

Cultura Económica

*Valores y percepciones
de la economía
en la Argentina*

CENTRO DE ESTUDIOS EN ECONOMÍA Y CULTURA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

CULTURA ECONÓMICA

DICIEMBRE 2016 | AÑO XXXIV | N° 92

Director

Carlos G. Hoevel

Secretario de Redacción

Álvaro Perpere Viñuales

Consejo de Redacción

Ricardo Crespo

Octavio Groppa

Gustavo Hasperué

Carlos G. Hoevel

Joaquín Migliore

Patricio Millán

Ernesto O'Connor

Agustina Rosenfeld

Rafael Sassot

Camilo Tiscornia

Carlos H. Torrendell

Asistente de Redacción

Agostina Prigioni

Consejo Académico

Néstor Auza †

Academia Nacional de la Historia

William Campbell

Philadelphia Society

Samuel Gregg

Center for Economic Personalism

Francisco Leocata

Universidad Católica Argentina

Miguel Alfonso Martínez Echevarría

Universidad de Navarra

Daniela Parisi

Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

Rafael Rubio de Urquía

Universidad Autónoma de Madrid

Charles Wilber

University of Notre Dame

Stefano Zamagni

Università di Bologna

En la tapa reproducimos la pintura "Hacia el mercado de flores" (2014) óleo sobre tela, 80 x 60 cm., de la artista argentina Rocío Laura Angueira (rocioangueira03@gmail.com).

CULTURA ECONÓMICA es una Revista del Centro de Estudios en Economía y Cultura (CEEC) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Pontificia Universidad Católica Argentina de una periodicidad de dos números por año. Creada en 1983 bajo el nombre de Revista Valores en la sociedad industrial, la revista tiene como objetivo la publicación de los estudios, ensayos y actividades del CEEC y de autores vinculados a su temática, centrada en el estudio de las implicancias culturales de los problemas económicos de nuestro tiempo.

Cultura Económica acepta colaboraciones para todas sus secciones, en castellano o en inglés, presentadas por académicos y profesores de todas las universidades. Los artículos de investigación recibidos están sujetos a un proceso de revisión del Consejo de Redacción y de referato anónimo con evaluadores externos. Todos los textos publicados son responsabilidad de sus autores y no comprometen la opinión de la Pontificia Universidad Católica Argentina.

Actualmente *Cultura Económica* está indexada en las bases de datos DIALNET, EBSCO Academic y LATINDEX (catálogo y directorio).

Dirigir el envío de comentarios a: *Revista Cultura Económica* (UCA) Av. Alicia Moreau de Justo 1400, Edificio Santo Tomás Moro 4° piso, CP: C1107AFB, Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Tel. (54 11) 4338-0786. E-mail: culturaeconomica@uca.edu.ar. Sitio web: www.uca.edu.ar/culturaeconomica. Allí pueden consultarse los números anteriores.

Costo por unidad: \$ 180. Recargo por envío: para Argentina, \$ 8,03 + IVA; para MERCOSUR, U\$S 13,67; para el resto de América, U\$S 15,68; para el resto del mundo, U\$S 16,75.

Revista *Cultura Económica*. Editor responsable: Carlos Germán Hoevel. Derechos reservados. Propietario: Fundación Universidad Católica Argentina. Marca registrada. ISSN N° 1852-0588.

Preimpresión e Impresión: IdeA Servicios Gráficos - Talcahuano 277, C1013AAE - C.A.B.A. - (54 11) 4382-4452

Los autores de los artículos publicados en el presente número ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital de los mismos al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina, como así también a otras bases de datos que dicha Universidad considere de relevancia académica.

Revista

CULTURA ECONÓMICA

● Editorial / Editorial

Valores y percepciones de la economía en la Argentina | *Values and Perceptions of Economy in Argentina* 3

● Artículos / Articles

Ideología económica: una comparación entre naciones hispánicas y anglosajonas | *Economic Ideology: a Comparison between Hispanic and Anglo-Saxon Nations* 7
CARLOS NEWLAND

Imágenes de la vida organizacional | *Images We Live by in Organizations* 21
MARÍA MARTA PREZIOSA

● Ensayos / Essays

La responsabilidad cívica empresarial | *Corporate Civic Responsibility* 33
TRISTÁN RODRÍGUEZ LOREDO

Responsabilidad Social Corporativa y rendimiento corporativo: los costos económicos y beneficios de la RSC | *Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: the Economic Costs and Benefits of CSR* 41
MILAN C. JELIC

Caso Farmacity: una experiencia diferente | *Case Study Farmacity: A Different Experience* 56
ANDREA SERRANO y CARLOS STELLA

● Reseñas de libros | Book's reviews

Domènec Melé y César González Cantón. Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas | *Domènec Melé and César González Cantón. Human Foundations of Management* 65
RICARDO CRESPO

Ernesto van Peborgh. Homo hacker. Gestionando la Complejidad para enfrentar los desafíos planetarios | *Ernesto van Peborgh. Homo Hacker. Managing Complexity to Face Planetary Challenges* 67
CARLOS STELLA

María Marta Preziosa. La mentalidad compartida en la empresa | *María Marta Preziosa. Shared Mindset in Business Organizations* 70
OLGA L. LARRE

Valores y percepciones de la economía en la Argentina

La economía forma parte de las actividades de la civilización y de la cultura. De acuerdo con algunos autores, la inestabilidad económica de la Argentina está íntimamente vinculada a las dificultades de la sociedad para asimilar las actividades económicas como actividades legítimas y socialmente positivas. Cuando una actividad como la economía —junto con las instituciones, roles y actores que permiten su funcionamiento— que es esencial para el desarrollo de una sociedad, tiene problemas para justificar su existencia, la consecuencia es el despliegue parcial, defectuoso y conflictivo de esa actividad, y además, repercute sobre todo el dinamismo social.

Partiendo de la hipótesis de que la esfera de las actividades económicas en nuestro país y en nuestra región sufre de un alto grado de inestabilidad —que incluye por igual a la actividad empresarial privada y a la política económica del Estado— realizamos en septiembre de 2016 las *Terceras Jornadas de Filosofía de la Economía de la UCA* con el tema “Valores y percepciones culturales de la economía en Argentina y América Latina”. El objetivo de dichas Jornadas fue el de explorar el estado de situación actual de las valoraciones y percepciones sociales de las actividades económicas en la región. Así, se estudiaron particularmente sus causas, sus orígenes históricos, las principales cuestiones en conflicto y su posible evolución de cara al futuro.

Las Jornadas se dividieron en cuatro paneles principales —y dos sesiones paralelas—: el estadístico-histórico-cultural con Marita Carballo y Carlos Newland, con comentarios de Álvaro Perpere; luego, el empresarial a cargo de María Marta Preziosa y Tristán Rodríguez Loredó, que contó con comentarios de Renée Carrelo; un panel económico con Walter Sosa Escudero y Juan Carlos De Pablo, con comentarios de Octavio Groppa; y por último un análisis del aspecto político-institucional conformado por Marcos Novaro y Gerardo Sanchis Muñoz, con comentarios de Carlos Hoevel. Los artículos que presentamos en este número 92 de *Cultura Económica* surgen de una selección de algunos de estos trabajos.

El primer artículo de Carlos Newland busca contrastar la percepción de la economía existente en la población de países de origen colonial británico respecto de la que pervive en las naciones hispanoamericanas. Tomando como punto de partida el *World Values Survey*, el trabajo muestra las diferencias de percepción y valoración de la economía capitalista, la libertad económica, la competencia interna y externa, la iniciativa y gestión empresarial privada y el mercado como generador de riqueza. Para representar a Hispanoamérica el autor ha seleccionado a la Argentina, Chile, México, Perú y Uruguay, que son comparados con los resultados de la encuesta en Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia. La información recabada lleva al autor a concluir que en los países anglosajones existe una mayor aceptación y valoración de la economía de mercado con respecto a la percepción en Iberoamérica, un fenómeno que parece haber aumentado aún más en los tres primeros lustros del nuevo milenio.

En el segundo artículo de este número, María Marta Preziosa presenta los resultados de su investigación sobre la cultura existente entre los empleados de las empresas en general y de la Argentina en particular. Preziosa parte de la idea de que toda organización es un microcosmos,

cuyos miembros comparten una misma visión a partir de una base experiencial compartida. Utilizando un método de investigación que recoge las imágenes y metáforas compartidas por los integrantes de distintas organizaciones, la autora indaga en los valores y percepciones implícitos en el microcosmos organizacional. El artículo documenta la investigación mediante dibujos grupales confeccionados por empleados de empresas en la Argentina, y por último, explora las connotaciones semánticas y morales de las valoraciones de los empleados en relación a sus empresas.

Luego, Tristán Rodríguez Loredo presenta un trabajo sobre la percepción de los empresarios en la sociedad argentina, e indaga acerca de las diferencias entre los roles de los directivos de empresa. Asimismo, analiza la percepción del rol del Estado en la gestión de la economía. El estudio arroja que existen asimetrías dicotómicas en la percepción que la población tiene de los dirigentes empresariales, a los que se les exige tal vez demasiado. Finalmente, observa que existe una brecha entre lo que la sociedad juzga correcto y el rol que los empresarios deberían ocupar para satisfacer las exigencias que el mismo público le pide al sistema económico.

Más adelante, el artículo de Milan Jelic analiza la relación entre responsabilidad social corporativa y rendimiento utilizando el marco teórico de la Economía Civil y la teoría de los bienes comunes. Estos enfoques permiten en primer lugar describir posibles comportamientos pro-sociales a nivel micro-económico, y luego presentar varios casos de empresas que muestran en forma concreta cómo la RSC puede ser rentable. A pesar de los costos adicionales a corto plazo que pueda presentar esta forma diferente de hacer negocios, el autor presenta sus beneficios y oportunidades en términos de creatividad e innovación a largo plazo.

Por último, presentamos el trabajo de Andrea Serrano y Carlos Stella, miembros del “Seminario Abierto en Economía Civil” del *Centro de Estudios en Economía y Cultura* de la UCA, que busca indagar acerca de la posibilidad de encontrar iniciativas empresariales que puedan ubicarse en el enfoque de la Economía Civil, una alternativa frente a los deficientes modelos económicos actuales. El estudio de caso del proyecto “Manos a la obra”, desarrollado luego de varios meses de investigación en la empresa argentina *Farmacity*, se centra en el análisis de la reciprocidad que se observa en los vínculos que se establecen entre los distintos actores que participan en el proyecto. Asimismo, los autores estudian el impacto de este programa en las actividades de la empresa.

Esperamos que este número resulte de interés al lector, y que sea capaz de aportar además una perspectiva nueva al análisis de los problemas económicos de nuestro país y de la región.

C. H.

Values and Perceptions of the Economy in Argentina

The Economy is part of the activities of any civilization and culture. As some authors refer, economic instability in Argentina is tightly linked to society's difficulties to assimilate economic activities as legitimate and socially positive. When an activity as essential to a society's development such as the economy, along with the institutions, roles and agents that allow its functioning, has problems justifying its existence, there is consequently a partial, defective and conflictive deployment that echoes in the whole social dynamism.

Starting from the hypothesis that the sphere of economic activities in our country and in our region suffers from a high degree of instability—which includes both private business activity and the economic policy of the Government—in September 2016 we conducted the *III Conference on Philosophy of Economy* of UCA with the subject “Values and cultural perceptions of the economy in Argentina and Latin America”. The aim of this Conference was to explore the current state of affairs regarding social assessment and perception of economic activities in this region. Thus, their causes, historical origins, the main issues in conflict and their possible evolution towards the future were particularly studied.

The Conference was divided into four main panels—and two parallel sessions—: the historical-cultural and statistic sphere was held by Marita Carballo and Carlos Newland, with comments from Álvaro Perpere; then, the business perspective undertaken by María Marta Preziosa and Tristán Rodríguez Loredó, with comments by Renée Carrelo; an economic panel with Walter Sosa Escudero and Juan Carlos De Pablo with comments by Octavio Groppa; and at last the study of the political-institutional aspect comprised of Marcos Novaro and Gerardo Sanchis Muñoz, with comments by Carlos Hoevel. The articles we present in this 92nd issue of *Cultura Económica* arise from a selection of some of these papers.

The first paper by Carlos Newland seeks to compare and contrast the economy's perception within Hispanic American countries and Commonwealth nations. The *World Values Survey* represents the ground base of the work that shows the differences of perception and assesment of capitalist economy, economic freedom, internal and external competition, initiative and private business management and the concept of market as a wealth creator. To represent Latin America, the author has selected Argentina, Chile, Mexico, Peru and Uruguay, which are compared to the results of the survey in the United States, New Zealand and Australia. The collected information allows the author to conclude that the Anglo-Saxon countries show a greater acceptance and appreciation of market economy than its perception in Latin America, a phenomenon that seems to have increased even more in the first three decades of the new millennium.

In the second article of this issue, María Marta Preziosa presents the results of her research on the prevailing culture among the companies' employees in general and of Argentina in particular. Preciosa starts from the idea that every organization is a microcosm, whose members share the same vision from a collective experiential basis. Thus, the author utilizes a research method that collects the images and metaphors shared by the members of different organizations to analyze values and perceptions inherent to that organizational microcosm. This research is documented in the paper through group drawings made by employees of companies in Argentina, and in the

end, the semantic and moral connotations of employees' valuations in relation to their companies are explored.

Then, Tristán Rodríguez Loredo presents a paper on the perception of entrepreneurs in Argentine society, and explores the different conceptions regarding CEOs' social role in public opinion. Also, it analyzes the perception of the Government's role in economic administration. The study shows that there are asymmetries in the perception that population has of business leaders, which are perhaps too demanding. Finally, the author observes that there is a gap between what society judges to be right and the role that entrepreneurs should take to satisfy the demands that the same public asks of the economic system.

Later, Milan Jelic's article analyzes the relationship between corporate social responsibility and corporate performance using the theoretical framework of civil economy and common goods. These approaches firstly allow describing possible pro-social behaviors at a micro-economic level, and then presenting several cases of companies that show in a real way how CSR can be cost-effective. Despite additional short-term costs this different form of doing business may entail, the author presents its benefits and opportunities in terms of creativity and innovation in the long run.

Finally, we present the work of Andrea Serrano y Carlos Stella, members of the "Open Seminar in Civil Economy" held by the *Centro de Estudios en Economía y Cultura*, which revolves around the possibility of finding business initiatives that might be framed within the perspective of Civil Economy as an alternative to the current deficient economic models. The paper is a case-study of the social project "Hands at work" carried out after several months of research at the pharmaceutical retail *Farmacy* and it focuses on the analysis of the notion of reciprocity observed in the bounds developed by all the agents that take part in the project. The authors study also the impact of this programme in the company's core activities.

We would be glad if this issue gained the readers' interest and also if it is able to provide a new perspective on our country and our region's economic problems analysis.

C. H.

Ideología económica: una comparación entre naciones hispánicas y anglosajonas*

CARLOS NEWLAND**

Revista Cultura Económica
Año XXXIV • N° 92
Diciembre 2016: 7-20

Resumen: Este trabajo se propone contrastar la ideología económica presente en la población de países de origen colonial británico respecto a la existente en naciones hispanoamericanas. A tal efecto se ha utilizado el *World Values Survey*, una encuesta internacional que permite esbozar algunas características de la mentalidad económica. La encuesta recoge en su cuestionario algunas preguntas que reflejan la existencia o no de una visión pro capitalista, la que se define como una actitud favorable a la libertad económica, a la competencia interna y externa, a la iniciativa y gestión empresarial privada y al mercado como generador de riqueza. Para representar a Hispanoamérica se ha seleccionado a Argentina, Chile, México, Perú y Uruguay. Los valores que brinda la encuesta para la región se contrastan con los de Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia. De la información comparada puede concluirse que en los países anglosajones existe una mayor aceptación y valoración de la economía de mercado que la que se encuentra en Iberoamérica. Esta diferencia o brecha ha aumentado en los tres primeros lustros del nuevo milenio.

Palabras clave: *ideología económica – capitalismo – cultura anglosajona – cultura hispánica*

Economic Ideology: a Comparison between Hispanic and Anglo-Saxon Nations

Abstract: *This paper seeks to compare and contrast the economy's perception within Hispanic American countries and Commonwealth nations. The World Values Survey, represents the ground base of the work that shows the main features of economic mentality. The survey's questionnaire reveals whether there is a pro-capitalist or anti-capitalist perception, which is defined as a favorable attitude towards economic freedom, internal and external competition, initiative and private business management and the concept of market as a wealth creator. Argentina, Chile, Mexico, Peru and Uruguay have been selected to represent Latin America, and the results are compared to the survey's outcomes in United States, New Zealand and Australia. The collected information allows the author to conclude that Anglo-Saxon countries show a greater acceptance and appreciation of market economy than its perception in Latin America, a phenomenon that seems to have increased even more in the first three decades of the new millennium.*

Keywords: *Economic Ideology – Capitalism – Anglo-Saxon Culture – Hispanic Culture*

I. Introducción

La correspondencia entre el paradigma que una sociedad tiene sobre el funcionamiento de la economía en relación a su prosperidad ha generado atención en las últimas décadas.

Michael Porter ha sido quizás quien más categóricamente ha formulado la cuestión. Para lograr un crecimiento sostenido, señala la necesidad de que exista en la población un arquetipo de productividad que incluya una comprensión de los factores que afectan el desempeño eficiente

* Agradecimientos: Agradezco los comentarios recibidos de Alberto Bisso, Alejandro Gómez, Carlos Hoevel, Ludovico Videla, Fernando Rocchi, Alejandra Salinas, Lionel Barbagallo y Martín Cuesta. Carla Newland colaboró en la confección de los cuadros.

** ESEADE - newland@eseade.edu.ar

de la economía: entre ellos el marco competitivo, la apertura a la globalización y el comercio internacional, el impacto favorable del mercado sobre la mayor parte de la sociedad —no suma cero— y lo pernicioso del favoritismo gubernamental. Porter (2000) opina que la ausencia de este paradigma hace posible que se difunda una visión explicativa de la prosperidad que termina siendo favorable a la existencia de beneficios no competitivos, como aquellos generados por las políticas proteccionistas de sustitución de importaciones. Ahora bien, el paradigma óptimo no debe estar presente únicamente en las clases dirigentes, sino también en toda la sociedad, incluyendo la clase obrera. En caso contrario, ciertas reformas que alienten la productividad serán resistidas o eventualmente anuladas por los representantes políticos. En la misma línea, Phelps (2006) entiende que las instituciones existentes en un país determinado son “*proxies*” de la cultura prevalente, y por ende un cambio en las instituciones será frágil si las creencias sociales y económicas se mantienen inalteradas. Por supuesto, las instituciones son resultado no sólo de ideología, sino también de grupos de presión que logran su creación o modificación. Sin embargo, parece difícil que instituciones que no reflejan la mentalidad de una parte significativa de la población puedan mantenerse en el largo plazo.

Desde una perspectiva histórica, McCloskey (2011) también otorga gran relevancia al impacto de la ideología popular sobre la economía. Un cambio en la “retórica” se habría producido en Holanda e Inglaterra en los siglos XVII y XVIII respectivamente, a favor de la burguesía y lo que representaba: la iniciativa empresarial, el bienestar económico y el comercio. Los nuevos valores aceptados por estas sociedades tuvieron fuertes consecuencias sobre el crecimiento al encauzar y canalizar la energía y el ingenio humano hacia la producción, al tiempo que se generaba un marco institucional apropiado para el uso eficiente de los recursos. El pensador argentino del siglo XIX Juan Bautista Alberdi, una de las más importantes figuras intelectuales hispano-americanas de su época, indicaba que una de las mayores deficiencias presentes en la cultura local era la falta de comprensión de que la

prosperidad era causada por el despliegue de la sociedad civil, cuyo actor económico más importante era el empresario. Pero en la región, los hombres de negocios no eran modelos ponderados en monumentos, obras históricas u odas poéticas, cuyos destinatarios eran más bien los políticos y militares, a quienes consideraba posibles destructores de riqueza¹.

Una visión compatible con la del argentino ha sido planteada por el chileno Claudio Veliz en *La tradición centralista de América Latina* (1984), donde contrapone las prácticas e instituciones de los países noroccidentales (anglosajones) con aquellos existentes en las naciones ibero-americanas. En estas últimas persistiría una tradición centralista, estatista y burocratizante originada y transferida por España a sus colonias. En cambio, en los países anglosajones como Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia se afincaría una realidad más proclive al desarrollo individual, al cambio y la toma de riesgo. Veliz marca que luego de la independencia existió en América Latina un momento más liberal, en un siglo en que se rechazó la herencia colonial hispánica. Sin embargo, persistiría un centralismo y un dirigismo latente que haría irrupción después de 1929, encarnado en gobiernos militares o populistas, que en lo económico implicaban una presencia más activa del Estado y un elevado proteccionismo. Veliz termina argumentando que la tradición centralista persiste en la región y que las apariciones de gobiernos más liberales tienden a ser transitorias y, con el tiempo, se produce un retorno a políticas más intervencionistas².

Un esquema similar ha sido presentado por Wiarda (1978) para quien la España imperial se caracterizaba por contener en lo político una estructura jerárquica, autoritaria y corporativista y en lo económico una concepción mercantilista, patrimonialista y estatista. Estos elementos serían transmitidos, asimilados y adoptados por sus colonias americanas, persistiendo en su cultura luego de la independencia. Wiarda encuentra que la ideología corporativista continua fuertemente arraigada en la región, donde se constituye como la mentalidad dominante, contagiando a gobernantes y políticas públicas. Mientras que el liberalismo individualista es repudiado, el

Estado crece en su tamaño tomando un rol autoritario e integral, a la vez que intenta regular la interacción entre las diversas corporaciones, como los sindicatos, la iglesia, los militares o las asociaciones patronales³.

