliten en el territorio las transiciones sociales, económicas y políticas necesarias para la construcción de un desarrollo humano local basado en criterios éticos, ecológicos, democráticos y solidarios. Esta construcción solo será posible desde nuevas herramientas de intervención y gestión del territorio basadas en la colaboración y la innovación.



2. Impulsar nuevos modelos sostenibles de producción

El reto de la sostenibilidad ambiental es insoslayable para todos los agentes. La huella ecológica, el fin de los combustibles fósiles, el calentamiento global, la pérdida de biodiversidad son los síntomas de una situación de emergencia socio-ambiental a los que nunca antes se había enfrentado el planeta. Está probada la relación directa entre este hecho y el desarrollo de una economía basada en un crecimiento ilimitado, tanto de la producción como del consumo. Sin embargo, son evidentes los límites ambientales del planeta y existe una imperiosa necesidad tanto de acometer profundas reformas estructurales como de modificar los comportamientos de los agentes económicos, entre ellos las empresas y la ciudadanía que consume sus productos y servicios.

Es necesario impulsar las transiciones necesarias en los modelos de producción y consumo desde criterios de sostenibilidad, teniendo en cuenta los criterios éticos de universalidad (asegurar las condiciones ambientales en toda la geografía del planeta y el bienestar de toda su población), así como de responsabilidad hacia las generaciones futuras. En el ámbito de la producción de bienes y servicios, hay que tener en cuenta la necesidad de reconvertir sectores que son directamente nocivos para el medioambiente, así como transformar los propios procesos de producción en todos los sectores. Con este propósito, debe impulsarse la economía circular, que prima el aprovechamiento de recursos, la reducción de las materias primas y la reducción del consumo y el desperdicio de agua y de fuentes de energía.

Las empresas, en este proceso de transición ecológica, pueden adoptar diferentes medidas: mejora de la eficiencia energética y uso de energías renovables, reducción de la huella de carbono y de otros efectos de los procesos productivos, inversión en productos ambientalmente inteligentes, modificación de sus cadenas de suministro o circuitos de comercialización, eliminación de externalidades ambientales y sociales negativas, desarrollo de nuevas tecnologías al servicio de la sostenibilidad, etc. Estas estrategias deben ir acompañadas de una inversión pública en innovación empresarial ambiental, así como en la movilización de un consumo en la ciudadanía más consciente, crítico y transformador.

Además del componente ambiental hay que destacar la relevancia del desarrollo de la sostenibilidad social, ya que ambas dimensiones son igualmente importantes en el comportamiento ciudadano de las empresas. En ese sentido, las empresas son una fuente imprescindible en la generación

de empleo, inclusión y cohesión social. De ahí la importancia, entre otras, de la necesidad de su compromiso con el empleo digno, la igualdad de oportunidades, su participación en la redistribución fiscal y social o de su implantación en el territorio y su colaboración con otros agentes locales.

Es en este ámbito de la responsabilidad social, donde se sitúan las apuestas por las economías directas, las tecnologías libres y abiertas, los procesos colaborativos de investigación, innovación y desarrollo o el impulso del conocimiento al servicio del bien común, tanto de las sociedades donde operan, como de las de todo el planeta. Para ello son necesarios procesos que promuevan la soberanía energética y tecnológica, que posibiliten modelos económicos sostenibles y ligados al territorio.



3. Reformar el modelo de gobernanza y de participación en las empresas

Los ámbitos de la propiedad y la gobernanza son importantes a la hora de definir el modelo de empresa y sus posibilidades de actuar en la sociedad desde criterios de responsabilidad y de ciudadanía. El tradicional conflicto entre capital y trabajo ha condicionado y sigue condicionando las posibilidades de transformación del ámbito empresarial y de su papel en la sociedad. Sin embargo, en la búsqueda de un modelo de democracia económica, es importante reconocer este hecho y plantear diferentes escenarios y alternativas.