Aquí se propone contrastar la ideología económica de algunos países de origen colonial británico respecto a otros hispanoamericanos, específicamente en cuanto a su visión ante el paradigma económico. Para representar a Hispanoamérica se ha seleccionado a Argentina, Chile, México, Perú y Uruguay. Los valores obtenidos para la región se contrastan con los de Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia⁴. Finalmente se extiende el análisis, con datos más limitados, a los países que fueron las metrópolis imperiales, España y Gran Bretaña, para observar si allí se encuentran similitudes o diferencias con la mentalidad de los integrantes de sus antiguas colonias. La información que nutre la investigación se ha tomado del *World Values Survey*, una encuesta internacional que permite un acercamiento al conocimiento de la ideología económica existente en numerosos países. Dicha encuesta recoge en su cuestionario múltiples cuestiones pertinentes, incluyendo preguntas que reflejan la existencia o no de una mentalidad pro-capitalista, la que puede definirse como una actitud favorable a la libertad económica, a la competencia, a la iniciativa y gestión empresarial privada y al mercado como generador de riqueza (Czegledi, 2014). Al concentrarse en la ideología económica, este trabajo se diferencia de muchos otros que, a la manera de Max Weber, utilizan la misma base de datos con el objetivo de intentar evaluar el impacto de actitudes y hábitos de comportamiento sobre el desempeño económico⁵.

Aunque no es el objeto de este artículo medir el efecto que puede esperarse tenga una cierta ideología sobre el desempeño material de un país, puede sugerirse que una mentalidad más liberal, pro-mercado o pro-capitalista generará algunas de las condiciones apropiadas para el desarrollo económico, como una legislación laboral o industrial que promueva la productividad, una menor cantidad de subsidios y distorsiones de precios que afecten la eficiencia, una mayor integración comercial internacional que promueva la competitividad interna y una menor intervención

ineficaz de los gobiernos como productores de bienes y servicios. Por supuesto, establecer una causalidad es sumamente complejo por la cantidad de otras variables que están en juego, con lo cual sólo se pueden destacar ciertas correlaciones que parecerían confirmar una correspondencia positiva entre una mentalidad más “capitalista” —que parece caracterizar a los países anglosajones— y su éxito económico. Una comparación del ingreso per cápita muestra que las naciones anglosajonas presentan claramente niveles más elevados. En promedio y para el lapso 2011-2015 el PBI por habitante fue 340% superior al promedio encontrado para los países hispanoamericanos incluidos en este trabajo⁶. Si en lugar del ingreso se consideran los diversos factores que afectan la prosperidad, puede consultarse el “Ranking de Competitividad Global” del *World Economic Forum* y en especial el rubro “eficiencia de mercado en la producción de bienes”, que incorpora variables que hacen a la facilidad de abrir un negocio, la apertura al comercio internacional y el marco institucional favorable a la competencia. Otra vez, los países anglosajones aparecen en puestos elevados en el ranking (Nueva Zelanda N°8., EE.UU. N°16, Australia N°27, para 2015-2016), mientras que los países latinoamericanos se encuentran en puestos más alejados (Chile N°40, Uruguay N° 59, Perú N° 60, México N° 82 y Argentina N°138) (AA.VV., 2016, disponible en línea). Finalmente, puede incorporarse al análisis el “*Ease of Doing Business Index*” preparado por el Banco Mundial que expresa cuán amigable es un país en sus regulaciones relacionadas con el desarrollo de los negocios. Otra vez no es sorprendente que los mejores valores para el periodo 2011-2015 corresponden a los países anglosajones, mientras que para Hispanoamérica las magnitudes son sensiblemente mayores⁷.

II. La Muestra

El *World Values Survey* es una encuesta que se realiza periódicamente para un conjunto grande de países del mundo. Su cuestionario abarca un abanico amplio de preguntas sobre una multiplicidad de temas. El año de realización, las preguntas formuladas y la cantidad de encuestados varía en cada país. En el cuadro A se

brinda información sobre los sondeos nacionales aquí utilizados, que se han seleccionado luego de descartar los casos en que no se podía

desglosar adecuadamente la información o cuando la información era escasa para alguna de las categorías.

Cuadro A: WORLD VALUES SURVEY

Las encuestas utilizadas y cantidad de entrevistados

País	Año encuesta Ronda 1995-1998	Total	Empresarios	Profesionales	Obreros
Argentina	1995	1079	123	97	206
Chile	1996	1000	74	76	377
México	1996	1510	98	158	436
Perú	1996	1211	34	184	438
Uruguay	1996	1000	68	87	516
Australia	1995	2048	260	392	649
Nueva Zelanda	1998	1201	182	243	271
Estados Unidos	1995	1542	155	311	526
España	1995	1088			
Gran Bretaña	1998	1040			
	Ronda 2005-2009				
Argentina	2006	1002	35	58	464
Chile	2006	1000	15	77	606
México	2005	1560	113	145	335
Perú	2006	1073			
Uruguay	2006	1000	35	43	217
Australia	2005	1421	234	254	376
Nueva Zelanda	2004	954	186	213	203
Estados Unidos	2006	1249	111	150	147
España	2007	1200			
Gran Bretaña	2005	1156			

En este trabajo se utilizan los datos generados por dos Rondas/Encuestas (1995-1998 y 2004-2009) por presentar información relativamente completa en relación con el objetivo propuesto. Dentro de las categorías ocupacionales en que se pueden desglosar los resultados, se han seleccionado a los empresarios⁸, a los profesionales universitarios y a los obreros manuales⁹. Ello permite conocer mejor y contrastar las diferencias de opinión entre estratos laborales. Los porcentajes reportados

incluyen únicamente a aquellos que respondieron positivamente —es decir se eliminaron las no respuestas o aquellas que expresaban ignorancia sobre la cuestión. En el caso en que se dieron opciones de intensidad a los entrevistados —normalmente diez grados o niveles—, se ha contrastado aquellos que optaron por las cinco categorías superiores, respecto de aquellos que seleccionaron las cinco inferiores. En los reportes presentados en este trabajo, las temáticas se han estilizado y presentado como categorías

positivas, de modo de hacer más comparables los resultados. Las preguntas en su formato original se incluyen en el apéndice. Finalmente, debe advertirse que los resultados presentados de manera segmentada deben ser analizados en su coherencia conjunta y sin un énfasis demasiado grande en su segmentación, dada la escasez de respuestas correspondientes a algunas de las categorías presentadas.

III. La mentalidad pro-mercado

La ideología económica se ha dividido en tres componentes, resultantes de un ordenamiento de las preguntas realizadas. La primera categoría incluye cuestiones relacionadas con el tipo e intensidad de la iniciativa empresarial privada deseada, en contraste con una gestión empresarial gubernamental. La segunda trata sobre las virtudes de la economía de mercado, en particular el efecto positivo de la competencia, sobre el hecho de que la retribución se relacione con la productividad, y el hecho de que los beneficios generados por el intercambio beneficien a amplios sectores sociales. La tercera temática abarca la opinión sobre la conveniencia del comercio internacional y la igualdad de trato para los trabajadores inmigrantes. De este modo, se observa que las preguntas consideradas abarcan una gama de cuestiones que, presentes en un individuo, pueden presentar a “brocha

gorda” una cosmovisión favorable o desfavorable respecto del sistema capitalista. Desde el punto de vista del autor, dos temáticas fundamentales no han podido tratarse por no estar en el menú de preguntas realizadas, la opinión sobre el sistema financiero y la valoración de la estabilidad monetaria. A continuación se desarrollan los resultados obtenidos en cada una de estas categorías, contrastando los valores de los países de raíz hispánica respecto de los anglosajones.

1. El papel de la gestión privada y el rol del gobierno

La primera cuestión analizada fue si las empresas privadas debían ser gestionadas directamente por sus dueños —valor utilizado— o bien por el gobierno, o por —o con— los empleados. Se tomó como valor positivo a aquellos que consideraban que los propietarios eran los responsables únicos de la gestión de las empresas. En un sistema capitalista, el empresario es el principal gestor de sus organizaciones, encargado de obtener los recursos necesarios para la producción y de asumir el riesgo. Un valor bajo implica la percepción de que la responsabilidad empresarial debe ser compartida con los empleados o bien asumida por el Estado.

Un primer paneo de los promedios obtenidos muestra que en todos los países hay una porción

Cuadro B: GESTIÓN PROPIETARIOS (v87 95-99)

Las empresas deben ser administradas por sus dueños

	Total	Empresarios	Profesionales	Obreros
Argentina	31,8	35	34,5	25,9
Chile	42,3	28,5	20,4	20,4
México	43,1	57,1	45,6	34,2
Perú	31,5	45,4	37,1	29,9
Uruguay	46,8	58,0	39	46,1
Promedio Hisp	39,1	44,8	35,3	31,3
Australia	50,5	58,1	43	48,9
Estados Unidos	53,6	62,4	43,6	53,8
Nueva Zelanda	64,1	95,4	57,6	53,0
Promedio Anglo	56,1	71,9	48,1	51,9
Anglo/Hispano	1,43	1,61	1,36	1,7

relevante de la población que no cree que los empresarios deben ser los principales gestores de sus firmas. Sin embargo, sobre este tema hay un fuerte contraste entre los países hispanoamericanos y los anglosajones: en todas las categorías analizadas los valores son sustancialmente más bajos para las naciones latinoamericanas. Cuando se analiza la opinión vertida por los empresarios los resultados son llamativos: aunque siempre presentan valores mayores que el resto de la sociedad, una parte importante de los hombres de negocios sostiene que ellos mismos no deben ser los principales responsables de la

gestión de sus empresas. Tomando a estos países en forma aislada, se observa que Nueva Zelanda atribuye la mayor importancia a la gestión empresarial, mientras que Perú y Argentina muestran los valores más bajos. Dentro de las categorías ocupacionales son los empresarios de Nueva Zelanda los que presentan los valores más altos, mientras que los obreros argentinos son los que más desconfían de sus empleadores.

La segunda afirmación analizada fue si la acción privada empresarial debía ser incrementada, respecto de un escenario en que lo que aumentara fuera la acción gubernamental.

Cuadro C: ACCIÓN PRIVADA (v126 95-99 y v 117 04-09)

La acción empresarial privada debe ser incrementada

	Total	Empresarios	Profesionales	Obreros
Argentina	63,1 (33,6)	71,3 (45,0)	65,3 (51,4)	50,7 (30,6)
Chile	46,6 (36,0)	53,4 (41,4)	60,0 (51,7)	43,3 (32,6)
México	66,6 (48,7)	82,8 (55,1)	67,0 (54,9)	65,7 (46,0)
Perú	52,2 (49,7)	76,5	53,5	48,6
Uruguay	56,1 (58,9)	64,6 (69,6)	45,4 (64,5)	54,3 (62,2)
Promedio Hisp	56,9 (45,4)	69,7 (52,7)	59,4 (55,6)	53,5 (42,8)
Australia	81,8 (68,6)	85,6 (72,2)	80,4 (67,8)	80,7 (68,5)
Estados Unidos	73,3 (85,6)	91,5 (87,5)	88,9 (92,0)	70,1 (84,2)
Nueva Zelanda	87,3 (77,3)	76,7 (85,3)	73,0 (78,7)	85,9 (71,0)
Promedio Anglo	80,8 (77,1)	84,6 (81,6)	80,7 (79,5)	78,9 (74,6)
Anglo/Hisp	1,41 (1,69)	1,21 (1,54)	1,35 (1,42)	1,47 (1,74)
España	56,6			
Gran Bretaña	68,1			
GB/ESP	1,2			

Ronda 04-09 entre paréntesis

La valoración positiva de un aumento de la iniciativa privada en desmedro de la pública también muestra un fuerte contraste entre regiones. En Hispanoamérica existe una mayor valoración de la iniciativa estatal que en los países anglosajones¹⁰. Esta opinión ha aumentado notablemente en algunos países pasado el milenio, en consonancia con la aparición de gobiernos e

ideas populistas en la región. El cambio más drástico ocurrió en Argentina, aunque también se manifiesta una alteración en Chile y México. Los obreros de Argentina son de nuevo los que presentan una menor valoración de la acción privada. En contraste, en los países anglosajones, que siempre valoran más la iniciativa empresarial no estatal, el valor se ha mantenido relativamente

estable. Entre los países hispanoamericanos, México es el que más valora la iniciativa privada en todas sus categorías laborales. Por su parte, Nueva Zelanda destaca como el país que más aprecia a la acción no estatal.

2. La competencia y el mercado

La temática del funcionamiento del mercado es cubierta por una pregunta de la encuesta que sondea la opinión acerca de si la competencia es un mecanismo que estimula a las personas a ser productivas y creativas, en contraste con posibles efectos nocivos.

Cuadro D: COMPETENCIA (v128 95-99 v119 04-09)

La competencia estimula a trabajar duro y a desarrollar nuevas ideas

	Total	Empresarios	Profesionales	Obreros
Argentina	78,6 (65,7)	82,0(81,6)	79,0 (73,1)	73,8 (67,1)
Chile	63,7 (63,8)	54,3 (84,9)	73,7 (73,5)	64,2 (63,3)
México	78,8 (79,3)	82,0 (82,2)	88,6 (85,7)	75,6 (81,7)
Perú	78,7 (35,6)	100	83,3	75,1
Uruguay	65 (61,2)	70,2 (69,6)	72,1 (64,3)	59,9 (59,1)
Promedio Hisp	72,9 (61,1)	77,7(79,5)	78,35 (74,1)	69,7 (67,8)
Australia	87,9 (82,5)	93,1 (87,6)	90,0 (81,6)	87,9 (60,0)
Estados Unidos	85,6 (86,9)	89,0 (88,2)	89,5 (88,9)	77,8 (81,7)
Nueva Zelanda	84,1 (88,6)	84,7 (92,9)	83,9 (88,4)	83,5 (87,7)
Prom. Anglo	83,86(86,0)	88,95 (89,5)	87,8 (86,3)	83 (76,4)
Anglo/Hispano	1,15 (1,4)	1,1 (1,12)	1,12 (1,16)	1,19 (1,12)
España	(58,9)			
Gran Bretaña	(73,5)			
GB/ESP	1,25			

Ronda 04-09 entre paréntesis

En general se observa que la mayor parte de la población considera que la competencia es beneficiosa, y no se notan grandes diferencias entre países o entre ocupaciones. Las naciones anglosajonas aprecian en mayor grado la competencia, pero la brecha con Latinoamérica no es tan grande como en el caso de otras variables. Es notable por su baja magnitud el valor obtenido para Chile, mientras que el número más elevado se encuentra en Australia.

La segunda pregunta demanda acerca de si la gente puede enriquecerse sin perjudicar a

los demás. Como en el caso anterior esta variable no presenta fuertes diferencias entre las dos “culturas”, con un saldo levemente favorable hacia América Latina. Es decir, la población hispanoamericana considera que un movimiento hacia una mayor prosperidad puede ser compartido por la sociedad en general, lo que es una consecuencia general del funcionamiento de una economía de mercado competitiva. Los menores valores son presentados por los obreros anglosajones.

Cuadro E: GANANCIAS DE LA PROSPERIDAD (v121 04-09)**La gente puede enriquecerse sin perjudicar a los demás**

	Total	Empresarios	Profesionales	Obreros
Argentina	59	59,4	67,7	58
Chile	61,4	57,4	66,5	60,9
México	77,1	76,1	81,9	75,3
Perú	77,7			
Uruguay	60,6	65,8	74,5	60,5
Promedio Hisp	67,2	64,7	72,7	63,7
Australia	59,4	66,6	61,3	52,7
Estados Unidos	60,5	71,7	67,3	57,7
Nueva Zelanda	62	71,5	62,3	49,9
Promedio Anglo	60,6	69,9	63,6	53,4
Anglo/Hispano	0,90	1,08	0,88	0,84
España	38,8			
Gran Bretaña	57,8	59,3	59,4	57,1
GB/ESP	1,49			

Finalmente, se ha incorporado a esta sección la pregunta que analiza si es justo que una persona más productiva y esforzada reciba como premio una mayor remuneración. Sin existir de nuevo un contraste tan grande como en otras variables, son los países anglosajones los más firmes defensores de esta idea, entre los que se destaca

Nueva Zelanda con los resultados más elevados. La valoración más baja la ofrecen los obreros hispanoamericanos. De nuevo, en América Latina el paso del milenio parece haber afectado negativamente la idea de pago según productividad. Al mismo tiempo, en los países anglosajones la opinión se ha mantenido estable.

Cuadro F: PRODUCTIVIDAD Y REMUNERACIÓN (v86 95-98 Y v115 05-09)**Las personas más productivas deben tener una mayor retribución**

	Total	Empresarios	Profesionales	Obreros
Argentina	72,4 (51,9)	76 (81,3)	81,9 (60,8)	63,6 (48,78)
Chile	68,4 (66,7)	74,5 (60,4)	85,9 (78,3)	65,54 (66,4)
México	73,5 (70,2)	88,27 (71,16)	83,1 (85,2)	71,4 (72,4)
Perú	81,3 (77,3)	84,8	88,3	80,2
Uruguay	72,1 (68,1)	71,3 (82,35)	82,3 (69,2)	68,25 (70,2)
Promedio Hisp	73,5 (66,8)	79 (73,8)	84,3 (73,3)	69,8 (64,4)
Australia	81,8 (82,8)	88,7(88,6)	87,2 (89,7)	74,57 (77)
Estados Unidos	87,1 (88,6)	91,1 (91,8)	89,1 (96)	85,2 (88,65)
Nueva Zelanda	91,4 (90,6)	95,5 (93,7)	94,4 (92,2)	84,3 (90,4)
Promedio Anglo	87,0 (87,3)	91,8 (91,36)	90,2 (92,63)	81,4 (85,35)
Anglo/Hispano	1,18 (1,30)	1,16 (1,23)	1,07 (1,26)	1,2 (1,32)

Ronda 04-09 entre paréntesis

Las respuestas a las preguntas incluidas en esta sección muestran que los países anglosajones valoran en general más las fuerzas y dinámica que genera la economía de mercado. Por otra parte, la diferencia con Hispanoamérica no es tan acentuada como en el resto de las temáticas.

3. Comercio internacional e inmigración

En cuanto al comercio internacional, una pregunta de la encuesta solicita una opinión sobre la necesidad de autorización para la importación de bienes demandados por la población. En general, los valores obtenidos para todos los

países son bajos, aunque resalta que en los países latinos se afina una mayor predisposición proteccionista¹¹. En mayor medida son los obreros de ambas regiones los más negativos en cuanto al posible beneficio de importar bienes. Aquí sorprende que los empresarios sean algo más librecambistas que los profesionales, dado que se considera en general al sector de servicios como el más beneficiado por el libre acceso a bienes internacionales. Nueva Zelanda es el país que menos impedimentos quiere poner a la importación, mientras que Argentina con Uruguay se encuentran en el extremo opuesto.

Cuadro G: GLOBALIZACIÓN COMERCIAL (v133 95-98)

La importación de bienes demandados por la población debe ser permitida

	Total	Empresarios	Profesionales	Obreros
Argentina	12,8	11,2	16,1	7,8
Chile	23,3	32,8	17,9	24,5
México	17,4	11,5	8,7	19,3
Perú	16,7	24,9	20,2	14,9
Uruguay	8	7,2	18,1	6,9
Promedio Hisp	15,6	17,5	16,2	14,7
Australia	23,9	26,4	31,8	17,9
Estados Unidos	26,5	29,9	21,3	21,9
Nueva Zelanda	35,6	41,4	31,5	27,6
Promedio Anglo	28,7	32,6	28,2	22,5
Anglo/Hispano	1,83	1,86	1,74	1,53

La segunda pregunta inquiriere sobre la igualdad entre inmigrantes y nativos en un contexto de escasez de trabajo. A diferencia de la opinión sobre la libertad comercial donde la crítica es unánime, aquí hay una fuerte diferencia entre los dos grupos de países. Hispanoamérica tiene una visión mucho más discriminatoria respecto de los trabajadores inmigrantes y esta opinión llega a su valor máximo para Chile. Sorprendentemente, en general no son los obreros —los más pasibles de sufrir la competencia laboral

externa—, sino los empresarios, los más negativos respecto de la fuerza laboral foránea.

IV. Análisis comparativo

Los principales resultados analizados en el *World Values Survey* parecen confirmar la existencia en Hispanoamérica de una ideología menos proclive al libre mercado y al capitalismo que aquella instalada en los países de origen colonial británico¹². Esta diferencia ideológica habría incluso

Cuadro H: GLOBALIZACIÓN LABORAL (v45 04-09)**Cuándo el trabajo es escaso, se debe dar igualdad de trato a locales e inmigrantes**

	Total	Empresarios	Profesionales	Obreros
Argentina	28,1	46,7	43,8	25,5
Chile	20,2	10,1	27,8	17,5
México	25,2	26	24,3	26,5
Perú	17,8			
Uruguay	27,5	79,3	61,9	81,8
Promedio Hisp	23,8	40,5	39,5	37,8
Australia	58,4	64,7	64,4	54,3
Estados Unidos	44,6	52,7	47	33,8
Nueva Zelanda	48,1	52,8	49,8	40
Promedio Anglo	50,4	56,7	53,7	42,7
Anglo/Hispano	2,11	1,4	1,36	1,13
España	42,3			
Gran Bretaña	47,1			
GB/ESP	1,11			

aumentado durante los tres primeros lustros del siglo XXI, al tiempo que en buena parte de las naciones iberoamericanas triunfaban gobiernos populistas u orientados hacia la izquierda. Los nuevos presidentes recibieron de sus votantes un mandato menos favorable a la libertad económica y más propicio a la intervención estatal¹³.

Cuando se desglosan las temáticas analizadas, se destacan en primer lugar las diferencias en la valoración de la figura del empresario y su accionar. América Latina mira con mucho mayor recelo al hombre de negocios y no parece querer ver ampliada su presencia en la economía. Esta apreciación negativa es convalidada en innumerables encuestas de opinión realizadas en la región: una de ellas, efectuada en 2014 en Argentina, menciona que para la opinión pública un 70% de los empresarios son considerados evasores, corruptos y lobbystas (Apertura, 2015). Del mismo modo, una indagación chilena muestra que allí también es preponderante una mala imagen pública de los ejecutivos (Plaza, 2015). En México, por su parte, una encuesta de 2006 mostraba que el 58% de

los interrogados pensaba que los empresarios le habían “fallado” al país, pues no habían hecho lo suficiente como para que la nación se desarrollase (GAUSSC, 2006). ¿Cuál es la razón general de la cual nace esta animadversión? Lo más plausible es que el acentuado proteccionismo instalado en estos países desde mediados del siglo pasado, generado por las políticas activas de sustitución de importaciones, haya contribuido a construir una percepción del empresario como ineficiente, poco innovador y dependiente de prebendas estatales —y de la corrupción— para subsistir. Para Veliz (1984) las acciones pro-industrialistas tienen como trasfondo la herencia ideológico colonial, con su gobierno centralizador y activo, donde la burocracia establecía las pautas del comportamiento económico-social¹⁴.

Un contraste aún más fuerte se da en temas relacionados con la globalización. Las naciones latinas parecen más proteccionistas y adversas a la integración laboral internacional que las anglosajonas. Este pensamiento también es coherente con economías cuya estructura industrial se ha desarrollado en un marco

proteccionista y de baja productividad, que genera gran temor en los actores económicos sobre los efectos de la competencia externa. Una encuesta mundial sobre actitudes respecto de la integración económica global muestra que, en general, en los países emergentes la opinión pública considera beneficioso al comercio internacional, tanto en cuanto a la generación de empleo, como para producir mejoras salariales. Pero ello no ocurre en los países hispanoamericanos de tamaño medio o grande,¹⁵ cuyos valores son claramente más bajos que la media de los casos considerados (Pew Research Center, 2014). Debe destacarse que las opiniones a favor o en contra de la integración comercial no parecen estar relacionados positivamente con la apertura efectiva de cada economía¹⁶. De hecho y en promedio, los países latinoamericanos presentan una mayor globalización que los anglosajones. De la muestra considerada, los países más abiertos actualmente son Chile, México y Nueva Zelanda, mientras que los más cerrados son Argentina y Estados Unidos¹⁷.

Con referencia a la percepción sobre los efectos generales de la economía de mercado y la competencia, también los países anglosajones incorporan una visión más optimista, aunque la diferencia es menor con Hispanoamérica respecto de la opinión que se tiene de los empresarios y de la globalización. Una clave para entender esta menor discrepancia la ofrece un estudio que utiliza las mismas fuentes que este artículo y que concluye que entre los factores que contribuyen a la percepción de libertad personal en América Latina —que es elevada en términos comparativos a nivel mundial— está la libertad económica, medida a través de varios indicadores. Es decir, la población latinoamericana tiene una tendencia a nivel agregado de percibir que el libre mercado ofrece al individuo mayor capacidad de decisión autónoma que otros sistemas más directivos (Moreno, 2013). Similares resultados a favor de la economía de mercado la encuentra el Latinobarómetro (2013) en sus encuestas realizadas entre 2003 y 2013: más de la mitad de la población de América Latina parece inclinarse a favor del sistema de mercado.

Asimismo, si se desglosa la ideología por categoría laboral, en general se nota que hay

bastante homogeneidad en el interior de cada país. Aunque los empresarios de una nación suelen ser de ideología más capitalista que los obreros, la brecha es reducida cuando se los compara con los mismos valores de países de la otra región. Observando las cifras, surge que los empresarios de Nueva Zelanda aparecen como aquellos que poseen una mentalidad más liberal y pro-mercado, mientras que los obreros argentinos están en el extremo opuesto. Ello no es sorprendente: los hombres de negocios del país oceánico están acostumbrados a beneficiarse de una economía con fuerte competencia internacional a la que se han integrado con éxito. En cambio, los obreros argentinos han sido muy influidos por una fuerte retórica anti-mercado y por un modelo proteccionista promovido por el peronismo dominante, junto con una realidad en que los intentos de apertura económica han coexistido frecuentemente con un tipo de cambio sobrevalorado que ha castigado a las posibilidades de las industrias locales. Sin embargo, esto puede no ser toda la historia. El caso de Chile muestra que aún en un país que ha tenido éxito en la reforma de su economía y la integración al comercio internacional, la mentalidad de su población presenta una apreciación baja de las virtudes del capitalismo.

Adicionalmente, para algunas de las variables se han contrastado las opiniones presentes en Gran Bretaña y España, dado que fueron tanto por sus imperios, como por su inmigración, influyentes en los dos grupos de países considerados. Aunque las diferencias son menores, en líneas generales las respuestas van en la misma dirección de sus antiguas colonias. Ello parecería confirmar la existencia de un posible “sesgo” hispánico, en cuanto a temas económicos, que se contrasta con la cosmovisión anglosajona, más favorable al capitalismo.

El contraste de la ideología económica hispanoamericana y anglosajona en cuanto a la valoración de la economía de mercado parece confirmar con datos empíricos las hipótesis formuladas por pensadores latinoamericanos como Juan Bautista Alberdi o Claudio Veliz, quienes han expresado que la mentalidad local originada en la cultura hispánica es menos favorable al capitalismo que la existente en

naciones anglosajonas. Los efectos concretos de estas diferencias de ideología son difíciles de determinar dada la cantidad de otros factores que influyen en la cuestión. Como mínimo, puede establecerse que ciertos componentes de las

políticas populistas o anti capitalistas, junto con sus justificaciones ideológicas, no parecen haber generado condiciones favorables para un despliegue y desarrollo de las capacidades productivas de muchas naciones latinoamericanas.

Cuadro I: Análisis Comparativo

	Anglo/Hispano				GB/ESP
	Total	Empresarios	Profesionales	Obreros	
Gestión Propietarios	1,43	1,61	1,36	1,65	
Acción Privada	1,41 (1,69)	1,21 (1,54)	1,35 (1,42)	1,47 (1,74)	1,2
Competencia	1,15 (1,4)	1,1 (1,12)	1,12 (1,16)	1,19 (1,12)	1,25
Ganancias de la Prosperidad	0,9	1,08	0,88	0,84	1,49
Productividad y Remuneración	1,18 (1,30)	1,16 (1,23)	1,07 (1,26)	1,2 (1,32)	
Globalización Comercial	1,83	1,86	1,74	1,53	
Globalización Laboral	2,11	1,4	1,36	1,13	1,11

Ronda 04-09 en paréntesis

Apéndice

Formato original de las preguntas utilizadas en este trabajo:

Gestión Propietarios (v87 95-99): Hay mucha controversia sobre la forma en que se deben administrar las empresas y la industria. ¿Cuál de estas frases se acerca más a su propia opinión? Se tomó como pro-capitalista la respuesta: Los propietarios deben ser los que administren sus empresas o designen a los ejecutivos. Las otras opciones otorgaban esa función a empleados, a la administración conjunta entre empleados y dueños o al gobierno.

Acción Privada (v126 95-99, v 117 04-09): ¿Debería incrementarse la propiedad privada de las empresas y de las industrias? Se tomaron como pro-capitalistas los 5 grados superiores de respuesta positiva.

Competencia (v128 95-99, v119 04-09): La competencia es buena. Estimula a la gente a trabajar duro y a desarrollar nuevas ideas. Se tomaron como pro-capitalistas los 5 grados superiores de respuesta positiva.

Ganancias de la Prosperidad (v121 04-09): Las personas sólo pueden hacerse ricas a expensas de las demás. Se tomaron como pro-capitalistas los 5 grados inferiores de respuesta.

Productividad y Remuneración (v86 95-98, v115 05-09): Imagine dos secretarías, de la misma edad, que hacen prácticamente el mismo trabajo. Una de ellas se entera que la otra gana más al mes que ella, se queja al jefe y éste le dice lo cierto, que la otra secretaria es más rápida, más eficiente y que se puede confiar más en ella en su trabajo. En la opinión de Ud., ¿Es justo o no es justo que a una secretaria se le pague más que a la otra? Se tomó como pro-capitalista la respuesta positiva.

Globalización Comercial (v133 95-98): ¿Deben los bienes elaborados en otros países ser importados y vendidos si hay personas que desean adquirirlos? Se tomó como pro-capitalista la respuesta positiva.

Globalización Laboral (v45 04-09): Cuando el empleo es escaso, ¿Deben los empleadores dar prioridad a las personas locales sobre los inmigrantes? Se tomó como pro-capitalista la respuesta positiva.

Referencias bibliográficas

- AA.VV (2016) *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. World Economic Forum, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/> Último acceso: diciembre 2016
- Alberdi, J. B. (1876). *La vida y los trabajos industriales de William Wheelwright en la América del Sud*. Librería de Garnier Hermanos, Paris.
- Baker, Andy y Kenneth F. Greene (2011). “The Latin American Left’s Mandate: Free-Market Policies and Issue Voting in New Democracies”, *World Politics*, N°63; 1, pp. 43-77.
- Berger, Peter (1990). “Observaciones acerca de la cultura económica”, *Estudios Públicos* N°40, pp. 11-30.
- Czegledi, Pal (2014). “Is an Anti-Capitalistic Mentality Cultural? The Case of Hungarians Inside and Outside Hungary in the *World Values Survey*” en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2524116. Último acceso: diciembre 2016.
- GAUSSC (2006). *Opiniones y actitudes antes y después del Tribunal Electoral*, en http://www.gaussc.mx/publicaciones/ago/2006_GAUSSC_Opiniones_y_actitudes_antes_y_despues_del_Tribunal_Electoral.pdf Último acceso: diciembre 2016.
- García Hamilton, José I. (1984). *El Autoritarismo y la Improductividad en Hispanoamérica*. Emecé, Buenos Aires.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2014) *Global Report*, en <http://www.gemconsortium.org/report>. Último acceso: diciembre 2016
- Gómez, Alejandro y Carlos Newland (2014). “Alberdi, sobre héroes y empresarios”, *Cultura Económica*, N°86, pp. 30-37.
- Hida, Hilton (1998), “Mejor malo conocido...” *The Wall Street Journal Americas*, en: [http://interactive.wsj.com/americas/resources/do-](http://interactive.wsj.com/americas/resources/documents/s-2esp.html)
- cuments/s-2esp.html Último acceso: diciembre 2016
- Kuchar, Pavel (2016). “Liberalism in Mexican Economic Thought, Past and Present”, *Econ Journal Watch* 13(1) January: 129–167.
- Corporación Latinobarómetro (2013). *Informe 2013*. http://www.latinobarometro.org/documentos/LATBD_INFORME_LB_2013.pdf Último acceso: diciembre 2016.
- McCloskey, Deirdre (2011). *Bourgeois Dignity: Why Economics Can't Explain the Modern World*. University of Chicago Press, Chicago.
- Moreno, Alejandro (2013) “La libertad de elegir: comparando América Latina con otras regiones del mundo”, en: Carballo, Marita y Alejandro Moreno (coords.) *El cambio de valores en América Latina. Hallazgos de la Encuesta Mundial de Valores*. CESOP/ITAM, México, pp. 85-125.
- Pew Research Center (2014). “Faith and Skepticism about Trade, Foreign Investment”, <http://www.pewglobal.org/files/2014/09/Pew-Research-Center-Trade-Report-FINAL-September-16-2014.pdf>. Último acceso: diciembre 2016.
- Phelps, Edmund S. (2006). “Economic Culture and Economic Performance: What Light Is Shed on the Continent’s Problem?”, *Perspectives on the Performance of the Continent’s Economies*. Conference of CESifo and Center on Capitalism and Society Venice <http://www.columbia.edu/~esp2/Center3rdAnnualConf2006Sept27.pdf>. Último acceso: diciembre 2016
- Plaza Pública Cadem (2015). *Track semanal de Opinión Pública N° 100* <http://plazapublica.cl/wp-content/uploads/7u63456.pdf> Último acceso: diciembre 2016.
- Porter, Michael (2000). “Attitudes, Values, Beliefs and the Microeconomics of Prosperity,” *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, (L.E. Harrison, S.P. Huntington, eds.). Basic Books, New York, pp. 14-28.
- S/A. (2015). “Que se piensa de los empresarios argentinos” (16/1/2015), *Revista Apertura* <http://www.apertura.com/economia/Que-se-piensa-de-los-empresarios-argentinos-2015-01-16-0002.html> Último acceso: diciembre 2016
- Salvatore, Ricardo (1993). “Market-Oriented Reform and the Language of Popular Protest: Latin America From Charles III to the I.M.F.” *Social Science History*, 17:4.
- Seligson, Mitchell A.(2008).” El rol del Estado

como creador de empleo”, *Revista Ciencia Política* Vol.28, N°3, pp.209-218.

Veliz, Claudio (1984). *La tradición centralista de América Latina*. Barcelona, Ariel S.A.

Wiarda, Howard J (1978). “Corporatist Theory and Ideology: A Latin American Development Paradigm” *Journal of Church and State* 20:1, pp. 29-56.

Zizumbo-Colunga, Daniel; Elizabeth J.Zechmeister, y Mitchell A. Seligson (n.d.). “Who supports Free Trade (and Why)?” *Quarterly Americas*. <http://www.americasquarterly.org/node/2198>. Último acceso: diciembre 2016

World Bank (2016). “GNI per capita, Atlas method”. <http://data.worldbank.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries> Último acceso: diciembre 2016

¹ Sobre el tema ver Gómez y Newland (2014). Para subsanar este déficit de aprecio por las figuras empresariales Alberdi publicó en 1876 *La vida y los trabajos industriales de William Wheelwright en la América del Sud*. El libro, el primer ejercicio regional de historia de la empresa, es utilizado para presentar al que el autor consideraba ser un empresario ideal.

² Una visión muy similar a la de Veliz es presentada por García Hamilton (1998). Veliz considera que lo que prevalece en América Latina es una actitud pragmática derivada más de la costumbre que de la teoría o ideología.

³ La persistencia en las concepciones sobre la economía en Hispanoamérica han sido también destacadas por Salvatore (1993) y Kuchar (2016).

⁴ Los países han sido seleccionados por ser aquellos que brindan información respecto a las cuestiones analizadas en la encuesta en las dos ondas incluidas. Por ello no ha sido posible incluir, por ejemplo, a Canadá en las comparaciones.

⁵ Un ejemplo de este enfoque es el trabajo de Phelps (2006).

⁶ Para ese lapso el ingreso medio per cápita –promedio de los valores para cada país– fue de 53.633 dólares, mientras que para los países latinoamericanos considerados fue de 12.194 dólares. (World Bank, 2016: disponible en línea).

⁷ Un valor bajo es lo buscado: Nueva Zelanda 2, Estados Unidos 7, Australia 13, México 38, Chile 48, Perú 50, Uruguay 92 y Argentina 121. (World Bank, 2016: disponible en línea).

⁸ Se presentan conjuntamente aquellos con menos de 10 empleados junto con los de 10 o más empleados.

⁹ Se presentan conjuntamente los resultados para los obreros calificados, semicalificados y no calificados.

¹⁰ El “Barómetro de las Américas”, una serie de encuestas que abarcan a muchos países del continente

americano reporta resultados compatibles con los presentados aquí en cuanto al rol del Estado en la economía. La población de naciones como Estados Unidos y Canadá presentaba para 2008 una mayor valoración de la iniciativa privada en cuanto a la generación de empleo respecto a la otorgada por los habitantes de los países hispanoamericanos a la gestión estatal (Seligman, 2008). Por su parte, los resultados de la encuesta “Espejo de las Américas” encargada por el Wall Street Journal en 1998 también son compatibles con los números aquí presentados: la población estadounidense opina en mayor medida que un movimiento hacia la privatización sería beneficioso, mientras que la misma opinión encuentra una valoración más baja en los países latinoamericanos (Hida, 1998). Otra evidencia que refuerza estas conclusiones la brinda la encuesta “*Global Entrepreneurship Monitor*” (2014: 29-31), que en uno de sus rubros investiga cómo la sociedad valora a los emprendedores, factor que es medido a través de a) el nivel de estatus y el respeto social obtenido por emprendedores exitosos y b) la cobertura de prensa de noticias de nuevas empresas exitosas. En las dos categorías, Australia y Estados Unidos –Nueva Zelanda no fue incluida– presentan en general valores mucho más elevados que aquellos para Argentina, Chile, México y Uruguay. El caso de Perú es distinto, ya que en esos rubros presenta valores muy altos.

¹¹ Por su parte los resultados de la encuesta “Espejo de las Américas” encargada por el *Wall Street Journal* en 1998 encuentran que la opinión a favor del libre comercio en los países latinoamericanos es alta y comparable en su magnitud a la existente en Estados Unidos (Hida, 1998).

¹² Se analizó también si las medias de los totales para cada pregunta eran significativamente distintas (t-test) entre las regiones. En todos los casos, salvo para “ganancias de la prosperidad”, las diferencias eran significativas.

¹³ Sobre este cambio ver Baker y Greene (2011). Los autores señalan que el cambio de ideas ha sido moderado.

¹⁴ Ver especialmente el capítulo 12 de su libro que trata la cuestión de la industrialización en América Latina.

¹⁵ Fueron incluidos Perú, Chile, Argentina, Colombia y México. Países de la región más pequeños, como Nicaragua y El Salvador, son sin embargo más optimistas respecto a los efectos de la globalización. El Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP) encuentra en general en la región mayor apoyo a los tratados de comercio del que se derivaría de las respuestas aquí analizadas. La razón de la discrepancia parece ser que en los países más grandes, como los aquí tratados, hay una tendencia ideológica más favorable al proteccionismo que en los países más pequeños (Zizumbo-Colunga, n.d.).

¹⁶ Exportaciones más importaciones sobre PBI.

¹⁷ Los ratios por país son los siguientes: Argentina 0,29; Estados Unidos 0,30; Australia 0,42; Perú 0,46; Uruguay 0,49; Nueva Zelanda 0,57; Chile 0,66; México 0,66). Las proporciones son promedios para el período 2011-15, tomadas del Banco Mundial (World Bank, 2016, disponible en línea).

Imágenes de la vida organizacional*

MARÍA MARTA PREZIOSA**

Revista Cultura Económica
Año XXXIV • N° 92
Diciembre 2016: 21-32

Resumen: Este artículo parte de la idea de que toda organización es un microcosmos, cuyos miembros comparten una mentalidad a partir de su base experiencial común. Se estudiarán entonces las imágenes y metáforas compartidas por sus integrantes para indagar acerca de la posibilidad de encontrar un vehículo para una cierta comprensión del microcosmos organizacional. Ilustraremos esta posibilidad con una exploración realizada mediante dibujos grupales confeccionados por empleados de empresas en la Argentina. Específicamente, analizaremos algunas “ideas de orden” elicitadas, de las que exploraremos sus connotaciones semánticas y reflexionaremos sobre sus implicancias morales.

Palabras clave: metáforas – estudios organizacionales – lingüística cognitiva – ética empresarial

Images We Live by in Organizations

Abstract: *This paper is grounded on the idea that every organization is a microcosm whose members share a mindset due to their common experiential basis. Thus, those shared images and metaphors will be studied in order to consider the possibility of finding a vehicle for an understanding of the organizational microcosm. This possibility will be illustrated with a study carried through group drawings made by several company employees in Argentina. Specifically, we will analyze some elicited “ideas of order”, of which we will explore its semantic connotations and its moral implications.*

Keywords: *Metaphors – Organizational Studies – Cognitive Linguistics – Business Ethics*

For me, reason is the natural organ of truth; but imagination is the organ of meaning. Imagination, producing new metaphors or revivifying old, is not the cause of truth, but its condition.

C. S. Lewis, 1939

Power is the great motivator.

David McClelland, 2003

I. Introducción

La empresa es un microcosmos, un pequeño mundo más o menos organizado que manifiesta todas las propiedades de lo social y humano. En tanto mundo, en el trazo de su mapa pueden encontrarse diversas “poblaciones” que a su vez conforman otros pequeños microcosmos: los

del área tal, los del sector cual, los de la filial, los de la casa matriz. Para cada una de estas áreas, sectores o niveles la explicación de su “cosmos” –en griego, orden– es diferente. En la empresa, cada uno y cada grupo tiene su teoría explicativa acerca de cómo “realmente” funciona esa organización en la que trabaja día a día. Esa visión¹ acerca de cómo está ordenada la empresa surge de una base experiencial compartida.

El título de este trabajo parafrasea dos reconocidas obras, el *best-seller* del analista organizacional Gareth Morgan, *Images of organization* (1986) y el de los lingüistas cognitivos George Lakoff y Mark L. Johnson, *Metaphors we live by* (1980), cuya traducción española es

* Este artículo se basa en un estudio anterior y más detallado publicado en Preziosa (2016).

** Universidad Católica Argentina - mmpreziosa@uca.edu.ar

Metáforas de la vida cotidiana (2009). Este trabajo es deudor de ambos en su inspiración y en el uso de algunas claves de indagación de los grupos observados en diversas empresas.

Aquí subrayaremos cómo en las imágenes y metáforas es posible encontrar un vehículo para una cierta comprensión del microcosmos organizacional. Ilustraremos esta posibilidad con una exploración realizada mediante dibujos grupales confeccionados por empleados de empresas en la Argentina. Específicamente, analizaremos la empresa vivida bajo las “ideas de orden” (Morgan, 1999) CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO de las que exploraremos sus connotaciones semánticas y a partir de las cuales reflexionaremos sobre sus implicancias morales.

II. El valor de las metáforas

Aristóteles tenía una alta valoración de la metáfora porque indica sagacidad, profundidad y una capacidad para percibir y expresar las semejanzas que no son evidentes para la mayoría. (Díaz, 2006). Muchas teorías y siglos después, los lingüistas cognitivos desarrollaron una teoría de la metáfora que compone casi una gnoseología o teoría del conocimiento. El texto de los años 80' del lingüista G. Lakoff y el filósofo M. L. Johnson ha sido para algunos el inicio una revolución cognitiva (Nubiola, 2000).

Según estos autores, pensamos de forma encarnada –*embodied*–, es decir que solemos expresar en términos corporales, dinámicos y materiales todo lo que es abstracto o complejo. Por tanto, la metáfora está presente en la vida cotidiana –*everyday metaphor*– y no solo en la poesía o en la retórica, sino en el ámbito de la mente (Lakoff, 1993:203). Gracias a ella comprendemos un reducto de nuestra experiencia en términos de la estructura de otro ámbito de experiencia. Por ejemplo, señala Jaime Nubiola, en el idioma español se usan múltiples metáforas textiles –por ejemplo, un ámbito de experiencia– para la comprensión de la actividad discursiva oral o escrita –como puede ser otro ámbito de experiencia–: en un discurso se puede “perder el hilo”, las ideas pueden estar mal “hilvanadas”, un argumento puede ser “retorcido”, el discurso tiene un “nudo” y un desenlace, se “atan cabos”

o se “hila muy fino”. El fenómeno discursivo –que es un ámbito abstracto– toma prestada la estructura motora o corporal del fenómeno textil (Nubiola, 2000).