Conocemos experiencias empresariales, particularmente, en el cooperativismo, que han desarrollado lógicas alternativas y prácticas participativas en la propiedad y gestión empresarial. También ofrecen interesantes aportaciones otras figuras empresariales de la economía social y solidaria como las sociedades laborales y participadas o las mutualidades, e incluso otras corrientes que, sin necesariamente coincidir con los modelos citados, ofrecen algunas prácticas de incorporación de las personas trabajadoras a la gobernanza de la empresa (economía del bien común, economía de la comunión, empresas del triple balance, etc.). Con sus limitaciones, nos muestran buenas prácticas de participación y modelos diversos adaptables a diferentes contextos.

Desde la perspectiva de *empresa ciudadana*, cabe plantearse objetivos de participación generalizables a todo el ámbito empresarial, que pueden

pasar por diferentes modelos de autogestión, de cogestión o de aumento de la participación del trabajo en la empresa. Un ejemplo son ciertos modelos europeos en los que se asegura la participación de las personas trabajadoras o de sus organizaciones sindicales en los consejos de dirección, de acuerdo a determinados requisitos y condiciones. Una empresa más participativa es una empresa mejor que contribuye a una economía mejor y con mayor capacidad de atender a los retos sociales y ambientales de nuestras sociedades y del planeta.

Estas dinámicas participativas para la gobernanza y la gestión del proyecto son una oportunidad de aprendizaje cívico para las personas que trabajan en la empresa. Les permite tomar conciencia de que, como profesionales, tienen responsabilidad en que su empresa cumpla su papel social y se comporte como ciudadana. Podemos decir, por tanto, que la empresa tiene potencial de ser escuela de ciudadanía. Un potencial que se ve reforzado cuando las personas viven en contextos donde hay instituciones políticas, educativas y de la sociedad civil organizada que generan debate público sobre el bien común y posibilitan una cultura democrática y participativa.

Muchas empresas, especialmente las grandes corporaciones, están dominadas por grupos o personas accionistas, cuyo objetivo prioritario es la maximización de beneficios, lo que pone en peligro el futuro, la localización e incluso la propia sostenibilidad de las empresas. Empieza a haber un cuestionamiento ético de estas prácticas porque son nocivas para el desarrollo de una economía más equitativa al servicio del desarrollo humano local y del bienestar común. Consideramos que es necesario impulsar profundas transformaciones en este ámbito, que deberán ser acompañadas por normativas más exigentes y proactivas.

Por otro lado, la mayoría de las empresas, pequeñas y medianas, tienen la posibilidad de caminar hacia formas más democráticas de gestión y de participación en la propiedad y los beneficios. Como hemos señalado, no existe un modelo único, pero sí un necesario impulso ético hacia modelos empresariales más democráticos. Defendemos, en ese sentido, la legitimidad ética de estas apuestas y su idoneidad de acuerdo a los retos que la empresa como agente ciudadano enfrenta, incidiendo incluso en la efectividad y mayor eficiencia que puede aportar a la economía.

Cuando señalamos la importancia de incorporar el modelo de gobernanza participativo, nos estamos refiriendo no solamente al espacio interno de la empresa (capital y trabajo), sino a todas las relaciones que tienen que ver con su actividad: instituciones públicas, empresas proveedoras,

clientes, agentes sociales y económicos del territorio, etc. A pesar de la complejidad de articular una participación tan amplia, es un objetivo que debe perseguirse. Implementar y visibilizar buenas prácticas va a ser muy importante para avanzar en esa línea, así como los aportes de organizaciones empresariales, sindicales y sociales, y el acompañamiento de las instituciones públicas a través de incentivos y normativas que favorezcan estos procesos.

Al referirnos a estas cuestiones, conviene revisar aspectos concretos del funcionamiento de cualquier empresa: escalas justas de retribución, equidad en el reparto de responsabilidades y tareas, uso y distribución de beneficios y excedentes, espacios de toma de decisiones, imbricación e implantación en el territorio en el que desarrolla su actividad, espacios de relación, negociación y concertación con las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales, mecanismos de relación y colaboración con instituciones públicas y otras organizaciones sociales, etc.



4. Favorecer procesos de cambio empresarial pro-equidad de género

Se trata de procesos de transformación que pretenden modificar las organizaciones no solo a través del aumento de la participación de las mujeres, sino también contribuyendo a la transformación de toda la organización y sus procesos. En esta dirección, se apuesta por transformar las desigualdades de género visibles y no visibles y propiciar *procesos generizantes*, es decir, que presten atención a cómo se privilegian y legitiman ciertos valores, prácticas y modos de trabajo vinculados con la idea tradicional de masculinidad, mientras que son relegados otros relacionados con el rol tradicional femenino (limpieza, administración, logística, etc.).

En este ámbito, la sociedad demanda a las empresas que asuman su responsabilidad en garantizar como mínimo ético exigible la igualdad entre mujeres y hombres en su organización. Sin embargo, el horizonte ético de una *empresa ciudadana* desde la perspectiva de género tiene que ir más allá y ser capaz de acoger la diversidad de identidades de género presentes en su organización. La integración de la diversidad en todas sus formas nos lleva a rescatar la mirada interseccional, que señala que la variable género, aunque es una condición sin la cual no podemos abordar procesos de cambio, no es suficiente para explicar todas las desigualdades. Esta mirada revela que hay otras variables como la edad, raza,

identidad y orientación sexual, origen, religión, etc. que ayudan a ver los diferentes tipos de discriminación y desventajas que se dan como consecuencia de las diferentes combinaciones de identidades.

Señalamos algunos elementos a tener en cuenta en la incorporación de estos procesos en el ámbito empresarial:

- Es clave que haya una motivación de cambio por parte de las personas y las estructuras de las empresas. El cambio empieza, en la mayoría de ocasiones, en la base, pero en algún momento requiere de un impulso estratégico por parte de la empresa que garantice su incorporación, así como los recursos necesarios para impulsar las transformaciones.
- Se trata de procesos de largo recorrido que no son lineales, sino más bien cíclicos, lo que implica volver al diagnóstico y reprogramar nuevas acciones.
- Es importante contar con indicadores que nos ayuden a definir el rumbo de estos procesos, medir los avances y aportar valor a los procesos de transformación.
- Estos procesos generan a menudo resistencias, por lo que es necesario cultivar la dimensión pedagógica, destacando la mejora y el bienestar de todas las personas como uno de sus efectos más importantes.
- Es importante generar espacios de intercambio y aprendizaje con otras empresas para poder compartir experiencias y visibilizar las buenas prácticas.
- Existen determinados entornos más participativos y cooperativos que favorecen la adopción de estos cambios.

Uno de los horizontes de este tipo de procesos es convertir las empresas en organizaciones habitables y sostenibles, es decir, organizaciones construidas desde miradas no patriarcales, abiertas, flexibles, diversas, democráticas, participativas, basadas en liderazgos cooperativos. Se caracterizan por poner la atención no solo en los resultados, sino también en los procesos y en las relaciones. Se trata, en definitiva, de colocar la vida en el centro de la empresa y romper la dicotomía entre lo productivo y lo reproductivo, rescatando y priorizando los cuidados y valores como la corresponsabilidad, la colaboración, la atención y el vínculo entre lo

personal y lo colectivo, así como las formas alternativas de pensar y organizar los trabajos.

Esta forma de pensar y organizar la empresa conlleva tomar medidas concretas y prácticas relacionadas con medidas de conciliación para cuidados y tiempos de ocio y descanso, el reparto equitativo de funciones y tareas, la ruptura de brechas salariales y de participación en la toma de decisiones, la reorganización, reducción y reparto de los tiempos de trabajo, la reconfiguración de los espacios físicos de trabajo, la rotación de determinados trabajos vinculados a los cuidados y las condiciones reproductivas necesarias para el funcionamiento de la empresa, etc.