En el pensamiento metafísico ya lo encontramos. Se han utilizado desde siempre metáforas para referirse, por ejemplo, al ser o al bien o al alma². Sin embargo, el cognitivismo considera que la metáfora subyace tanto al pensamiento como a la acción (di Stefano, 2006). Según Nubiola, este enfoque de la inteligencia integra tanto la necesidad objetivista de la explicación de la verdad, como la necesidad subjetivista del sentido y del significado personal del conocimiento. Es decir, la comprensión resulta de la acción y precede a la acción³.

Sin duda, conocer lo que un grupo de empleados de una empresa tiene en mente es complejo y en un cierto sentido es abstracto. Abstracto, no sólo por intangible, sino también porque en este caso, es inferir qué “construcción mental compartida”⁴ puede subyacer a la cultura organizacional estudiada. Como afirma el reconocido psicólogo organizacional Edgar Schein (1999), toda cultura organizacional se sostiene en algunas presunciones que subyacen a la vida cotidiana de trabajo, y el contenido de las presunciones más profundas se refiere a la integración interna y a la naturaleza social humana.

III. La metáfora como acceso a la comprensión de lo social

Ahora bien, ¿en qué medida la metáfora es un medio para la captación de lo social? Según Lakoff, las metáforas permiten a los individuos conocer la realidad en tanto sujetos sociales (1993: 61). Es decir, las metáforas se gestan en una base pre-conceptual de experiencia sensorio-motriz que incluye la percepción, los movimientos corporales, el desplazamiento en el espacio, la manipulación de objetos (Hampe, 2005:2). También esta base pre-conceptual incluye lo emocional, lo histórico, lo lingüístico y lo social (Kövecses, 2008).

La base pre-conceptual donde se gestan las metáforas no contiene estructuras de sujeto y predicado, sino estructuras o esquemas de imágenes –visuales, auditivas o kinestésicas–

que constituyen lo más abstracto dentro de lo sensorio-motriz. Los lingüistas cognitivos los denominan en inglés *image-schema* (pl. *image-schemata*).

Autores como Andrew Goatly (2002-2005), Beate Hampe (2005) y Lakoff (1993) han confeccionado listados de los imago-esquemas más utilizados en el idioma inglés⁵. Por ejemplo, los de Lakoff son:

PARTE Y TODO⁶.
CENTRO Y PERIFERIA,
RECINTO Y RECIPIENTE (en inglés,
CONTAINMENT/CONTAINER)
FUERZA,
CAMINO,
ENLACE Y CONEXIÓN,
EJE Y BALANZA

Los imago-esquemas no están en las palabras sino en la mente, por eso hay que abstraerlos o inferirlos. Alrededor de estas estructuras o esqueletos se construyen las metáforas, que conjugan o intersectan dos campos semánticos diferentes.

Por ejemplo, la afirmación del Pseudo Dionisio (siglo VI) que reza “el bien es difusivo de sí” –*bonum est diffusivum sui*– intenta conducir a una comprensión de la bondad de Dios y de la realidad de todo bien mediante la experiencia cotidiana de la luz⁷. Esta metáfora conjuga dos campos semánticos diferentes: el físico de la luz –que incluye nociones como fuente, intensidad, dirección, y sus opuestos como oscuridad o tinieblas– y el metafísico del bien. La intersección se organiza sobre dos imago-esquemas, CENTRO/PERIFERIA y FUERZA. Es decir, tanto la luz como el bien comparten las características de una fuerza que se emite desde un centro hacia las periferias. Conjugando las alusiones semánticas de cada campo, entendemos lo metafísico, el bien, en términos físicos, la luz, el sol, etc.

Volviendo a la metáfora como acceso a la comprensión de lo social, Joep Cornelissen afirma que las estructuras imaginativas subyacentes ordenan y dan forma a la perspectiva de una cierta comunidad (2006: 690). Dichas estructuras resultan de la memoria social, se fundan en la base de imágenes que conforman su experiencia

vital acumulada y constituyen la comprensión básica que mide sus acciones cotidianas. Por ello, se afirma que varían de cultura en cultura y a través del tiempo (Díaz, 2006; di Stefano, 2006).

Ahora bien, no sólo le dan forma sino que también revelan la perspectiva de una comunidad. Como afirma el lingüista Zoltán Kövecses, a través de ellas se puede acceder al sistema de valores del grupo que las gesta y utiliza (2008b:63).⁸

¿Cómo llegar a conocer las imágenes subyacentes en la cultura de una organización? Morgan (1999) propone “elicitar” –es decir, hacer surgir– las “teorizaciones” de los empleados con dibujos y metáforas. Esta elicitación de imágenes compartidas a través de dibujos grupales tiene valor etnográfico ya que reflejan y hacen converger significados compartidos (van Maanen, 2011)⁹.

En este trabajo presentamos tres imago-esquemas, a saber, CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO que ordenan y dan forma a la perspectiva de comunidad de algunos empleados de empresas. Hemos inferido que estos esquemas teorizan su micro-cosmo-visión, es decir, su experiencia vital, su modo de ser y estar en la organización.

La relevancia moral de la identificación de estas imágenes subyacentes es la identificación de una premisa pre-racional que subyace a los razonamientos éticos de los integrantes de la empresa. De esas teorizaciones se pueden inferir usos sociales que “obligan” a integrarse o socializarse de un cierto modo determinado dentro de la organización y que condicionan el espacio de libertad percibido por el empleado de la empresa. Así, teorizar la empresa de un determinado modo tiene implicaciones morales, porque abre o cierra –en la mente del sujeto– las posibilidades de decisión dentro de ella.

IV. CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO

Inferimos estos tres imago-esquemas a partir de dibujos grupales confeccionados e interpretados por empleados de empresas en el contexto de clases y talleres de capacitación sobre ética y *compliance*. Es decir, bajo ciertas reglas¹⁰ dibujaron en grupo su relación con la empresa y entre sí, para luego interpretar ellos mismos que

simbolizaban esos dibujos.

Los tres imago-esquemas CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO son como un “mínimo común denominador” a 70 dibujos grupales¹¹. Buscando patrones, repeticiones o similitudes –por ejemplo una pirámide y una escalera se consideraron análogas; una ronda es análoga a un abrazo– se identificaron los dibujos que proyectaron más riqueza simbólica por parte de los participantes¹² y/o que habían provocado metáforas más resonantes (Morgan, 1999).

Presentaremos estos tres imago-esquemas con la siguiente estructura. En primer lugar, haremos una descripción. Luego, señalaremos su relación con los imago-esquemas identificados como recurrentes por Goatly (2002-5), Hampe (2005) y Lakoff (1993) y en último lugar, señalaremos las alusiones o implicaciones semánticas de cada uno de ellos en relación con la vida cotidiana en organizaciones y su ordenamiento. Recordemos que un campo semántico es más amplio que el significado literal de un léxico. Por ejemplo, el campo semántico del mar incluye diversas alusiones significativas: las tormentas, las olas, los monstruos marinos, los piratas, los navegantes, la brújula, los naufragos, los cruceros, el sol y la playa, etc. Para describir el campo semántico de cada uno de nuestros imago-esquemas utilizaremos algunas asociaciones propias de la literatura de *management* y otras basadas en el análisis simbólico del mitólogo español Juan Eduardo Cirlot Laporta (1992) quien en su *Diccionario de Símbolos* recupera con amplitud significados trans-culturales e históricos.

A. CÍRCULO

Los dibujos grupales en donde encontramos como “mínimo denominador común” el esquema imaginativo CÍRCULO en su gran mayoría corresponden a dibujos realizados por operarios y empleados ligados al proceso productivo de la fábrica.

Los dibujos más repetidos son el reloj y la rueda. Asimismo, se visualizan otros como el trazo de un compás, el sol y sus rayos, una calesita o carrusel, el recorrido circular de una montaña rusa, los rayos o radios de una rueda, una ruta

o autopista de circunvalación, una ronda de compañeros de trabajo, un abrazo y manos estrechadas. CÍRCULO también aparece de forma simple, como tal, englobando imágenes que representan diferentes áreas productivas y superpuestas con algunos polígonos que conectan dichas áreas de la empresa.

Para ayuda del lector, describamos dos dibujos grupales realizados por sendos equipos de operarios y representando la relación yo-otros. El primero, dibujó una gran ronda con forma de gran abrazo –que simboliza el yo, según los mismos participantes– separada de otra pequeña ronda de pequeños hombrecitos –que simbolizan a los otros. Uno de los brazos del gran abrazo tiene un ala dentada que apunta hacia la ronda de los otros. El segundo, dibujó el yo simbolizado por un tren que transita sobre los rieles de una montaña rusa con altibajos, sin principio ni fin. En el centro de la montaña rusa, gira una antigua calesita como las de las plazas del Buenos Aires de antaño, con sus caballos de madera y un enorme reloj en el centro que mide el tiempo. El sol y sus rayos iluminan y alcanzan a todo este movimiento circular.

Nuestro imago-esquema CÍRCULO, en comparación con los listados de imago-esquemas usuales tiene “contornos estructurales” (Hampe, 2005) en común con tres imago-esquemas identificados por Lakoff (1993) y con tres identificados por Hampe. Es así que CÍRCULO es cercano a CENTRO/PERIFERIA y esto lo vi-

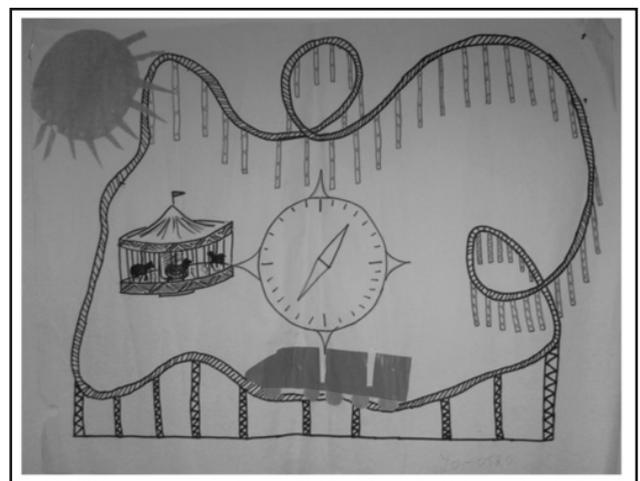


Lámina 1.

Imago-Esquema CÍRCULO

sualizamos en el reloj, la rueda, la calesita, el compás. También, es cercano a ENLACE/CONEXIÓN y se visualiza en la autopista de circunvalación o en la montaña rusa. CÍRCULO tiene contornos en común con RECINTO/RECIPIENTE y lo percibimos en el abrazo y en la ronda que contiene a los iguales. Asimismo, CÍRCULO tiene elementos de PROCESO, CICLO y REPETICIÓN que se visualizan en el movimiento de las agujas del reloj, en los radios de una rueda, en el movimiento de la montaña rusa y en el camino de la ruta de circunvalación o en el movimiento de la calesita.

Respecto de las connotaciones semánticas propias de la literatura de *management* es bien conocido el concepto de “círculos de calidad” propio de la cultura empresarial japonesa. Ésta es una técnica de gestión participativa que fomenta que los operarios, voluntariamente, definan y resuelvan un problema relativo a la calidad o a su control. Se trata de que la solución provenga “de abajo hacia arriba” y no del *top management*. Asimismo, es conocido el concepto “círculo de obreros”, creado en la Argentina por el sacerdote alemán Federico Grote en 1892 y que consistía en una sociedad de ayuda mutua.

Luego, en cuanto a las connotaciones semánticas culturales e históricas, según Cirlot (1992:130-131) el círculo engloba a la circunferencia y al movimiento circular y simboliza “el retorno a la unidad tras la multiplicidad”, así como también la perfección o la eternidad. La circunferencia simboliza “la limitación adecuada” y “lo preciso y lo regular”. Lo que está dentro del círculo se protege de la ilimitación y de la disgregación —que se relacionan con el caos. Por otra parte, la rotación representa una fuerza defensiva. Dentro del círculo se establece un espacio sagrado, un recinto donde se protege al yo y su alma y se defiende de aquello que lo amenaza desde afuera y es peligroso. Lo que está adentro se limita y determina. A su vez, la ronda simboliza “una ligazón física de afinidades” (Cirlot, 1992:388). El “movimiento circunferencial” es una representación del tiempo y de todo sistema cíclico: unidad, multiplicidad, retorno a la unidad; evolución, involución; nacimiento, crecimiento; decrecimiento, muerte. Ahora bien, el centro de la circunferencia también tiene

significado: simboliza lo interior, la unidad, lo inespacial o lo intemporal. En cambio, lo periférico está más cerca de la expansión y de lo exterior. Por último, la rueda (Cirlot, 1992: 391) simboliza el ciclo cuyo eje es un núcleo inmóvil, un centro invariable. El movimiento circular simboliza el destino y lo irreversible del giro. Asimismo, simboliza la evolución que integra tanto el dinamismo de lo regular, como el dinamismo de las fuerzas contrarias, es decir, es un movimiento vivaz que activa fuerzas y las incorpora en su marcha.

B. PIRÁMIDE

Entre los dibujos grupales a los que subyace el imago-esquema PIRÁMIDE se encuentran la escalera, el ascensor, la pila —de ladrillos, de lingotes, de “raviolos” de un organigrama—, la torre —con y sin ventanas— y el podio como una pequeña escalera de tres primeras posiciones. Estos dibujos, en su mayoría, simbolizan tanto a la empresa como al movimiento ascendente del sujeto dentro de ella y principalmente fueron dibujados por mandos medios en carrera gerencial.

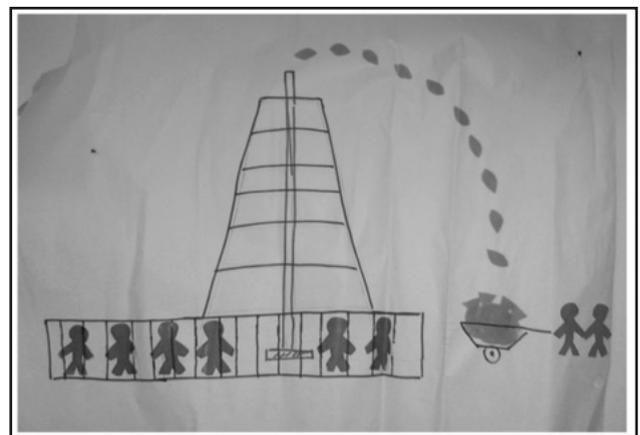


Lámina 2.

Imago-Esquema PIRÁMIDE

Como ejemplo ilustrativo, describimos la escalera realizada por alumnos MBA para simbolizar la vida profesional como viaje. En el primer escalón se dibuja un birrete que simboliza la educación universitaria, y en cada escalón que sigue se agrega una nueva habilidad como el trabajo en equipo o la comunicación. Finaliza en el tope de la escalera con un casco, que

simboliza un cargo de mando y una balanza, que significa haber logrado un equilibrio. Al lado de la escalera hay un ascensor que transporta “a la cima” a aquellos que no necesitan realizar el esfuerzo de subir por la escalera y que “entran por la ventana”. Otro equipo de alumnos MBA dibuja su relación con la empresa con imágenes que representan “esfuerzo”: subir la pirámide con una escalera, levantar pesas, volar como un superhéroe, subir al podio, alzar el trofeo. A su vez, en otra escalera dibujada por mandos medios de una empresa, los que suben se dan una mano para ayudarse a subir entre sí. Una torre, dibujada por mandos medios de una fábrica, se yergue sin ventanas y emitiendo, no ya humos industriales, sino lingotes de oro que se apilan al lado de la torre (ver lámina 2).

El propuesto imago-esquema PIRÁMIDE tiene *contours* (Hampe, 2005) comunes a otros cinco imago-esquemas básicos. La pirámide se eleva confluyendo en un vértice, EJE/EQUILIBRIO y STRAIGHT, que traduzco como VERTICAL/DERECHO. La pirámide es concebida como RECINTO/RECIPIENTE. Por otra parte, pila, podio, torre, escalera y ascensor tienen elementos de ARRIBA/ABAJO y de ESCALA que facilitan el desplazamiento de abajo hacia arriba.

En la literatura de *management*, la pirámide organizacional es una imagen común. Se utiliza por ejemplo, para representar la estructura de recursos humanos de la empresa y sus niveles jerárquicos. Ahora bien, aunque es una metáfora muy utilizada y podríamos decir que está “fossilizada” (Nubiola, 2000), la consideramos un imago-esquema significativo porque es posible encontrarla como “mínimo común denominador” subyacente a diferentes dibujos análogos que ya hemos mencionado.

En cuanto a su dimensión histórico-cultural, la pirámide es un símbolo muy rico, indica Cirlot (1992). La pirámide adquiere diversas formas –montaña hueca o monumento de tierra– y es símbolo del aspecto materno de la tierra. Expresa tanto la idea de muerte como la de inmortalidad y es la morada de los antepasados. Así, la pirámide se presenta como un símbolo totalizante que expresa una obra creadora completa. El vértice simboliza el punto de partida y de llegada de todo, es el centro místico al que todo converge,

es el destino de todo lo que sube desde la fuente creadora (Cirlot, 1992: 363-365).

Para complementar, se ha indagado también en la simbología cultural de la verticalidad. Ésta simboliza el impulso de espiritualización y los valores morales y sus niveles. Por otra parte, la ascensión, la subida, y las escaleras simbolizan la necesidad del ser humano de trascender, de superarse, pero también la “tensión creciente de impulsos” como por ejemplo el de dominación (Cirlot, 1992: 88 y 459).

C. MURO

Los dibujos grupales a los que subyace el imago-esquema MURO son el edificio –de oficinas, de fábrica–, la fachada, la pared de ladrillos en construcción, la torre –con y sin ventanas–, la pared con ventanas enrejadas, el muro electrificado, el muro circundante, la prisión, la torre de vigilancia, la pila de lingotes, la pila de ladrillos, el juego electrónico denominado Tetris. La mayoría de estos dibujos pertenecen a mandos medios en carrera gerencial y alumnos MBA.



Lámina 3.

Imago-Esquema MURO

Para ilustrar, describimos el dibujo de alumnos MBA donde la relación con la empresa

se simboliza en una pared de ladrillos donde los hay colorados abajo y “los azules” arriba. La pared de ladrillos está rodeada por brazos poderosos que se originan en los ladrillos de sangre azul y rodean al resto. En el medio de la pared, un ladrillo “con movilidad” busca ascender diferenciándose de los otros, a través del estático muro, y otros pequeños ladrillos intentan entrar por la ventana situada en el brazo derecho. En otro dibujo grupal de MBAs, la empresa es representada como un rompecabezas cuyas piezas son los individuos y en otro, la empresa es simbolizada como un Tetris, donde los ladrillos que simbolizan a los sujetos encajan entre sí o salen del juego, pero siempre con una lógica aleatoria. En este Tetris aparece un elemento que abraza a los ladrillos: una morsa o sargento –graficado como la herramienta de carpintería que se usa para fijar y unir. Por otra parte, en otro dibujo grupal realizado por mandos medios en una fábrica, la empresa es representada por paredes que circundan una cárcel donde hay torres para vigilancia y espacios internos donde se acumulan pilas de lingotes.

En las imágenes donde hay muros, paredes y pilas presentes aparecen también imágenes de sudor y de sangre, de pesas, de manos y brazos grandes que extienden su alcance con un rayo, o con un cetro, o una maza o un látigo. Todo ello asociado con el esfuerzo, con el peso de la responsabilidad, con la autoridad y con la presión que el empleado experimenta de arriba hacia abajo, o con el supuesto posible “castigo” (ver lámina 3).

El imago-esquema MURO tiene contornos estructurales compartidos con varios de los imago-esquemas usuales. Por ejemplo, con RESISTENCIA, RESTRICCIÓN, BLOQUEAR, CONTRARRESTAR. Esto se visualiza en el hecho de que el muro restringe y bloquea el ingreso, establece límites, resiste las fuerzas que lo quieren traspasar o derribar, bloquea el movimiento de los ladrillos, contrarresta la fuerza de gravedad, resiste el paso del tiempo, resiste la disgregación de las piezas, impide. Asimismo, MURO se relaciona con el imago-esquema RECINTO/RECIPIENTE por que el muro delimita, encierra, contiene y protege como la muralla. En otro orden, también se relaciona con VERTICAL/DERECHO ya que se eleva por

acumulación de ladrillos o piedras.

Según Cirlot, el muro (1992: 316-317) presenta diversos significados. Por un lado, puede significar la idea de “elevar sobre el nivel común” debido a su altura, pero, como pared que cierra el espacio, “significa la imposibilidad de transir al exterior”. Visto desde fuera, el muro “expresa la idea de impotencia, detención, resistencia, situación, límite”. Sin embargo, si el muro se considera visto desde adentro, significa protección, incluso con características maternas y femeninas, como la casa o la ciudad. También simboliza la materia como opuesta al espíritu. Luego, para complementar, indagamos la simbología de la piedra (Cirlot, 1992: 362). Esta suele representar el ser, la cohesión interna y la conformidad con uno mismo. La piedra simboliza lo contrario a lo biológico, que muere, o lo contrario al polvo, que se disgrega.

V. El ser y estar en la empresa

Como dice el etnógrafo organizacional John Van Maanen (2011), quien investiga una cultura ha de representar las voces de los “nativos” de la misma y ha de construir un mapa fiel de ese territorio. Sin duda, lo hará con alguna clave interpretativa que permita mostrarles a otros el significado compartido por esos nativos.

En nuestro caso, hemos seleccionado tres claves interpretativas. En primer lugar, la interpretación de quienes hicieron los dibujos. Aquí las voces son tanto las imágenes como su lectura, registradas en el transcurso de los talleres (Preziosa, 2016). En segundo lugar, el análisis lingüístico-cognitivo de los dibujos y la exploración de los campos semánticos presentes en las imágenes, como el que hemos realizado hasta aquí. Y en tercer lugar, la intencionalidad pedagógica de los talleres en los que se confeccionaron los dibujos, a saber, promover la reflexión sobre el “espacio” de libertad que creemos tener en la organización para tomar decisiones y actuar de modo ético.