5. Incidir sobre el marco regulatorio y las políticas públicas

También es necesario incidir sobre los modos de construcción de *empresa ciudadana*. No solo basta con trabajar sobre la cultura, sino que también es preciso hacerlo sobre el marco regulatorio y las políticas públicas. Las leyes y las políticas públicas contribuyen a promover un contexto motivacional positivo para que las empresas asuman el reto de desarrollarse como ciudadanas. En este contexto, hace falta promover cambios normativos que regulen la participación de las empresas en la vida pública, de modo que se democratice el control de la economía y de la actividad económica. Así mismo es preciso contar con nuevos instrumentos para la participación y la transparencia en la rendición de cuentas que permitan una gobernanza más democrática de la actividad económica. Hace falta todo un sistema normativo jurídico, legal y fiscal que regule las obligaciones de la empresa y las penalizaciones en caso de incumplimiento, en el que actuar como *empresa ciudadana* no limite su posición competitiva, sino que, por el contrario, la fortalezca.

Desde esta perspectiva, valoramos los avances que, aunque insuficientes, se han dado en el reconocimiento de determinados modelos de empresa que son más cercanos a la *empresa ciudadana*. Nos referimos a las empresas de la economía social y solidaria o al impulso de algunas normativas en relación a la responsabilidad social empresarial. Aún con todo, consideramos que, más allá de modelos empresariales concretos que es necesario preservar y apoyar, son necesarios cambios legislativos y el desarrollo de herramientas normativas que ayuden a que todo tipo de empresa desarrolle su actividad económica desde los parámetros de la participación social, la responsabilidad y el compromiso con prácticas

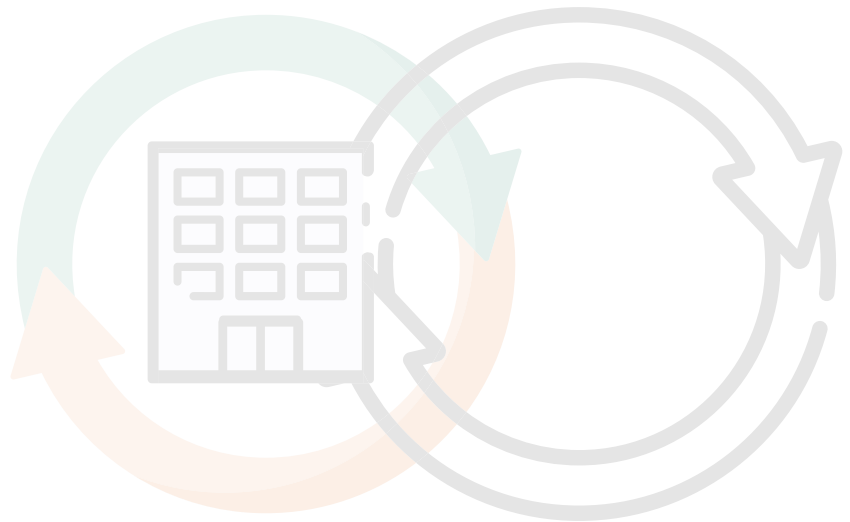
equitativas y sostenibles. Se trata de políticas públicas, medidas facilitadoras, incentivos al cambio, promoción de referentes y buenas prácticas, itinerarios claros, etc. que promuevan esta forma de hacer empresa.

En este sentido, la acción de las instituciones públicas debe conseguir universalizar unos mínimos éticos y garantizar su exigencia, y esto es condición indispensable para transformar la empresa. No se puede descargar todo el peso en las instituciones públicas, ya que la responsabilidad atañe a toda la ciudadanía. Hacer *empresa ciudadana* implica acordar unos mínimos éticos exigibles en el ámbito de las políticas públicas transversales. Las preguntas que surgen en este sentido son: ¿Qué contenidos (mínimos éticos exigibles) son imprescindibles en esas políticas transversales? ¿Qué políticas transversales impulsan el modelo de *empresa ciudadana*? ¿Qué elementos del entorno deben ser tenidos en cuenta por cualquier empresa y deben ser regulados por las instituciones públicas? Es preciso consensuar y cumplir esos mínimos éticos exigibles al menos en los siguientes ámbitos: laboral, fiscal, utilidad social, medioambiental, igualdad de género y propiedad-participación.

Señalamos algunos ejemplos de políticas públicas concretas que pueden ayudar en esta tarea:

- Medidas fiscales que beneficien a las empresas que, por su propiedad colectiva, sus prácticas de participación, su utilidad social, la redistribución de sus excedentes, su compromiso con el territorio, etc. contribuyan al desarrollo de mejores modelos empresariales para la sociedad.
- Impulso de legislaciones más exigentes en materia de sostenibilidad ambiental.
- Desarrollo de regulaciones efectivas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres en la organización y práctica empresariales.
- Legislaciones y normas favorecedoras de modelos empresariales basados en la economía social y solidaria.
- Impulso de la compra pública responsable, a través de la incorporación de cláusulas éticas, sociales y ambientales en los procedimientos de contratación, así como la posibilidad de contratos reservados para determinadas empresas. Una política que permita discriminar positivamente a las empresas más avanzadas y orientar las prácticas de todas las empresas licitadoras.

- Políticas de financiación ética e inversión pública socialmente responsable, que reorienten la actividad económica hacia sectores beneficiosos para la sociedad, la adaptación empresarial a nuevos modelos de organización, gestión y participación, o la reconversión de actividades nocivas social y ambientalmente.
- Impulsar programas públicos de implantación de sistemas de seguimiento y evaluación basados en indicadores sociales. En ese sentido, es importante poner en valor algunas herramientas ya existentes: matriz de la Economía del Bien Común, RSE COOP (Responsabilidad Social en las empresas de la Economía Cooperativa), Guía Global Reporting Initiative de la Economía Social, Auditoría Social de la Economía Solidaria o indicadores del Triple Balance (económico, social y ambiental).
- Identificar nuevos itinerarios formativos en la educación en economía, finanzas y empresa. Consideramos que, en todos los niveles educativos, es necesario incorporar modelos alternativos a los actuales, que impulsen la perspectiva y el debate crítico, así como que muestren el repertorio de prácticas económicas, financieras y empresariales alternativas y necesarias para una sociedad y un planeta más equitativo y sostenible.
- Incorporar a los programas públicos de orientación, formación e intermediación para el empleo, emprendimiento y desarrollo local, contenidos y prácticas relacionadas con las características de la *empresa ciudadana* y con las diversas posibilidades de empleos y empresas diferentes.



5. EPÍLOGO



Al evaluar los resultados del Seminario, más allá de las propuestas presentadas y que deben ser objeto de análisis y debate, queremos destacar determinados aspectos que tienen que ver con la aventura humana que ha supuesto el propio proceso de la reflexión colectiva. Al exponerlos, entendemos que forman parte también de lo que queremos comunicar como resultado y que debe ser tenido en cuenta para continuar con dicho proceso.

En primer lugar, comprobamos, una vez más, cómo el trabajo en grupo produce dinámicas creativas que conducen a resultados que van más allá de lo que en un principio nos planteábamos como meta. Desde los planteamientos que se hacían en la sesión inicial hasta la última en la que analizamos el borrador que recogía los puntos centrales de las deliberaciones, se ha producido un enriquecedor intercambio que ha ido generando nuevas propuestas y ha permitido consensuar un documento que pensamos puede ser de gran ayuda para seguir trabajando. Esta sería, de hecho, una de las principales conclusiones que podemos ofrecer: reiterar la necesidad de impulsar espacios de encuentro para hacer frente a la incertidumbre que nos producen los cambios que alteran nuestras anteriores referencias. El camino para encontrar las respuestas tiene que ser una aventura colectiva. La búsqueda de respuestas no es algo privativo de cada uno, que empieza y termina en él y, luego, encuentra otras personas. Esa búsqueda hay que entenderla siempre en relación con los y las demás.

En segundo lugar, para que el encuentro sea verdaderamente creativo, la condición básica es el respeto por la posición de quienes participan. Un respeto que supone una actitud personal de apertura; no se trata de convencer a nadie de que venga a mi idea, sino tomar en cuenta las diferentes posiciones, que parten de valorar la realidad desde distintos puntos de vista. Cada perspectiva particular es sensible a cierto tipo de información sobre lo que evalúa, mientras que es insensible a otras. Por

eso se requiere la conjunción de todas ellas para acercarnos a esa realidad que nadie puede entender de manera aislada. Partir de aquí abre un espacio de encuentro, que pone en relación objetividades distintas y produce esa dinámica positiva a la que hacíamos referencia.