Por otra parte, podemos ver que las tres estructuras son categorizables bajo el imago-esquema general PARTE/TODO. En MURO esto se percibe con mayor claridad porque el yo se representa con el ladrillo, con la piedra o con la

pieza del rompecabezas, que son parte del todo-empresa. En CÍRCULO en cambio, apenas se distingue el yo –la parte– del todo, que es un continuo; el yo es un “nosotros”. Luego, en PIRÁMIDE, el yo transita y se mueve de forma ascendente a través o sobre el todo-empresa.

De este análisis, se podría inferir que cada imago-esquema propuesto, CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO, estructura la experiencia del sujeto en cuanto al “ser y estar” en la empresa, con base en la memoria social compartida, le da forma a su perspectiva de comunidad y le asigna “en su cabeza” –así hablan los antropólogos positivistas y materialistas– una medida de libertad –de este último término hablamos nosotros.

A. Interpretación del imago-esquema CÍRCULO

El sujeto que simboliza su experiencia en la empresa bajo la estructura imaginativa circular concibe ese espacio vital como un lugar repetitivo. Allí se está conectado y enlazado con los pares y con algo central que aúna, sostiene y hace confluir fuerzas. Asimismo, en ese espacio cíclico se protege y se abraza a los que pertenecen a él. Se protege a los que quedan dentro y se experimenta la separación –o amenaza– de aquellos que son diferentes.

Las alusiones semánticas del CÍRCULO son propias de un microcosmos donde no hay principio ni fin, es decir, se repiten siempre los mismos pasos, las mismas estaciones pero eternamente se retorna al mismo punto. Sin embargo, resulta en un espacio vital predecible, protector e integrador y sagrado.

Si observamos que en su mayoría son dibujos hechos en fábricas, donde los procesos productivos tienen sus tiempos y sus recursos determinados en forma precisa, es claro que la producción tiene una fuerza y un dinamismo regular y de carácter necesario para la obtención de un producto final. La producción requiere de trabajo en equipo, enlaza afinidades y relaciones de colaboración. Quienes participan en ella se protegen entre sí, dado que el destino los mantendrá en la base de la pirámide organizacional, sin perspectivas de ascender a otra escala jerárquica. Así, sus interrelaciones son como un abrazo

fortalecedor entre pares, como una mano estrechada que sella un acuerdo de protección. Pertener es importante, mientras que extralimitarse y querer superar a los pares no es lo esperado¹³, y disgregarse es peligroso.

Por su parte, el yo, el sujeto individual tiene peso o existencia en la medida en que se funde en el abrazo, en la ligazón colaborativa, en la ronda. No hay dibujos de cuerpo completo que distingan al yo del “nosotros”. El yo es gracias a sus iguales. No hay voz propia, sino que la voz individual y personal se sustituye por la lealtad y el compartir con sus iguales el destino irreversible del eterno retorno.

El yo se mueve con facilidad como el carro de la montaña rusa sobre sus rieles o como los animales estáticos de la calesita, acompasado, marcado por el proceso. Su movimiento tiene origen extrínseco y predeterminado, no tiene movimiento propio. En otros términos, no hay movilidad social y así como el principio coincide con el fin, la parte coincide con el todo, y el yo coincide con el nosotros.

B. Interpretación del imago-esquema PIRÁMIDE

El sujeto que representa imaginativamente su experiencia dentro de la empresa bajo la estructura imaginativa piramidal concibe este espacio vital como un lugar donde existe una permanente búsqueda de superación –crecimiento, expansión o mayores ganancias. En la empresa-pirámide se proyectan y amplifican el impulso de dominación –de ganar mercados y clientes, de estar primeros en la mente del consumidor– y se proyecta el impulso de trascendencia y de permanencia –sobrevivir muchos años, ser recordada como marca o contribuir a un planeta sustentable.

En este espacio vital existe un punto de llegada, de convergencia, una meta. El vértice de la empresa, el lugar del “número uno”, es el podio deseado, anhelado o codiciado como el fin de todo. Pero también es el origen, la causa de lo que todo ocurre en la empresa –lo bueno y lo malo–, es la fuente de donde emana el poder y a lo que se atribuye la total y absoluta responsabilidad.

Así, en ella existe una jerarquía de directivos y una escala de remuneraciones: se está en la base, en el medio o la cima de la pirámide. La ascensión implica superarse y capacitarse; pero también motivación de poder, es decir, el deseo de influir sobre otros (McClelland, 2003). No todo lo que está abajo llega arriba. Algunos quedan en el camino. En este sentido, la empresa-pirámide es tanto lugar de éxito, consagración o trascendencia como un lugar de muerte.

Concebida bajo el imago-esquema PIRÁMIDE la empresa es experimentada como un lugar donde se realiza mucho esfuerzo individual y colectivo. La pirámide es algo construido por muchos, es un recinto de “héroes y tumbas”. Allí moran los antepasados, los que llegaron y los que no llegaron. También se puede descender de ella, caerse, sepultarse en ella y ganar la inmortalidad o el anonimato. La pirámide tiene connotaciones de grandiosidad y de esfuerzo, aunque también de sinsentido, como la montaña que sube Sísifo o como la torre de Babel.

En este contexto “piramidal” el yo se identifica con el movimiento ascensional, el deseo de superación, el impulso de dominación y el deseo de trascendencia y permanencia. La ambición del yo intenta ascender en la escala organizacional, aunque si pudiese, treparía por la pared, subiría en ascensor o entraría por la ventana.

Por otra parte, la empresa-pirámide es un proyecto totalizador que le confiere a este espacio alusiones a un destino comunitario de equilibrio, de quietud, de permanencia y solidez por lo que “alrededor” de ella como eje se puede erigir una comunidad o se puede sostener la vida de una persona y la de su familia.

C. Interpretación del imago-esquema MURO

El sujeto que representa su ser y estar en la empresa bajo la estructura imaginativa MURO concibe este espacio de forma ambivalente, con algunas características de CÍRCULO y otras de PIRÁMIDE.

MURO tiene en común con PIRÁMIDE que se erige, se levanta por acumulación de ladrillos, de piedras o de lingotes. La empresa es un lugar

construido por acumulación, es admirable, imponente y poderosa, y por tanto, se desea escalar para superarse, crecer y apropiarse de sus cualidades. Una diferencia es que sobre la PIRÁMIDE hay una escalera definida para ascender.

Luego, MURO tiene en común con CÍRCULO el hecho de que es un lugar del que se espera recibir una protección. Protege, detiene y contiene. Contiene a unos y separa de otros. Dentro del CÍRCULO no hay diferenciación de individuos; y análogamente entre los ladrillos del MURO no hay diferencias. Sin embargo, en el CÍRCULO no hay salida, mientras que el MURO, en cambio, se puede escalar o cruzar. Se busca pertenecer al MURO y no quedar del otro lado, en el lugar de los descartados, de los marginales, de los ilotas.

Ahora bien, las connotaciones semánticas de MURO que no están en CÍRCULO y PIRÁMIDE se refieren a la presión y el peso ejercido de arriba hacia abajo. MURO representa la capacidad de la empresa de resistir los embates de los tiempos difíciles, de bloquear a la competencia, pero también de bloquear y contrarrestar el deseo de ascensión. Si consideramos que en su mayoría son dibujos correspondientes a grupos de mandos medios, estos perciben que “desde arriba” se los carga de responsabilidades o tareas, se los vigila e incentiva, pero sin embargo su pertenencia está garantizada si se quedan estáticos o si logran que algo lo ascienda de forma extrínseca. A su vez, la ascensión es resistida por el deseo de seguir formando parte del muro y quedar protegidos en él. El muro presiona, da forma, contiene, restringe, limita. Oprime las diferencias y la creatividad individual¹⁴ como precio para encajar y pertenecer, pero al mismo tiempo, sostiene y protege con sus normas y sus beneficios.

MURO representa la ambivalencia del sujeto que si bien desea crecimiento, busca también la protección y advierte que son como fuerzas opuestas. Su desafío personal es permanecer y ser el mismo, o encajar y ascender. En consecuencia, el MURO representa la dificultad y el agobio que produce ese desafío, así como también el esfuerzo de construir algo entre todos y el hecho de pertenecer a algo superior a uno mismo y de elevarse sobre lo común y ordinario.

VI. La medida de libertad experimentada

Como se ha expresado, las estructuras imaginativas presentadas han sido abstraídas e inferidas de 70 dibujos grupales realizados por empleados de empresa en el contexto de talleres de capacitación en ética y *compliance*. Se buscaron patrones y repeticiones en el discurso gráfico y verbal registrado en dichos talleres, y se presentaron CÍRCULO, PIRÁMIDE y MURO como tres esquemas imaginativos que nos permiten acceder a la experiencia vital del ser y estar en la empresa en distintas “poblaciones” de la misma.

Desde el punto de vista de la intencionalidad pedagógica con la que fue realizada esta elicitación de metáforas e imágenes grupales, finalizamos ahora con algunas especulaciones acerca del margen de libertad del sujeto, esperable en estas tres micro-cosmovisiones presentadas.

Si, como se ha señalado antes, la cognición metafórica de un cierto ordenamiento de la realidad cotidiana es un antecedente pre-conceptual de las acciones, podemos considerar sus implicaciones morales, aunque estas no provengan ni de la lingüística ni de la etnografía, sino de la ética. Es decir, estas “teorizaciones” (Morgan, 1999) no racionales pueden sesgar la libertad interior personal conformando premisas sostenidas de forma “acrítica”, en un razonamiento práctico que conduce a una decisión.

Para los sujetos que experimentan su ser y estar en la empresa bajo el imago-esquema CÍRCULO, el espacio de iniciativa individual es reducido. La idea de “eterno retorno” no la favorece, pero sin embargo, lo expresado por los empleados de fábrica bajo este imago-esquema CÍRCULO transmite un mayor bienestar y una cierta felicidad que en PIRÁMIDE y MURO. Claro está que desde el punto de vista de la unidad del proceso productivo de la empresa, parece muy positivo concebir al yo como un nosotros y a la producción como una rueda que gira sin dificultades.

Ahora bien, desde una perspectiva ética esta unidad y lealtad —llevada a un extremo— puede favorecer la dilución de la responsabilidad personal. Por ejemplo, si en una fábrica los operarios se organizasen para realizar un robo

sistemático de mercadería, al privilegiarse la unidad y lealtad al grupo, uno de ellos requeriría de muchísimo coraje para denunciar la mala práctica en los canales de denuncia que ofrecen los programas de *compliance* o para simplemente oponerse a participar. Sin embargo, también en perspectiva ética, la protección mutua, la defensa de los pares, y la protección de algo sagrado compartido entre todos, tienen connotaciones de solidaridad, colaboración y confianza muy valiosas.

En cuanto al espacio de libertad experimentada subjetivamente de acuerdo con la estructura imaginativa PIRÁMIDE, éste se caracteriza por una gran proyección hacia el futuro de la iniciativa individual. La historia aquí es individual, lineal y siempre va para arriba o permite sacar al sujeto del lugar en donde está. Desde el punto de vista de la unidad de la empresa y su alineación a sus objetivos, éste parece un ordenamiento eficaz acorde a un proyecto totalizante, como es la empresa-pirámide.

Sin embargo, desde el punto de vista ético, yendo a un extremo, puede conducir a no reconocer los límites normativos o legales de la sociedad; o bien a una competitividad interna destructiva. Otro aspecto negativo es el probable exagerado narcisismo del sujeto en permanente ascensión y la amenaza moral que ello comporta¹⁵: el espejismo de la meta centrada en uno mismo, la falta de “pies en tierra firme” y el ahogo de su verdadera identidad. En el otro extremo, el positivo, este impulso ascensional contribuye a un liderazgo servicial —*servant leadership*— y a un poder personal constructivo, subsidiario y con vocación institucional (McClelland, 2003).

En cuanto a la medida de libertad vivida por un sujeto en el contexto de una empresa que visualiza como MURO, como ya señalamos, es ambivalente. El objetivo vital puede variar entre tratar con esfuerzo de limar diferencias y encajar en la organización o bien hacer el intento de resistir allí lo máximo posible para no desgastarse. El sujeto teme a la alienación, pero desea la protección. La alienación se resiste como piedra que no se disgrega, acomodándose o desgastándose. El yo debe encontrar su lugar, adaptarse. En el esfuerzo de parecer o ser inerte, el muro de la empresa deviene en prisión. Sabe

que no puede ser muy diferente y no siempre logra aportar lo propio, o bien, que le sea reconocido. Trata tanto de adaptarse como de ser fiel a sí mismo, y de aquí que sea el más sufrido de los micro-mundos.

Desde el punto de vista ético, la necesidad de protección que el yo espera de la empresa puede favorecer la dilución de su creatividad, de su identidad e incluso de su responsabilidad individual. Ese deseo de protección puede sepultar su individualidad de un modo diferente al que lo puede hacer el exceso de ambición y competitividad en la PIRÁMIDE. El yo ascensional de la PIRÁMIDE que busca superarse, distinguirse de los otros y elevarse puede diluir su integridad en la competitividad excesiva y ambiciosa, racionalizando sus decisiones no éticas al priorizar el logro de objetivos. En cambio, el yo estático del MURO, puede diluir su integridad con el silencio moral (Verhezen, 2010), conservándose a sí mismo sin exponerse, sin moverse, sin distinguirse del resto, como una pieza más del rompecabezas diciéndose a sí mismo “yo sólo hago mi trabajo” y obteniendo la recompensa. Al yo del MURO lo sepulta el miedo, aprisionando su libertad y creatividad. Al yo de la PIRÁMIDE, en cambio, lo sepulta otro más fuerte que él.

Según Schein (1999) en las presunciones más profundas de una cultura organizacional hay afirmaciones acerca de cómo es la naturaleza humana. A través de estos imago-esquemas propuestos nos hemos referido de forma implícita al instinto de conservación y de supervivencia –y aquello que lo amenaza–, a la naturaleza social del hombre y su instinto gregario –y a las fuerzas contrarias a la asociación y colaboración–, a la tendencia natural de toda sociedad a organizarse bajo una autoridad, al trabajo como realidad plenamente humana y al deseo de perdurar, de trascender.

Decantando precipitadamente todo lo dicho en este trabajo, pareciera que la presunción profunda principal que subyace a la relación yo-empresa y yo-otros es el instinto de conservación y su extensión bajo la forma de poder.

Estos imago-esquemas representan una forma comunitaria de ver el micro-mundo de la empresa que se nutre de la experiencia vital compartida y conforman “el suelo de la praxis”

de la empresa y sus integrantes. Esa comprensión surge del hallarse en ella y conforma una base y un condicionamiento para sus acciones. Si pudiésemos inventar un término, estos imago-esquemas en lugar de representar una *Lebenswelt* husserliana, representarían una especie de *Lebensorganisation*.

Referencias bibliográficas

- Cirlot, J. E. (1992). *Diccionario de Símbolos*. Ediciones Labor, Barcelona.
- Cornelissen, J.P. (2006). “Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor”. En *Journal of Management Studies* N° 43:4, pp.683-709.
- Di Stefano, M. (2006). “La perspectiva retórica”. En Di Stefano, M. (coord.) *Metáforas en uso*. 2° ed. Biblos, Buenos Aires.
- Díaz, H. (2006). “La perspectiva cognitivista”. En Di Stefano, M. (coord.) *Metáforas en uso*. 2° ed. Biblos, Buenos Aires.
- Goatly, A. y LLE Project (2002-2005). *Metalude*, Department of English, Lingnan University. <http://www.ln.edu.hk/lle/cwd/project01/web/home.html> Último acceso: diciembre 2016.
- Hampe, B. (ed.) (2005). *From Perception to Meaning: Image Schemas in Cognitive Linguistics*. Walter de Gruyter, Berlín.
- Harris, M. (1976) “History and significance of EMIC/ ETIC distinction”. En *Annual Review Anthropology*, vol. 5, pp. 629-50.
- Kövecses, Z. (2008a). “Metaphor and Emotion”. En Gibbs, R. W. ed. *The Cambridge Handbook of Metaphor and Thought*. Cambridge University Press, New York.
- Kövecses, Z. (2008b). “Universality and Variation in the Use of Metaphor”, En Johannesson, N. & Minugh, D. (eds.). *Selected Papers from the 2006 and 2007 Stockholm Metaphor Festivals*. Stockholm, Department of English, Stockholm University, pp. 51–74.
- Lakoff, G. (1993). “The Contemporary Theory of Metaphor”, en Ortony, A. (ed.) *Metaphor and Thought*. Cambridge University Press, Cambridge, pp: 202-251.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (2009). *Metáforas de la vida cotidiana*. Ediciones Cátedra, Madrid.
- Lewis, C. S. (1939). “Bluspels and Flalansferes: A Semantic Nightmare”, in *Rehabilitations and Other Essays*. Oxford University Press, London.

- Luciani, R. (2008). "Analogía trascendentalis. Los Trascendentales a la luz de Tomás de Aquino y Hans Urs von Balthasar", En *Apuntes Filosóficos*, 33 (2008), pp. 33-64.
- McClelland, D. C. y Burnham, D. H. (2003). "Power is the great motivator". En *Harvard Business Review*. Vol. 81, n°1, pp. 117-126.
- Morgan, G. (1999). *Imagin-I-ización: una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*. Granica, Barcelona.
- Nubiola, J. (2000). "El valor cognitivo de las metáforas". En *Cuadernos de Anuario Filosófico*, N° 103, 73-84.
- Preziosa, M. M. (2009). "Imago vocis: el diálogo de Narciso". En Fernando Ortega *et al.* *Cultura del Diálogo e inclusión social*. EDUCA, Buenos Aires.
- Preziosa, M.M. (2016). *La mentalidad compartida en la empresa*. Editorial Teseco, Buenos Aires.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide- Sense and Nonsense About Culture Change*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Sharifian, Farzad (2017). *Cultural Linguistics: A new multidisciplinary field of research*. http://artsonline.monash.edu.au/lsc/5042/?_ga=1.42615907.756957090.1491672912. Último acceso: diciembre 2016.
- Van Maanen, J. (2011). "Ethnography as Work: Some Rules of Engagement", en *Journal of Management Studies*, 48(1), pp. 218-234.
- Verhezen, P. (2010). "Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity", en *Journal of Business Ethics* N° 96, pp. 187-206.
- muchos otros, también de Dewey.
- ⁴ Es decir, no está en discusión ni se indaga si la construcción mental o social coincide con la realidad. Por tanto, en este punto no es necesaria –todavía– una crítica al constructivismo o al pragmatismo.
- ⁵ No se ha encontrado un listado para el idioma español.
- ⁶ Se respeta el uso y costumbre de la lingüística cognitiva de escribir las metáforas o los imago-esquemas en mayúsculas.
- ⁷ El bien "extiende los rayos de su plena Bondad a todos los seres" (DN 4.693B, APUD Luciani, 2008:16).
- ⁸ Hoy se afirma que la lingüística cultural es un nuevo y floreciente campo multidisciplinario de estudio (Sharifian, 2017).
- ⁹ Aunque no lo haremos aquí, se puede justificar que las metáforas son un canal de acceso para aspectos subyacentes de una cultura a través de la etnografía y sus aplicaciones a los estudios organizacionales. Para esta disciplina de estudios cualitativos, de cierto modo "extranjera" al *mainstream* positivista (van Maanen, 2011), las culturas han de estudiarse como "lugares" de convergencia de significados. Indagar en los símbolos o discursos (*speech acts*) que producen sus integrantes es un modo de acceso a las reglas subyacentes que articulan una cultura (Harris, 1976).
- ¹⁰ En Preziosa (2016) se explican las reglas de construcción y las reglas de lectura de los dibujos grupales que facilitan la elicitación de metáforas significativas y relevantes y el respeto por las voces "nativas".
- ¹¹ Los dibujos fueron realizados en forma grupal por equipos de 4 o 6 empleados por lo que el análisis de 70 posters grupales representa la convergencia de significados de aproximadamente 350 empleados, de los cuales 118 eran empleados de la empresa "A" y 160, empleados de la empresa "B", ambas filiales locales de empresas multinacionales del sector manufactura. El resto es un número aproximado de alumnos de 5 cohortes de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Los alumnos del MBA son empleados de empresas, usualmente mandos medios y tienen un promedio de edad de 28-30 años.
- ¹² Es decir, se descartan los dibujos meramente sustitutivos o alegorías fosilizadas, por ejemplo una balanza es una alegoría fosilizada de la justicia. Es decir, como la alegoría ya está muy instalada en el lenguaje, dice muy poco de quienes la dibujan y no permite proyectar la comprensión personal o grupal de justicia.
- ¹³ A este respecto véase el famoso experimento *Hawthorne* de Elton Mayo, desarrollado en los años 20, en EE.UU.
- ¹⁴ La creatividad individual aparece simbolizada como una paloma o como una mujer, por ejemplo en sendos dibujos grupales de MBA.
- ¹⁵ Este tema ha sido ya tratado en un trabajo anterior (Preziosa, 2009).

La responsabilidad cívica empresarial

TRISTÁN RODRÍGUEZ LOREDO*

Revista Cultura Económica

Año XXXIV • N° 92

Diciembre 2016: 33-40

Resumen: Este trabajo estudia la percepción que sobre los empresarios tiene el resto de la sociedad argentina, e indaga acerca de las diferencias entre los roles de los directivos de empresa, entendiendo que se producen asimetrías en la percepción que la población tiene de ellos, que luego se traslada a la imagen y su consecuente desacople con sus funciones en el esquema productivo. También se analiza la percepción del rol del Estado en la gestión de la economía. Por último, se observa cómo esta confluencia de percepciones genera una brecha entre lo que la sociedad juzga correcto y el rol que los empresarios deberían ocupar para satisfacer las exigencias que el mismo público le pide al sistema económico.