En tercer lugar, la realidad cambiante nos interpela no solo como una pregunta teórica, sino que sus preguntas atañen plenamente a nuestras vidas, ya que, al presentar un futuro marcado por la incertidumbre, nos fuerza a interrogarnos sobre cuál es el futuro deseable y posible. Así pues, no se trata de una cuestión abstracta, sino de un desafío en el que se pone en juego la integralidad de la persona. Eso quiere decir que las emociones, los valores, las actitudes, etc. juegan un papel fundamental y hay que integrarlos en el proceso.

Por último, no se puede responder a estas cuestiones de manera distante. La naturaleza de lo que está en juego exige no solo la implicación personal en las conclusiones que vayan emergiendo, sino asumir una actitud proactiva. Se trata de creer en la posibilidad de construir un futuro distinto, pero nada de lo que queremos se producirá si no nos lo proponemos. Asistimos a un continuo repiqueteo de la frase ¿qué nos deparará el futuro?, como si su desarrollo se diera al margen nuestro y fuera una realidad inmutable a la que tenemos que acomodarnos. No se nos hace la pregunta de qué futuro queremos, o qué hay que hacer para que el futuro responda lo más posible al ideal de justicia al que aspiramos.

Al plantearnos cuál debiera ser la naturaleza de la empresa en este nuevo escenario, éramos conscientes de la dificultad del reto. Es llamativo que en muchas visiones críticas se deja de lado una reflexión sobre una propuesta alternativa de la empresa, a pesar de que es una institución clave de la sociedad. Varias de las personas que participamos teníamos la experiencia directa de iniciativas empresariales sociales que ofrecían resultados que permitían abrigar la esperanza de que realmente es posible otra forma de ser y de hacer empresa.

Como se desprende del documento, hemos sido muy conscientes de que no puede pensarse en otro tipo de empresa sin pensar en otro tipo de sociedad. La propuesta de la *empresa ciudadana* exige el convencimiento de que la referencia de la justicia debe ser la base de toda sociedad. Y que llevar adelante el proceso de transformación de la empresa requiere una narrativa, un discurso motivador e integrador. Una de las principales dificultades de nuestra sociedad se encuentra precisamente en que vivimos un presente sin narración ni dirección. Como dice Marina Garcés, vivimos en ausencia de relato. Y eso nos lleva a sentir continuamente la

amenaza de la ruptura, de la catástrofe. Por eso, los procesos actuales de cambio nos superan, al no disponer de una visión clara y compartida de lo que queremos ser y hacer.

Abordar el debate sobre la posibilidad de un tipo alternativo de empresa es abrir el debate sobre qué relato necesitamos para entender y construir el futuro. Se necesita el discurso, necesitamos historias poderosas que resuenen, que nos hagan pensar como parte de un nosotros y nosotros mayor. La pandemia de la COVID19 ha reforzado la urgencia de afrontar este debate desde la perspectiva de la construcción de una economía que garantice la sostenibilidad de la vida y, por tanto, un nuevo modelo de *empresa ciudadana* que contribuya a ello.

No se trata de hacer un discurso ideal, pero sí que sirva para prefigurar lo distinto y para motivar el cambio, teniendo en cuenta el contexto. No se trata de ofrecer una teoría cerrada y abarcadora que, sin más, dé sentido al cambio. El sentido de la vida no es tanto una proposición como una práctica, una cierta forma de vida. No es una solución a un problema, sino un vivir de cierto modo. No es un discurso metafísico, sino ético.

Se trata de generar discursos eficaces y reales, no oportunistas y maniqueos. No se trata de una tarea cómoda ni sencilla. Arendt se preguntaba ¿por qué es tan difícil amar el mundo?, no tanto como sentimiento, sino como comprensión. Y es que no resulta algo reconfortante, sino que es todo un reto. Amar el mundo significa ser ciudadanos y ciudadanas pensantes y comprometidas. Solo desde la esperanza de que la historia no ha acabado y que nos corresponde asumir la tarea de participar en el futuro, cabe pensar ese discurso. La esperanza espera siempre algo concreto, espera siempre un futuro temporal.

No tener el coraje de enfrentar el futuro es rendirse a una dimensión básica de los seres humanos, porque éstos siempre han intentado imaginar un mundo diferente del que viven y han trabajado por construirlo. La historia está llena de visiones y luchas por un mundo alternativo, distinto. Esto es lo que caracteriza a los seres humanos. Abandonar la esperanza es abandonar la pregunta por el futuro. Estar esperanzado es estar predispuesto a actuar positivamente frente al futuro; es ponerse a construir ese futuro.



ANEXO



Personas participantes en el Seminario permanente “La empresa como actor clave en la construcción de justicia social: nuevos modelos de empresa ciudadana”:

Aitor Cobanera. SPRI – Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial.

Alfonso Dubois. Universidad del País Vasco (UPV/EHU).

Alicia Alemán. ALBOAN.

Amaia Unzueta. ALBOAN.

Ana Larrañaga. EGIBIDE.

Carlos Askunze. Red de Economía Alternativa y Solidaria, REAS Euskadi.

Carolina Pérez. AED - Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia.

Cecilia Martínez. Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto.

Cristhian Paz. Deusto Business School.

Constan Dacosta. Mondragón Corporación Cooperativa.

Cristina Murillo. PhD - GAIA - Asociación de Industrias del Conocimiento y Tecnología Aplicada.

Irati Cifuentes. Economistas sin Fronteras.

Iker Iturrate. ALBOAN.

Joseba Garzón. Accenture.

Juan M^a Concha. Asekoop.

Maite Valdivieso. Pastoral Obrera, Diócesis de Bilbao.

Mary Tere Guzmán. ALBOAN.

Ricardo Antón. ColaBoraBora Koop.

Personas que participaron como ponentes en las diversas sesiones del seminario permanente:

Pedro M. Sasía. Centro de Ética Aplicada, Universidad de Deusto.

Sesión: La empresa como actor clave en la construcción de justicia socio-ambiental: nuevos modelos de empresa ciudadana.

Zaloa Pérez, Grupo EkoSolfem, REAS Euskadi.

Sesión: Aportes de la Economía Feminista al modelo de empresa ciudadana. Claves para el desarrollo de los nuevos modelos de empresa ciudadana desde la perspectiva feminista.

Jorge Rovira Pi, UPSocial.

Sesión: Factores del territorio a nivel local y global que influyen en el desarrollo de nuevos modelos de empresa ciudadana.

Jorge Berezo, Departamento de Promoción Económica, Diputación Foral de Bizkaia.

Sesión: Empresa ciudadana y territorio: el papel de las administraciones públicas y de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Saioa Arando y Mónica Gago, Facultad de Empresariales, Universidad de Mondragón.

Sesión: Empresa ciudadana y territorio: el papel del sistema educativo.

Equipo de la investigación realizada por el Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto: "La empresa como actor clave en la construcción de justicia social: nuevos modelos de empresa ciudadana":

Pedro M. Sasía, Galo Bilbao, Cecilia Martínez, Peru Dominguez.

Este documento es el resultado de la reflexión de un grupo diverso de personas del ámbito de la sociedad civil, la empresa, la universidad, y las administraciones públicas que comparte la convicción de que es necesario transformar nuestro vigente modelo económico para poder afrontar la actual crisis ecosocial que padecemos a nivel global. Durante el curso 2019-2020 hemos mantenido una dinámica de seminario permanente para reflexionar sobre el papel de las empresas en una revisión del modelo económico que haga posible una economía más solidaria, inclusiva y que asegure el cuidado del planeta. Este documento es producto de este esfuerzo colectivo.

El espacio de reflexión del que surge este documento ha sido convocado por la ONG **ALBOAN** y la **Red Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi (REAS Euskadi)** en el marco del proyecto, *"Ikasabaltzen II: generando conocimiento y discurso crítico desde la práctica de iniciativas económicas solidarias, sociales y feministas de América Latina y Euskadi"*, con la financiación de la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo y la Diputación Foral de Bizkaia.