Palabras clave: Imagen – Empresario – Estado – Gestión económica – Argentina

Corporate Civic Responsibility

Abstract: *This paper studies the perception that Argentine society has of the business people, and questions the differences between the roles of company managers, based on the understanding that there are asymmetries in the perception that the population has of them, which then is translated to their image and its consequent decoupling with its functions in the productive scheme. The perception of the Government's role in economic management is also analyzed. Finally, we observe how this confluence of perceptions generates a gap between what society deems right and the role that entrepreneurs should play in order to satisfy the demands that the public itself asks of the economic system.*

Keywords: *Image – Entrepreneur – State – Economic management – Argentina*

I. Introducción

En una sociedad en la que las grietas resultan un denominador común para referirse a una visión dicotómica de lo que ocurre, no sólo se separan campos divergentes del pensamiento, sino también las percepciones que con respecto a determinados grupos sociales tienen otros actores o el conjunto de la sociedad. En este caso particular, quisiera invitar a una breve reflexión acerca de la percepción que sobre los empresarios tiene el conjunto de la sociedad argentina.

A diferencia de otros profesionales, el empresario tiene un rol que necesariamente

supone la interacción con los que “poseen” los factores de producción –los tenedores de los recursos naturales o rentistas–, con los trabajadores y los que proveen el capital, ya que su rol como factor de producción es, justamente, el de organizar la labor de todos estos agentes para optimizar dicha producción, entablando negociaciones permanentes. Pero, además, su rol lo pone de cara a otros *stakeholders*, cuyo interés en la actividad de la empresa puede tener tantos fundamentos como miradas: los vecinos de una planta, los contribuyentes, el gobierno local, los proveedores, los pequeños y grandes clientes, los institutos educativos, entre muchos otros. Ellos también van construyendo su

* ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas) - tristan_rloredo@uca.edu.ar

particular percepción del empresario, conociéndolo por aquella faceta parcial con la que les toca interactuar. Así es que tener una mala imagen o ser poco confiable frente a los demás pesa al momento de entablar vínculos en el desarrollo de la actividad empresarial, pero también impacta en el resto de la comunidad, donde se generan resultados distintos que los del indicador financiero EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), aunque no por ello menos importantes.

II. La verdad en cifras

Las encuestas y sondeos de opinión de todo tipo arrojan un resultado muy negativo acerca de la percepción que la sociedad tiene de los empresarios, cosa que los propios interesados saben y parecen asumir. En la encuesta que realizó en el año 2016 la consultora CIO sobre la confianza que diversos grupos tienen para el público –sobre 1200 casos en Capital y Gran Buenos Aires– y que se presenta al final de este trabajo, los empresarios tienen el dudoso privilegio de compartir el fondo de la tabla con su contraparte en el sistema productivo: los sindicalistas.

Por otra parte, en su primer año de gobierno, el Presidente Mauricio Macri mantiene todavía un grado de confianza alto –alcanza el 49% sobre un 25% que tenía su antecesora en su último año de mandato–, mientras que las ONGs tienen un 45%, el mismo porcentaje que los periodistas, genéricamente, y más todavía que los también nuevos ministros (41%) y las FF.AA. (38%).

Los empresarios no llegan al 12%, cifra incluso más baja que la que alcanzaba este mismo grupo durante los dos últimos años del kirchnerismo (18% y 17% respectivamente). Incluso dos segmentos que vienen mostrando bajos índices de confianza, las fuerzas de seguridad (16%) y el Congreso (15%) también lo superan. Solamente los sindicatos (11%) estaban por debajo de los empresarios, como depositarios de confianza.

Ahora bien, si estas cifras parecen desalentadoras, podrían ser aún más llamativas cuando indagamos en los diferentes sectores representados. Ordenándolos de mayor a menor,

podemos señalar que el ranking lo encabezan las empresas de tecnología (con un contundente 50%), seguido por el sector agropecuario (42%), alimentos y bebidas (40%) y la construcción (38%). En cambio, los últimos son los sectores de telecomunicaciones (21%), bancos y finanzas (21%), energía (20%), minería y petróleo (20%) y por último, el de supermercados (17%). Hay una interpretación plausible de este escenario, y es que en un año signado por una fuerte inflación y un reajuste de precios relativos, como fue la primera mitad de 2016, se castigó justamente a los sectores peor ubicados, como el de los supermercados. Es lógico que se los perciba como los *remarcadores* de precios, asociándolos directamente con la inflación. De la misma manera, los que están cerca en la tabla fueron los que actualizaron tarifas de servicios en medio de debates y escándalos, tales como audiencias públicas, excepciones, etc.

El trasfondo de esta mala *performance* no es otro que la creencia generalizada de que el empresario no agrega valor en su tarea, y que su rol como organizador es perfectamente prescindible, trasladando ese concepto parasitario a cualquier intermediación que haga con mayor o menor eficiencia. El margen de un supermercado se transforma en plusvalía, por más que su rentabilidad dependa de muchos otros factores antes que de su voracidad comercial.

En cambio, los segmentos con mejor ubicación como receptores de confianza resultan ser los empresarios ligados con los sectores más dinámicos de la economía, en los que la innovación tecnológica se convierte en su motor principal. Esto encuentra raíces en lo disruptivo de su actividad, pero también en la edad y en los aspectos personales de sus representantes, que se alejan del estereotipo del empresario argentino. Muchos de ellos son conocidos a escala planetaria, habida cuenta de su rápido ascenso y de la familiaridad con la que el público utiliza sus servicios. Rápidamente se asocia la cara y el nombre de innovadores como Bill Gates (*Microsoft*), Mark Zuckerberg (*Facebook*), Steve Jobs (*Apple*) o Jeff Bezos (*Amazon*), casi como alquimistas que pudieron burlar las restricciones de la economía moderna, creando casi de la nada y erigiendo un emporio en

menos de una generación.

Pero quizás la “buena prensa” que las compañías de estas características tengan en la consideración del público, es que a sus CEOs se les reconocen atributos que los alejan de la imagen del que se insiste en llamar “empresario”:

- *innovación*, ya sea porque han creado nuevos productos o formas de elaborarlos o porque directamente han rediseñado un nuevo mercado;
- *tecnología*, en tanto son emprendedores ligados a aspectos con impacto en la vida diaria, especialmente en las telecomunicaciones, con todos los cambios en usos y costumbres que ello implica. La tecnología deja de ser una habilidad para convertirse en un conocimiento estratégico que se incorpora a todas las fases de su actividad como un insumo clave.
- *empatía*: sea por pertenecer a la generación fundadora o a su juventud, el contacto con las necesidades y deseos de sus clientes, que es un público generalizado, van moldeando la idea de que están atentos a dichas necesidades.
- *disrupción*: tanto su aparición en el mercado, como el ascenso del garaje al NYSE de sus empresas, se producen muchas veces sin seguir las reglas ordinarias que han visto triunfar a tantos. Como reconocía el fundador de Amazon, Jeff Bezos, su único mérito no fue inventar ni el Internet ni los libros sino combinar lo ya existente en una nueva forma de entender el negocio y transformarlo radicalmente.

En la otra vereda, otros agentes económicos son identificados rápidamente como empresarios cuando en realidad actúan, piensan y viven como gestores de intereses. En realidad, son distribuidores de tráfico de influencias o meros administradores de cuasi rentas *colusivas*, legales o *de facto*. Los nombres surgen casi espontáneamente, asociados con escándalos mediáticos, sobre todo los vinculados a operaciones que financiaban políticas o en las que ellos mismos ejercían el rol de testaferros del poder, que fueron llevando al concepto percibido por gran parte del público como aprovechadores del poder, del cual

extraen, como en una mina, todo lo que pueden llevarse hasta que se agote. Inevitablemente se les adjudican, entonces, calificativos como egoístas, avaros y calculadores, nociones bastante alejadas del modelo de empresario audaz y emprendedor de Joseph Schumpeter (1883-1950), al que se adjudicaba el protagonismo del crecimiento económico. Para el autor austríaco, padre del análisis económico, la pieza clave del desarrollo en una economía competitiva es, justamente, la del empresario emprendedor que, sin contentarse con las rentas ordinarias que le tocan en el mercado, sale a innovar para adquirir una ventaja rentística, que le permitirá obtener una ganancia adicional que continuará hasta que otros vayan dejando su innovación en el campo de lo compartido. Este actor protagónico es audaz, arriesga siempre y no tiene tiempo de ir golpeando puertas oficiales o pidiendo reservas de mercado. No es, de ninguna manera, lo que el ex presidente de Repsol comentó acerca de su nuevo socio cuando tuvieron que vender el 25% de YPF al Grupo Petersen, aludiendo a ellos como expertos en mercados regulados¹.

III. ¿Estatal vs. privado?

La sociedad argentina fue corriendo el eje de algunas percepciones sobre el rol del Estado en la gestión de la economía. En parte por desconfianza en los empresarios como administradores del sistema productivo, pero también como una crítica velada a todo lo que conlleva la autoridad. No se percibe el ejercicio de la autoridad en beneficio del bien común sino como una posición de privilegio que obtiene beneficios extraordinarios a cambio de poco. Nunca como un líder cuya naturaleza es insoslayable en la organización productiva de la sociedad. Los valores que hoy se aprecian como que agregan valor a la sociedad, no coinciden con atributos del “empresario” arquetípico: creatividad, empatía, audacia y humanidad.

Esta dualidad de percepción del público con respecto a los empresarios, puede incidir directamente en la base de las decisiones de política económica que son apoyadas con mayor o menor fuerza por el electorado. En la encuesta ya citada, cuando se consulta acerca de la aprobación

de algunas medidas de Gobierno, la más valorada es la “Reparación histórica” con los jubilados (83%), la devolución de las retenciones a las provincias (79%) y el fin del cepo cambiario (75%). En todas ellas, no hay dilema acerca del rol de los empresarios: están fuera del circuito de gestión. En cambio, las menos consideradas son, por ejemplo, el veto a la ley “anti despidos” (43%), la quita de subsidios al consumo de energía eléctrica (39%), el aumento de los pasajes de colectivos urbanos (34%) y la actualización de las tarifas de servicios públicos (30%). Es claro que en estas puede primar la mirada redistributiva: el usuario le traslada valor a la empresa, o lo que es análogo: el pobre le cede al rico. No hay consideraciones de costos, de rentabilidad ordinaria ni ninguna referencia que le dé un marco de racionalidad a este tipo de medidas.

En su base, hay dos explicaciones posibles para estas preferencias: a) que no se confíe en los verdaderos argumentos sostenidos por las empresas involucradas o el Gobierno que parece representar sus intereses; y b) que no se perciba el valor que el empresario agrega en la organización social, por lo que cualquier intervención traería aparejado una porción de la riqueza sin contraprestación para ellos. Un mundo feliz, en este caso y forzando la analogía, sería un mundo sin empresarios. El paradigma de la empresa autogestionada, o hasta recuperada, que sólo funciona sobre el esfuerzo auto-organizado del trabajo de sus integrantes... y el capital fijo acumulado por otros.

Para la Doctrina Social de la Iglesia, el rol del empresario está ligado con principios muy arraigados en la enseñanza de su Magisterio secular y reconocido en los fundamentos de la economía

- *Principio de la escasez*: reconoce y comprueba que los medios son finitos y de uso alternativo ante las demandas que no se agotan, implica un respeto al orden y el rechazo a cualquier idea de la exacerbación del consumo o el gasto.
- *Destino universal de los bienes*: los bienes fueron pensados y puestos en el mundo no para goce sólo de algunos, sino para que todos puedan utilizarlos para vivir.
- *Derecho a la propiedad privada*: ese derecho

natural a utilizar los bienes necesarios para su desarrollo está mejor organizado con el derecho a la propiedad –de los bienes de consumo y de capital–, que es bueno y conveniente.

- *Principio de subsidiariedad*: por el cual la unidad mayor –el Estado– no debe hacer lo que sí pueden hacer las unidades menores –las empresas u otras instancias de gobierno– pero sí debe acudir en defensa de la equidad y la justicia para alterar anomalías en el funcionamiento del mercado, en lo que estas otras no pueden hacer –presencia de externalidades, bienes públicos, entorno de seguridad, educación, etc. (Naughton et. al., 2015).
- *Visión del trabajo como co-creador del mundo y dignificante de la condición humana*: el trabajo no es sólo una maldición bíblica, sino que es un medio para que la persona pueda desarrollarse cabalmente y también una forma de participar en el misterio de la Creación como co-creadores.

Por último, como en la percepción contemporánea y más presente en la gente más joven, lo que vale no es tanto lo que se verbaliza sino lo que se muestra, lo testimonial prevalece sobre lo discursivo. Esto obliga a los empresarios, sobre todo, a ser coherentes y proclamar su compromiso antes de que se lo exijan, para ir generando esa confianza de la que hoy carecen en mayor medida y así poder revertir de a poco la percepción que de ellos tiene el resto de la sociedad. Esta dimensión pública, o *cívica* en los términos del economista italiano Stefano Zamagni, adquiere relevancia cuando existe la conciencia de que los límites de la empresa no son sólo la zona de confort, dentro de la cual los empresarios suelen moverse a sus anchas. Quizás la visión clásica del mercado en permanente equilibrio y en competencia perfecta, hace que esperen de un gobernante omnisciente y surgido de la voluntad incorruptible de los electores, todas las soluciones a la cuestión institucional: desde la seguridad, las infraestructuras, la formación de los trabajadores, la administración de justicia y, sobre todo, la visión del futuro en un mundo en mutación constante.

Nos encontramos en un entorno de cambios

sociales y económicos, acelerados por la revolución tecnológica que, por ejemplo, pone bajo un manto de incertidumbre adicional la suerte que correrá buena parte de los puestos de trabajo vigentes en la actualidad (Adalet McGowan *et. al.*, 2015). Según calcula la OCDE, casi la mitad de los puestos de trabajos actuales no tendrán cabida en un futuro próximo. La discusión no es si ocurrirá sino si será en 2022 o 2027, pero al mismo tiempo, habrá otras tareas que hoy ni siquiera están pensadas y que serán el sustento de muchos jóvenes en las próximas décadas. Tampoco hay duda acerca de este pronóstico, por lo que la etiqueta optimista-pesimista se dará por una cuestión de magnitudes y *timing* en la cual los empleos *nuevos* vayan tomando la posta de los *viejos*.

Estos desafíos destacan el llamado a ejercer un liderazgo insustituible, porque cualquiera que lo hiciera en su lugar no podría empatizar con la tarea que, aun llena de restricciones, el empresario tiene que llevar adelante para maximizar el beneficio de su empresa. Algo muy claro en los libros y los lineamientos del plan de negocios, pero casi imposible de cumplir con una dosis de perseverancia, esperanza, optimismo y, ¿por qué no? algo de inconciencia.

Para Zamagni, justamente, son los empresarios los que deben asumir un rol proactivo y proponer ellos mismos soluciones y atajos sin esperar a que otro sector lo haga por ellos. No sólo deben emprender en sus empresas, deben empujar, convencer y proponer; al fin y al cabo, son ellos mismos quienes conocen su entorno mejor que nadie. En síntesis, esta actitud cívica, que va mucho más allá de la responsabilidad social, no podrá ejercerse plenamente sin asumir que están llamados a ser líderes en la sociedad (Zamagni, 2014).

En un encuentro con un nutrido grupo de empresarios italianos en 2016, el Papa Francisco recordaba:

Ustedes tienen una noble vocación orientada a producir riqueza y a aumentar el mundo para todos. Entonces, ustedes están llamados a ser constructores del bien común y arquitectos de un nuevo humanismo del trabajo (Papa Francisco, 2016: disponible en línea).

Es la primera vez que el Papa se refiere a los dilemas económicos con estas palabras, hablando de vocación, no sólo de profesión, para referirse a la tarea del empresario. Y no se remitió a la redistribución de la riqueza, otra tradición en el pensamiento social cristiano, sino a la producción. Crear valor para la comunidad para luego poder distribuir en la sociedad.

IV. Conclusión

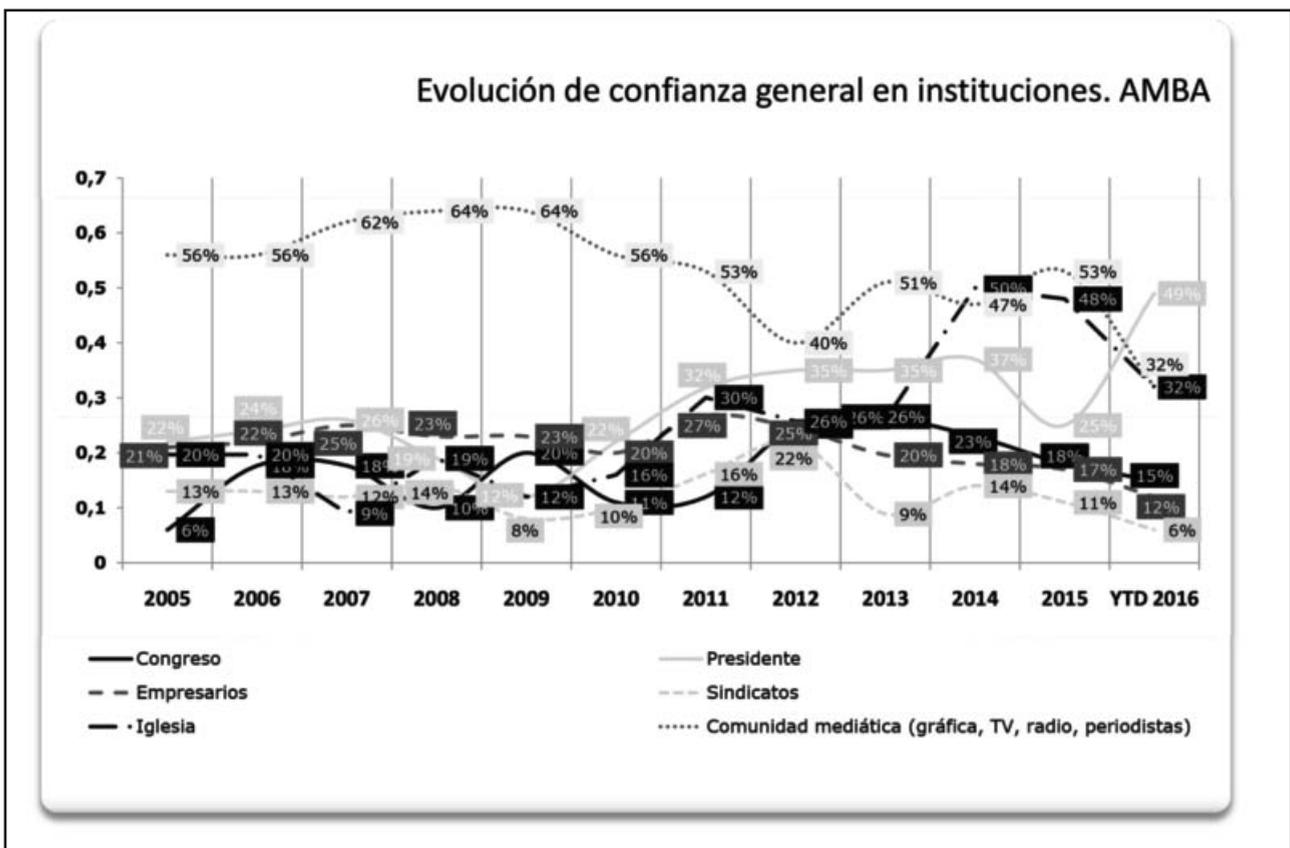
El empresario tiene ante sí una exigencia múltiple. Por un lado, hacer negocios con éxito en la Argentina, es una condición necesaria pero no suficiente para contribuir al bien común. Pero sobre todo, para ser percibido por el resto de la sociedad como un agente que trabaja en pos del bien común, además de lograr un resultado óptimo, tiene que cumplir con los requisitos de la buena ciudadanía, que en la posmodernidad incluye el cumplimiento de las demandas sociales, ambientales y de las normas del marco legal. Todo ha de darse en un entorno de fluidas relaciones con los aludidos *stakeholders*, para que se constituya en una usina de valor, para sus accionistas, y la sociedad en su conjunto. Podríamos preguntarnos si no es demasiado, y en la vieja agenda empresaria, por supuesto que sí, pero desatenderla ha condenado al empresariado en su conjunto al ostracismo social. Así, para cerrar esta brecha los empresarios deberían dar el primer paso para que la percepción que el público tiene de su rol empiece a ser congruente con todo lo que ellos deberían hacer para poder cumplir con las exigencias que el mismo público le está pidiendo al sistema económico.

Estos puentes sólo pueden tenderse sobre la base del reconocimiento de estas falencias colectivas y del tenor de la naturaleza de la tarea encomendada, con un testimonio de compromiso observable y adhiriendo al principio de Santa Teresa de Calcuta: tener la convicción de querer ocuparse de lo que está dentro de nuestro alcance, por más pequeño que sea –“*nuestro metro cuadrado*”– y muy grande el problema por solucionar. Los empresarios cristianos, además, pueden fijarse en el modelo de nuestro “viejo conocido” Enrique E. Shaw: católico convencido, padre de familia ejemplar y empresario

comprometido con su país y con el entorno social en el que le tocó actuar. Atender todos estos frentes en forma simultánea puede llegar a ser un juego si se compara con el plan de negocios al que se refería san Juan Pablo II en la reunión organizada por ACDE –la misma organización que fundara Shaw en 1952 y de la cual fuera su primer presidente–, en el Luna Park, durante su visita al país en abril de 1987:

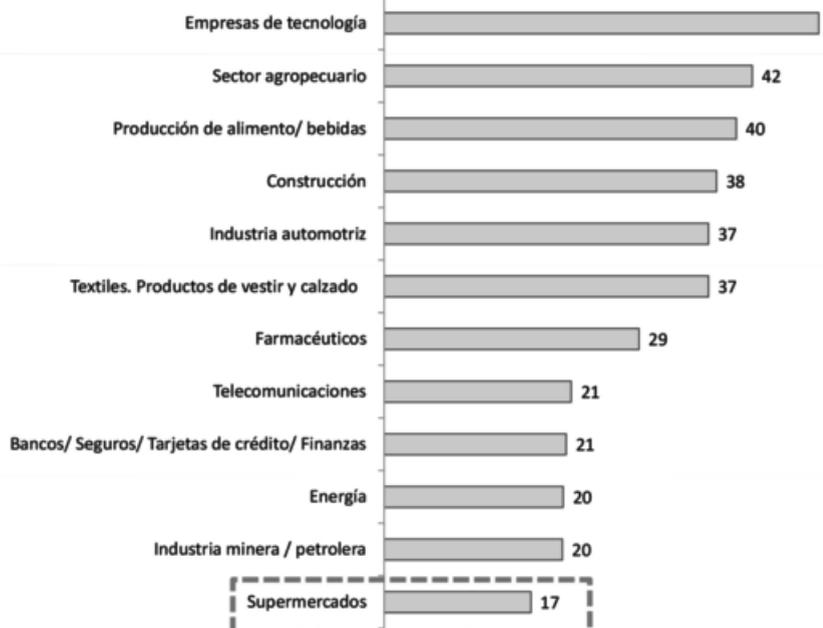
El gran negocio que habéis de hacer en vuestra vida empresarial, es la conquista del cielo, la vida eterna. Os lo dice el Señor: ¿De qué le aprovecha al hombre ganar el mundo entero, si se pierde a sí mismo? (Lc 9, 25) (San Juan Pablo II, 1987: disponible en línea).

Apéndice.
Encuesta de la Consultora CIO sobre la confianza del público en diversos grupos de poder (2016).



Confianza en empresarios. AMBA

Indica tu nivel de confianza en los empresarios de cada uno de los siguientes rubros
-Valores en % - YTD 2016

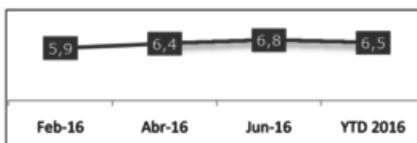


Base: AMBA 1200 casos

Intervención del Estado y gestión de servicios públicos

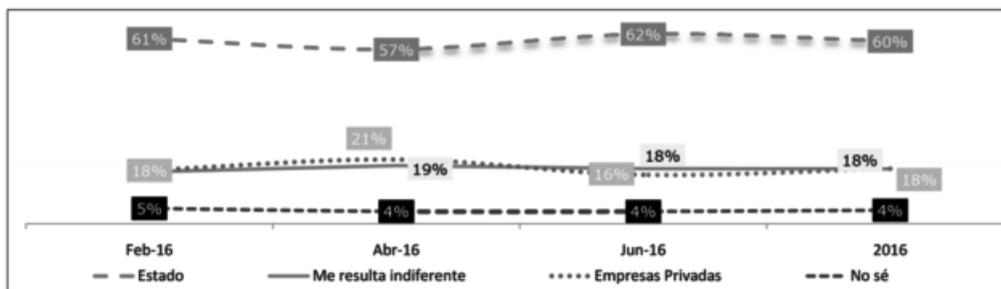
Si tuvieses que indicar si preferís una Sociedad con mucha intervención del Estado en la Economía o con poca intervención, ¿qué dirías? AMBA

1 = "Con poca intervención del Estado"

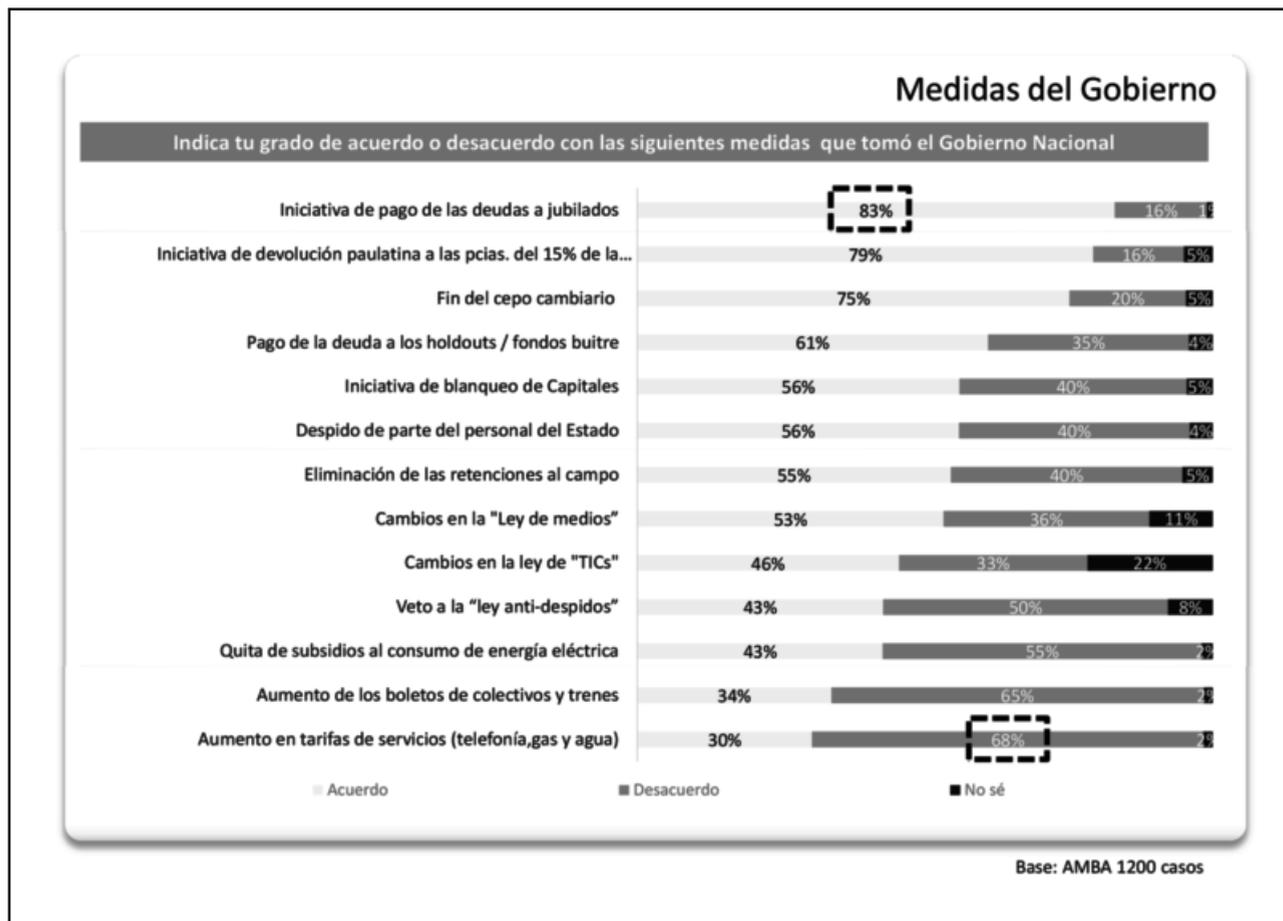


10= "Con mucha intervención del Estado"

¿Prefiere que los servicios públicos estén gestionados y distribuidos por el Estado o por empresas privadas?



Base: AMBA 1200 casos



Referencias bibliográficas

Adalet McGowan, Müge, Dan Andrews, Chiara Criscuolo and Giuseppe Nicoletti (2015). *The future of productivity*. OECD, <https://www.oecd.org/eco/growth/OECD-2015-The-future-of-productivity-book.pdf> Último acceso: diciembre 2016.

Naughton, Michael, Jeanne G. Buckeye, Kenneth E. Goodpaster and T. Dean Maines (2015). *Respeto en acción. Aplicando la sustentabilidad en la empresa*. Universtiy of Saint Thomas, St. Paul, MN. <http://www.stthomas.edu/media/catholicstudies/center/ryan/publications/publicationpdfs/respectinacion/ElRespetoenAccionUNIAPACFINAL.pdf> Último acceso: diciembre 2016.

Papa Francisco (2016). "Discurso ante miembros de Cofindustria, la Asociación Italiana de Empresas manufactureras". <https://zenit.org/>

[org/articulos/popos-address-to-confindustria-business-people/](http://articulos/popos-address-to-confindustria-business-people/) Último acceso: diciembre 2016.

San Juan Pablo II (1987). "Discurso a los empresarios argentinos", en http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/speeches/1987/april/documents/hf_jp-ii_spe_19870411_impreditori-argentini.html. Último acceso: diciembre 2016.

Zamagni, Stefano (2014). "El reto de la responsabilidad civil de la empresa", *Mediterráneo Económico*, Vol.26.

¹ Comunicado oficial de Repsol YPF y de Grupo Petersen, del acuerdo "de venta de hasta el 25% de paquete de YPF", Madrid, 21/12/2007: "El Grupo Petersen es el socio más idóneo por su experiencia en mercados regulados, por su estructura industrial y financiera y por su conocimiento de la realidad argentina a lo largo de sus más de 85 años de existencia".

Responsabilidad Social Corporativa y rendimiento corporativo: los costos económicos y los beneficios de la RSC

MILAN C. JELIC*

Revista Cultura Económica
Año XXXIV • N° 92
Diciembre 2016: 41-55

Resumen: Este artículo analiza la relación entre la responsabilidad social corporativa y el rendimiento corporativo utilizando el marco teórico de la Economía Civil y también estudia la teoría de los bienes comunes. Estos enfoques son utilizados para estimular los comportamientos prosociales a nivel microeconómico y como introducción teórica para luego presentar algunos marcos y enfoques aplicados en diferentes sectores de negocios que muestran que la RSC puede ser rentable desde una perspectiva de maximización de la ganancia. Otro descubrimiento es que a pesar de los costos adicionales en el corto plazo que pueda presentar esta forma diferente de hacer negocios, también presenta beneficios y oportunidades en términos de creatividad e innovación en el largo plazo. Se estudian varios casos para ver cómo la reciprocidad puede ser estimulada para crear bienestar y felicidad pública, el Programa “Creando las Escuelas del Futuro de Manchester” (BSF), *Nike*, *Kimberley-Clark*, *Pixar*, la Terminal 5 del Aeropuerto de Heathrow, *Wal-Mart*, *Dow Chemical*, *Marks & Spencer’s*, y *Johnson & Johnson*. Al final se presentan algunas conclusiones para la sustentabilidad de los negocios en el largo plazo.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa – rendimiento corporativo – Economía Civil – bienes comunes – sustentabilidad

Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: the Economic Costs and Benefits of CSR

Abstract: *This paper looks at the relation between corporate social responsibility and corporate performance, using the theoretical framework of Civil Economy. Common goods theory is also studied. They are used to look at how to enhance pro-social behavior at micro level and to give the theory to present later some frameworks and approaches applied throughout different business sectors that show that CSR can be profitable from a profit maximizing perspective. Other findings are that although this different way of doing business may present additional costs in short-term analysis, it also presents benefits as well as opportunities for creativity and innovation in the long run. Several examples are studied to see how reciprocity can be stimulated to create well-being and public happiness. These are: “Manchester Building Schools for the Future” (BSF) programme, Nike, Kimberley-Clark, Pixar, Heathrow Airport Terminal 5, Wal-Mart, Dow Chemical, Marks & Spencer’s, and Johnson & Johnson. Some suggestions for long-term business sustainability are put forward at the end of the work.*

Keywords: *Corporate Social Responsibility – Corporate Performance – Civil Economy – Common Goods – Sustainability*

I. Introducción

El mundo actual presenta ciertos dilemas sociales que no han podido ser resueltos correctamente con teorías a nivel macroeconómico, donde el foco no está puesto en las personas y sus interrelaciones. Es por ello que muchos académicos buscan “desarrollar una teoría más general sobre las elecciones individuales que reconozca el rol central de la confianza en hacer frente a los dilemas sociales” (Ostrom, 2010: 642. Traducción propia). Consumidores conscientes y corporaciones socialmente responsables, con conocimiento de esos dilemas sociales, están reformando la economía. Entre aquellos académicos que buscan nuevas teorías, la perspectiva de la Economía Civil presenta a estos dos nuevos tipos de actores como dos novedosas “manos” que intervienen en el mercado junto a las dos manos clásicas: la “mano invisible” de Adam Smith y la “mano reguladora” del gobierno (Becchetti *et.al.*, 2014).

Hay hoy, además, cuestiones relativas a la sustentabilidad ambiental y económica que cobran importancia entre académicos y en la sociedad: la administración y el uso de los bienes comunes naturales o aquellos hechos por el hombre presentan un escenario más complejo que en años precedentes. Elinor Ostrom (2010) argumenta que dichos bienes son mejor administrados a través de grupos auto-organizados. Por su parte, la tradición de la Economía Civil propone un marco más amplio –incluyendo la idea de los bienes comunes– para generar una relación de mayor cooperación entre actores económicos en nombre de una actividad económica sustentable: en vez de promover actividades altruistas, de un solo sentido, este enfoque propone relaciones recíprocas que forjan un valor adicional, y aumentan la auto-organización de sistemas policéntricos y multinivel. Así, estimulan la creación de entornos colaborativos, y agregan valor a un conjunto más amplio de actores –*stakeholders*–, que no se ciñe sólo a los accionistas –*shareholders*.

Esta interacción con múltiples actores, vista desde la perspectiva de una empresa, es llamada Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Siguiendo entonces el punto de vista de

la Economía Civil, si se quiere desarrollar una actividad económica más sustentable a lo largo del tiempo, ha de adoptarse una actitud más socialmente responsable. Sin embargo, la adopción de la RSC puede incrementar los costos en el corto plazo, argumentan Becchetti *et. al.* (2014: 357) y Rapti y Medda (2010: 2). Entonces, la primera pregunta que surge es: ¿puede la RSC ser rentable desde una perspectiva de maximización de las ganancias? Esta cuestión es relevante porque aunque la RSC pueda agregar valor a varios actores distintos de los accionistas, estos últimos tienen que percibir una mejora en su rendimiento corporativo para adoptar una transformación organizacional que cambie el manejo tradicional de los negocios. Asimismo, dado que pueda haber costos iniciales, otra pregunta que sería interesante analizar es si los costos económicos de la RSC pueden ser reducidos. En términos de beneficios, aparte del rendimiento corporativo, ¿cuáles son los valores agregados que trae ser más responsable socialmente?

A lo largo del artículo la intención es responder estas preguntas estudiando cómo puede adoptarse satisfactoriamente la RSC, mediante el análisis de casos reales en los que la relación de la empresa con actores distintos de los accionistas produce beneficios para éstas. Se presentarán diferentes prácticas de RSC, en una variada selección de sectores desde el desarrollo de software pasando por la producción de automóviles, la industria del entretenimiento, la construcción de infraestructura a gran escala y la industria química, entre otros. Es que “para explicar el mundo de las interacciones y resultados que ocurren en múltiples niveles, es necesario estar dispuestos a lidiar con la complejidad en vez de rechazarla” (Ostrom, 2010: 665. Traducción propia). Entonces, para entender mejor como los negocios pueden ser más sustentables en el largo plazo es necesario estudiar diferentes enfoques y distintos sectores económicos.

Para hacer esto, este artículo se divide en seis secciones. Luego de esta introducción, la segunda sección presenta la teoría de la Economía Civil. La tercera parte se adentra en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Luego, la cuarta analiza los costos económicos, la

rentabilidad y sustentabilidad de la RSC, seguida por la sección donde se presentan casos de éxito en la aplicación de la RSC estudiando los casos: el Programa “Creando las Escuelas del Futuro” de la ciudad inglesa de Manchester (BSF), *Nike*, *Kimberley-Clark*, *Pixar*, la Terminal 5 del Aeropuerto de Heathrow, *Wal-Mart*, *Dow Chemical*, *Marks & Spencer’s*, y *Johnson & Johnson*. Finalmente, el artículo termina con la sección conclusiva.

II. Economía Civil

Zamagni (2012: 14-15) explica que una economía de mercado tiene tres principios reguladores: 1) la división del trabajo, que crea la necesidad del intercambio de bienes y servicios y por tanto suscita en los hombres la conciencia de su interdependencia; 2) la idea de desarrollo, en términos de interdependencia intergeneracional y acumulación; y 3) la libre empresa, que implica competencia. Y agrega que la economía de mercado es, en términos epistemológicos, el *género*, que tiene a su vez diferentes *especies* como, por ejemplo, el capitalismo o la Economía Civil. Sobre el primero, Zamagni dice que tras la revolución industrial y la filosofía utilitarista de Jeremy Bentham, su foco cambió del bien común al bien total. En cambio, la Economía Civil mantuvo al bien común como su principal objetivo concentrándose en la interacción, en las relaciones y en la reciprocidad entre las personas involucradas en la actividad económica, y más generalmente, en la sociedad (Zamagni, 2012).

De este modo, Economía Civil “no es un nombre diferente para la economía sin fines de lucro o del tercer sector, porque incluye y se aplica para toda la economía tanto civil como incivil. Más bien (...) se pone en contraposición a la idea de que exista una separación entre economía *con* y economía *sin* fines de lucro, típica del Humanismo de la *economía política* de matriz protestante” (Bruni y Zamagni, 2015: 16. Traducción propia). La Economía Civil se diferencia del pensamiento económico tradicional (*mainstream*) de los últimos tres siglos, a partir de la siguiente crítica a tres tipos de reduccionismo: el reduccionismo antropológico —que se focaliza en el individuo en vez de hacerlo en la persona—; el

reduccionismo del concepto de valor —que se centra en la búsqueda de la riqueza por sobre la felicidad pública—; y el reduccionismo corporativo —por su maximización de la ganancia o la búsqueda sólo de ganancia. La “Economía Civil es una tradición de pensamiento, que, para salvar la economía de mercado, intenta llevarla a su vocación antigua y original de ser aliada del bien común; e intenta representar un lugar de libertad, de socialización y de expresión de las *capabilities* y vocaciones de las personas, en particular de la vocación de trabajo” (Bruni y Zamagni, 2015: 7-8. Traducción propia).

La Economía Civil tuvo su apogeo en el reino de Nápoles en la segunda mitad del siglo XVIII, y se inserta en una tradición que hunde sus raíces en pensadores clásicos como Aristóteles y Santo Tomás de Aquino, “en la civilidad de las ciudades medievales, sus monasterios (...) en las tradiciones franciscana y dominica. Otras raíces llegan hasta el mundo griego y romano y sus *arête/virtus, polis/civitas, eudaimonía/felicitas publica*” (Bruni y Zamagni, 2015: 14. Traducción propia). No es un tratado económico, es una *ópera* que evoluciona y como tal, está abierta a nuevas contribuciones, y como toda *ópera* es enriquecida con la práctica, señalan Bruni y Zamagni (2015:14).

La mayoría de las bases de la Economía Civil anteriormente descriptas son expresión de una cosmovisión trascendente —desde un punto de vista ontológico— que difiere de posiciones individualistas u holísticas.

Para los individualistas, el problema económico se reduce al estudio del comportamiento de cada agente y, sólo más adelante, a los resultados colectivos obtenidos por agregación de los resultados individuales. Para los partidarios del estatuto holístico, el objeto de estudio es el funcionamiento del sistema (o de cada subsistema) en su conjunto, sin entrar en las creencias y motivaciones que mueven a la acción a cada uno de los actores (Zamagni, 2012: 60).

Ambas visiones son inmanentes, esto es, permanecen ensimismadas, y conducen al reduccionismo antropológico antes mencionado, porque hacen foco en el individuo en vez de en

la persona. Además, se centran en individuos impulsados por su propio interés. Este tipo de fundamentos conductistas de la teoría económica fue ya señalado por Amartya Sen (1977), quien llamaba a esta clase de individuo, el *homo oeconomicus*, un “tonto racional” – *rational fool*.

En cambio, el tipo de actor que la Economía Civil promueve es la persona, el ser humano en su completa manifestación. Esto es, un sujeto relacional, como el *zoon politikon* de Aristóteles: dotado de libertad él se relaciona voluntariamente con sus pares completándose a sí mismo y ayudando a otros en esa tarea, y no motivado por puro egoísmo o impulsado por el propio interés, como explica Aristóteles en su *Política*. Este acto implica reciprocidad, y las transferencias generadas con reciprocidad son indisociables de las relaciones humanas, así como bien indica Zamagni: “el objeto de la transacción no se puede separar de las personas que la realizan, de manera que el intercambio deja de ser anónimo e impersonal” (Zamagni, 2012: 38). Luego, si no es ni anónimo ni impersonal, el intercambio crea bienes relacionales. Este punto es interesante para la teoría económica porque, como expresa el economista italiano,

una organización de mercado que sepa estimular los comportamientos prosociales en vez de castigarlos, tenderá a ser más eficiente, reduciendo sustancialmente los costes de transacción relacionados con su funcionamiento y, sobre todo, más *felicitoria*, o sea, más satisfactoria para todos (Zamagni, 2012: 39).

Entonces: mejores relaciones, mejores resultados, menores costos transaccionales.

En la relación de intercambio la determinación de la relación (el precio de equilibrio) precede a la transferencia del objeto en cuestión; el intercambio solamente tiene lugar después de que el comprador y el vendedor se hayan puesto de acuerdo sobre el precio del objeto de la transacción. En cambio, en la relación de reciprocidad la transferencia precede, tanto lógica como temporalmente, a la contraprestación ... Además, el nexo de la reciprocidad puede

modificar el resultado del mismo juego económico, ya sea porque la práctica de la reciprocidad tiende a estabilizar los comportamientos prosociales cuando los agentes tienen que interactuar en contextos semejantes al del dilema del prisionero, o porque la cultura de la reciprocidad tiende a cambiar desde dentro la misma estructura de preferencias de los sujetos (Zamagni, 2012: 66).

Un ejemplo de esto último es una práctica que se realiza en varios países como en Argentina, donde pequeños negocios venden productos a sus clientes conocidos, quienes los pagan con posterioridad, muchas veces al final de la semana o del mes.

Zamagni aporta la idea de que para que una sociedad aumente las posibilidades de que ocurran comportamientos prosociales a nivel micro, permitiendo el desarrollo, tiene que haber ciertos arreglos institucionales que él llama reciprocidad institucional, esto es: “estructuras sociales capaces de generar un flujo de intercambios voluntarios sobre la base de una expectativa mutua de reciprocidad” (Zamagni, 2012: 77). Asimismo, argumenta que si se interviene en el diseño institucional de la sociedad, se puede extender el proceso de generalización de la confianza. Este proceso es esencial para la aparición de los altos niveles de cooperación que exige un desarrollo que quiera ser sustentable (Zamagni, 2012: 77-79). Cabe aquí aclarar que confianza no debe confundirse con el término reputación. El primero indica una relación entre personas, mientras que el segundo describe un bien que incluso se puede comprar (Zamagni, 2012: 80).

Ahora bien, el concepto de reciprocidad, señala el economista italiano, también difiere de las nociones de altruismo y filantropía, ya que ambos suponen un movimiento o transferencia que se realiza de forma aislada y unidireccional (Zamagni, 2012:81). En cambio, la reciprocidad toca a las relaciones humanas de toda la sociedad en un sentido amplio. En términos de la actividad económica, esto supone la importancia de crear relaciones de reciprocidad a lo largo de toda la actividad de negocios de un sujeto o compañía.

A este respecto, analizando comportamientos transaccionales, Zamagni (2012) presenta varias matrices donde combina el comportamiento de algunos jugadores clásicos en teoría de los juegos con algunos jugadores más sofisticados. El autor llega a la conclusión de que bajo ciertas circunstancias donde no se incentivan los comportamientos prosociales, el equilibrio resultante es decepcionante socialmente y se pueden destruir porciones de la riqueza total.

Bienes Comunes

Dentro de los bienes transables en el mercado, la Economía Civil incluye a los bienes comunes, o *commons*, como son conocidos en idioma inglés. Éstos son bienes que “incluyen recursos naturales y aquellos creados por el hombre para los cuales (i) excluir a los beneficiarios a través de medios físicos o institucionales es especialmente costoso, y (ii) el consumo realizado por un usuario reduce la disponibilidad del recurso para otros” (Ostrom *et. al.*, 1999: 278. Traducción propia). Eso significa que los *commons* presentan bajos niveles de exclusión y altos niveles de rivalidad. El agotamiento de dichos bienes representa una amenaza para la humanidad por cuestiones de sustentabilidad. Por ejemplo, recursos no renovables son bienes comunes y su manejo representa un desafío para los tiempos actuales. Pero también sistemas económicos complejos tales como industrias del conocimiento, proyectos de infraestructura de gran envergadura, implementación de políticas públicas con múltiples actores intervinientes, tanto en términos de su gestión como del diseño institucional, pueden ser considerados como bienes comunes. Se conciben así porque las decisiones tomadas respecto de su uso excluyen otras posibles decisiones o arreglos para lidiar con un mismo problema –alta rivalidad– y por sus características intrínsecas de múltiples actores en juego –baja exclusión– (Gil y Baldwin, 2014). Resolver el problema de los bienes comunes “implica dos elementos distintos: restringir el acceso y crear incentivos –usualmente asignando propiedad o derechos individuales sobre el recurso– para que los usuarios inviertan en el recurso en vez de sobre-explotarlo” (Ostrom *et. al.*, 1999: 279. Traducción propia).

En cuanto a los usuarios de bienes comunes, Ostrom *et. al.* identifican los siguientes cuatro tipos:

- (i) aquellos que siempre se comportan de una manera mezquina y mirando su propio interés y nunca cooperan en situaciones de dilema (*free-riders*);
- (ii) aquellos que no están dispuestos a cooperar a menos que les aseguren que no van a ser explotados por *free-riders*;
- (iii) aquellos que desean iniciar una cooperación recíproca con la esperanza que otros devolverán la confianza; y
- (iv) tal vez algunos pocos genuinamente altruistas que siempre tratan de alcanzar los mayores retornos para el grupo (traducción propia Ostrom *et. al.*, 1999: 279)

Sobre estos comportamientos Ostrom *et. al.* llegan a la misma conclusión a la que llega la Economía Civil, presentada en los párrafos anteriores: “grupos de personas que se reconozcan mutuamente son más propensos a generar confianza, reciprocidad y reputación para desarrollar normas que limiten el uso de los bienes comunes, que grupos de extraños” (1999: 279. Traducción propia).

Asimismo, Ostrom (2010:641. Traducción propia) prueba a través de estudios experimentales realizados en laboratorio que se reduce la sobreutilización del bien y aumentan los beneficios cuando se permite la comunicación entre las personas involucradas, aunque se trate de pequeñas charlas. Para crear ambientes colaborativos, particularmente en sistemas económicos complejos, el autor (2010) promueve la creación de una gobernanza policéntrica, que supone reducir el nivel de toma de decisión a la mayor cantidad de centros posibles más o menos independientes de estructuras superiores. Las pruebas arrojaron resultados que demuestran que los usuarios de sistemas auto-organizados crean “reglas delimitantes que sirven para determinar quién puede utilizar el recurso, reglas de elección relativas a la asignación del flujo de unidades del recurso, y formas activas de sanciones y monitoreo local para quienes rompen las reglas” (Blomquist *et. al.*, en Ostrom, 2010: 650. Traducción propia). Como ya hemos señalado, la Economía Civil considera a los bienes comunes entre los bienes transables en el mercado, con

lo cual el manejo y gestión de los *commons*, a través de una gobernanza policéntrica con ciertas reglas generales como propone Ostrom, podría servir de inspiración, por no ser ajena al modelo, en la intención de crear reciprocidad entre actores económicos intervinientes en el mercado.

III. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Como se ha visto hasta ahora, la reciprocidad va más allá del puro altruismo o la filantropía en la relación entre una persona y las demás, planteando una mutua interrelación. Así es como, desde el punto de vista de los negocios, la reciprocidad puede ser entendida como la relación recíproca entre una compañía y diversos actores. A esta interrelación holística se la llama Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En términos de una visión clásica de los negocios, la RSC implica “un cambio de foco de la maximización del valor de los accionistas a la satisfacción de un más amplio espectro de actores” (Becchetti *et. al.*, 2012: 2. Traducción propia). Este cambio, sin embargo, no necesariamente reduce el rendimiento corporativo para el accionista, de acuerdo con estudios empíricos realizados por Becchetti *et. al.* (2011). Rapti y Medda (2010) también presentan evidencia empírica y mencionan varios otros artículos que sostienen con robusta evidencia cómo la RSC puede generar ganancias y mejorar el rendimiento financiero. A continuación veremos cómo se pueden alcanzar estos objetivos en forma conjunta.

La RSC ha sido practicada ya desde hace tiempo. Sin embargo, en un principio cubría prácticas del estilo de transferencias o acciones unidireccionales, “separando las relaciones externas del día a día del negocio” (Browne y Nuttall, 2013. Traducción propia). Así, para manejar la transformación organizacional de una compañía para convertirse en socialmente más responsable, los directivos deben identificar con qué actores involucrarse en una relación recíproca y qué actividades desarrollar con ellos. Rankings sociales como el KLD pueden dar una idea de qué mirar a la hora de buscar este objetivo.

El índice valora a las compañías según los siguientes criterios: “(i) Relación con la comunidad local; (ii) Relación con los empleados; (iii) Ambiente; (iv) Calidad del producto; (v) Gobernanza corporativa; (vi) Derechos humanos; (vii) Garantías de diversidad; (viii) La actividad de la compañía en sectores controversiales” (Becchetti *et. al.*, 2014: 351. Traducción propia). De acuerdo con Becchetti *et. al.*, los actores a ser tenidos en cuenta son: “accionistas, empleados, proveedores, comunidad local, consumidores, futuras generaciones” (2014: 350. Traducción propia). Estos criterios son buenos, pero sin embargo, surge la pregunta de si no existe ya alguna práctica que esté en uso en forma extendida para identificar actores y las acciones necesarias a realizar para con ellos, que un *manager* pueda utilizar para hacer frente a la transformación organizacional de su compañía, convirtiéndola en socialmente más responsable.

Una forma útil de identificar actores podría ser aplicar el conocido y muy utilizado análisis de las 5Cs tomado del planeamiento estratégico de negocios. Este análisis identifica cinco tipos de actores a tener en cuenta al momento de planificar la estrategia de un negocio, a saber:

- C1 Compañía: incluye a sus trabajadores, directivos, accionistas.
- C2 Colaboradores: empresas proveedoras o asociadas.
- C3 Clientes: tanto usuarios del bien o servicio como consumidores finales.
- C4 Competidores: otras empresas que compiten en el mismo mercado.
- C5 Contexto: en el que está inserta la empresa, el marco legal e institucional, la comunidad, los diferentes actores de la sociedad civil, el ambiente.

A estos cinco tipos de actores se los podría definir como el ecosistema de negocios de una compañía (Baldwin, 2012). Así, como la RSC no es una acción altruista unidireccional, sino una relación recíproca entre la compañía y una vasta serie de actores en el día a día de su negocio, el análisis de las 5Cs podría ayudar a los *managers* a determinar con precisión acciones a realizar para con cada actor durante todo el proceso productivo, porque la responsabilidad social

“está relacionada con lo que pasa en el proceso productivo y a lo largo de toda la cadena de valor detrás del producto, más que en características intrínsecas del producto vendido” (Becchetti *et. al.*, 2005: 13. Traducción propia).

Modelo de las Cuatro Manos

La RSC puede ser considerada como parte de un modelo más amplio que deriva de la Economía Civil, el modelo de las “cuatro manos”. Éste parte del esquema clásico de las dos “manos” que interactúan en el mercado: la “mano invisible” del mercado y la mano reguladora del gobierno. Y les adiciona otras dos: las compañías socialmente responsables y los consumidores conscientes que “votan con su billetera” (Becchetti *et. al.*, 2014).

El modelo representa la interacción de las cuatro “manos” en el mercado, cada cual con su fuerza e influencia. Por ejemplo, las empresas socialmente responsables interactúan con otras compañías que pueden imitarlas o ser completamente indiferentes a las prácticas socialmente responsables, compitiendo y relacionándose bajo el marco de regulaciones gubernamentales, fuerzas del libre mercado y consumidores. Entre los consumidores, los más conscientes han comenzado a ser actores decisivos cuando interactúan en el mercado. Este modelo ayuda a entender los nuevos roles decisivos de los consumidores conscientes y de las empresas socialmente responsables. Sean o no socialmente responsables, las compañías tienen que estar alerta a lo que dicta la conciencia de los consumidores, quienes cada vez se fijan y evalúan en mayor medida cómo aquellas se relacionan con los actores descritos en el análisis de las 5Cs.

IV. Costos económicos, rentabilidad y sustentabilidad de la RSC

El cambio de una compañía hacia la RSC tiene que ser rentable para ser sustentable en el tiempo. Si una empresa comienza a realizar prácticas de RSC como parte de su día a día, relacionándose con múltiples actores, éstas tienen que crear valor, en términos de rendimiento

corporativo de largo plazo. Así se asegura que quienes toman las decisiones quieran continuar en esa dirección, dado que en el corto plazo, las prácticas de la RSC tienen costos iniciales de implementación (Becchetti *et. al.*, 2014: 357; Rapti y Medda, 2010: 2). Por un lado, Kuehn y McIntire (2014) entienden que el cambio de una compañía hacia la relación con múltiples actores le da al negocio sustentabilidad en términos de intangibles poco visibles como, por ejemplo, la reputación de la empresa, el fortalecimiento del valor de la marca, el desarrollo de líderes y el hecho de vigorizar la vida de las personas. Por el otro, los costos de la RSC pueden absorberse y así reducir su impacto en el rendimiento corporativo, dado que las restricciones sociales y las externalidades reguladas por los gobiernos pueden empujar a las empresas, en la búsqueda por adecuarse a esos nuevos escenarios, a “innovar utilizando nuevas tecnologías, métodos operativos y enfoques dirigenciales, y, como resultado, incrementar su productividad y expandir sus mercados” (traducción propia Porter y Kramer, 2011:5).

Kuehn y McIntire (2014: 45. Traducción propia) sostienen que “los programas de sustentabilidad son indudables inversiones en el futuro. Pero probar eso numéricamente significaría agregar a los elementos de «valor» del modelo financiero de una compañía atributos tales como mitigación de riesgos, oportunidad, fomento de la comunidad, beneficios ambientales e involucramiento social”. Y justamente lo que se considera como “valor” ha ido cambiando en los últimos años gracias a la mayor cantidad de consumidores conscientes y a la aparición de compañías socialmente responsables. Estos dos nuevos actores, que se adicionan al ya clásico modelo de las cuatro “manos”, están reformulando los mercados y lo que se considera como valor, incluso en términos de rendimiento corporativo y ganancia, impactando así en el bienestar general. Esto ocurre porque la noción de “valor” también supone beneficios como la felicidad pública por sobre la búsqueda de riqueza, sorteando el reduccionismo inicial del término; felicidad, que entre otros –por ejemplo, desempleo, ingresos, tipo de gobierno (Frey y Stutzer, 2002)– incluye el nivel de satisfacción

con la vida, es decir, aquello que las personas hacen con sus vidas.

Un ejemplo de costos de adopción podría ser la adecuación a externalidades reguladas por gobiernos –como tratamiento de contaminantes, seguridad e higiene, condiciones laborales– que crean costos internos para las compañías a lo largo de toda la cadena de valor (Porter y Kramer, 2011), pero traen beneficios de largo plazo para toda la sociedad. Beneficios generales y mayores niveles de satisfacción con la vida podrían asimismo obtenerse con mejores ambientes y relaciones en los lugares de trabajo, ya que es allí donde las personas –aquellas con empleo– pasan una gran parte del día, o también satisfaciendo, por ejemplo, las motivaciones intrínsecas de los trabajadores, como Ryan y Deci (2000) las definen.

Por su parte, Becchetti *et. al.* (2005), comparando compañías socialmente responsables con las clásicas firmas que sólo buscan ganancias, hacen notar que las primeras son propensas a generar un menor impacto sobre el bienestar general si se sitúan en el extremo del espectro ético, que aquellas compañías socialmente responsables que no son extremistas. Esto sucede porque cuando se es menos extremista en términos éticos, las compañías socialmente responsables ganan una mayor porción del mercado, generando así que las empresas que sólo buscan lucro las imiten para no perder ganancias, con lo cual impactan en el ecosistema de negocios de éstas y aquellas a la vez. Así las compañías “imitadoras” que buscan ganancias comienzan a ser más socialmente responsables, creando mayor bienestar general. Por el contrario, si una compañía responsable se mantiene en una postura extremista, será una firma de nicho y tendrá un impacto solo en aquellos pocos que forman parte de su ecosistema de negocios.

Por lo dicho hasta ahora, la RSC puede ser descrita como una relación recíproca entre una compañía y un amplio conjunto de actores, que crea ambientes colaborativos y valor hacia su ecosistema de negocios, en el día a día de todo el proceso productivo, y que tiene que ser rentable para ser sustentable a lo largo del tiempo. Aparte del incremento en el bienestar general y de los beneficios de la felicidad pública, y desde

una perspectiva empresarial, Becchetti *et. al.* (2014: 357-363) presentan cinco beneficios que trae la RSC en el posicionamiento de una firma en el mercado: (i) “Votar con la billetera”: consumidores conscientes que gastan su dinero con criterios socialmente responsables distintos de la maximización de la ganancia; (ii) Certificación sobre la calidad de los productos; (iii) Reducción de los costos de transacción con los diferentes actores; (iv) Innovación ambiental; y (v) Aumento de la productividad de los empleados.

V. Ejemplos exitosos de RSC

Esta sección presentará casos de éxito en los cuales compañías o incluso entidades públicas se relacionan con múltiples actores con resultados positivos en términos de reducción de costos, rentabilidad y sustentabilidad. Comenzando por un caso que involucra a una entidad pública, el Programa “Creando las Escuelas del Futuro” de la ciudad inglesa de Manchester (BSF por sus siglas en inglés) es un buen ejemplo de creación de “valor” que incluye atributos tales como mitigación de riesgos, oportunidad, fomento de la comunidad, beneficios ambientales e interrelación social. Todo esto, a su vez impacta en la reducción de costos, por lo tanto, el programa es socialmente responsable y rentable a la vez. Al igual que si se tratase de una empresa privada, tal iniciativa es exitosa siempre y cuando sea financieramente sustentable en el largo plazo. Gil y Baldwin (2014) presentan el programa BSF de Manchester como una política que reduce el riesgo de fracaso, creando infraestructura a prueba de obsolescencia –*future-proof* como se dice en inglés–, gracias a que se involucra a diferentes actores, especialmente a aquellos que harán luego uso efectivo de los bienes durables de largo plazo, y que en nuestra clasificación del modelo de las 5Cs representan a C1 (Compañía) y C3 (Clientes) a la vez.

Los autores muestran cómo el Concejo de la Ciudad de Manchester dispersó entre docentes y otros miembros de la comunidad educativa derechos a decidir el diseño de nuevas escuelas o de escuelas reacondicionadas. Se presentaron ciertas reglas de diseño generales para guiar a dichos actores participantes, y el Concejo mantuvo el poder de veto, esencial en estos

casos debido a que los servidores públicos son luego responsables y deben rendir cuentas por las erogaciones públicas de dinero. De este modo, la ciudad creó gobernanza policéntrica sobre un bien común.

El diseño de la gestión del programa para construir estas escuelas en Manchester es un buen ejemplo del modo en que ambientes colaborativos pueden contribuir a reducir riesgos, aumentar la participación, y promover la creatividad, sin descuidar la rentabilidad, es decir, haciendo al proyecto rentable desde una perspectiva de maximización de la ganancia. En este caso, la teoría sobre bienes comunes ayuda a la implementación de la RSC cuando los actores pueden ser considerados a la vez miembros de la organización y clientes.

Asimismo, pero focalizándose en el sector de Tecnología de la Información, Baldwin y Clark (2004: 6) explican cómo la “modularidad” –esto es, diversas entidades divididas en módulos que funcionan independientemente, pero que sin embargo, están sujetas a un conjunto de reglas generales– puede aumentar el rendimiento económico de una compañía. “[N]uevos diseños son fundamentalmente opciones con una opción de valor asociada. La modularidad-en-el-diseño multiplica las opciones inherentes a un sistema complejo. Esto a su vez incrementa el valor económico del sistema y cambia la forma en la que el sistema puede evolucionar” (Baldwin y Clark, 2004: 6. Traducción propia). Modularidad y gobernanza policéntrica representan formas de interacción de las empresas con diferentes actores, distintos de los accionistas, muestran cómo esto puede producir beneficios para todos, creando valor, mejorando la productividad y la innovación, además de mejorar el rendimiento corporativo. Productividad e innovación son dos características de las que actualmente carecen los arreglos institucionales o laborales clásicos, excesivamente dependientes del modelo de gerenciamiento taylorista, señalan Bruni y Zamagni (2015:10). Este modelo “no es capaz de otorgar valor al principio cooperativista, ni tampoco es capaz de ver al mercado como un espacio de mutua ayuda o al trabajo como una oportunidad para el desarrollo humano” (Bruni y Zamagni, 2015:10. Traducción propia).

Otros ejemplos de prácticas de la RSC desde una perspectiva de la maximización de la ganancia son los enfoques LEAN y Agile, que sin embargo no son usualmente presentados o reconocidos como parte de la RSC. Se trata de dos propuestas de gestión que buscan incrementar la productividad de las compañías a lo largo de toda la cadena de valor, expandir sus mercados, crear ambientes colaborativos y valor hacia todo su ecosistema de negocios, a la vez que aumentan la productividad y la innovación –todos estos, beneficios que impactan directamente en el rendimiento corporativo.

El enfoque LEAN fue inicialmente desarrollado por Taiichi Ohno en Toyota, promoviendo una forma de producción completamente diferente del modelo taylorista y busca reducir mucho del desperdicio (*muda* en japonés) generado en el proceso productivo. La hipótesis de Ohno es que el aprendizaje validado con los diferentes actores puede servir para alcanzar este objetivo, a la vez que se da valor a los consumidores. Para esto, el tiempo de entrega de un agregado de valor se reduce lo más posible creando un círculo virtuoso de *feedback* en el cual los diferentes actores son involucrados para evaluar el resultado de lo producido.

Ese círculo virtuoso de *feedback*, explica Eric Ries (2011), tiene tres componentes: crear, medir, aprender. Para ello, mínimos productos con valor (MVPs por sus siglas en inglés) son necesarios para crear los círculos virtuosos de *feedback* lo más cortos posibles para aprender antes cómo reducir los desperdicios y aumentar el valor.

Womack y Jones (2006) resumen el marco LEAN a través de los siguientes cinco principios para desvanecer *muda* que puede ayudar a identificar oportunidades para la creación de valor: (i) Definir valor: a cargo del consumidor en términos de sus necesidades; (ii) Identificar el flujo de valor y eliminar desperdicios: el flujo de valor implica las actividades necesarias para entregar el producto a los consumidores; (iii) Flujo: producción justo-a-tiempo con equipos descentralizados, heterogéneos y dedicados; (iv) Tirar: entregar aquello que los consumidores piden; (v) Perfección: productos y servicios con calidad total.

El enfoque LEAN se difundió luego a otros sectores productivos como Tecnología de la Información o Administración emprendedora. Algunos ejemplos de compañías que implementan LEAN actualmente son: *Nike Inc.* (2013) y *Kimberley-Clark Professional* (2015). Ambas compañías confían en una transformación organizacional hacia estas prácticas para involucrarse mejor con su ecosistema de negocios, y seguir haciendo las cosas bien en términos de rendimiento corporativo.

Siguiendo con el análisis de las 5Cs, el foco de *Nike* está puesto en C1 (Compañía) y en C2 (Colaboradores) a lo largo de toda su cadena de valor. Según su Reporte de Responsabilidad Corporativa (*Nike Inc.*, 2013) la compañía reconoce que, por su producción descentralizada, tiene responsabilidad sobre las condiciones laborales, la satisfacción de sus empleados y sus salarios, entre otros aspectos; incluso si sus trabajadores son empleados de proveedores independientes. Ese mismo reporte establece que el rendimiento corporativo de la compañía, medido por el rendimiento de las acciones, es tres veces mayor que el promedio de S&P 500 “se calcula comparando el total de cada retorno, asumiendo que los dividendos se reinvierten en el período de tiempo del 31/05/2008 al 31/05/2013” (*Nike Inc.*, 2013. Traducción propia). Las prácticas LEAN le han ayudado a reconfigurar su cadena de valor a fin de ser más socialmente responsable hacia actores claves.

Por otro lado, *Kimberley-Clark* está tratando de convertirse en una compañía orientada a sus consumidores – C3 – gracias a prácticas LEAN (Lindner, 2010). Sus planes de reducción de costos de 2008 a 2010 le dieron casi 100 millones de dólares estadounidenses más que las estimaciones previas. En efecto, el día que anunciaron tal cantidad de dinero ahorrado, la compañía dijo que su intención era ahorrar otros 400 a 500 millones de 2011 a 2013. Tales ahorros fueron originados por “el continuo desarrollo de [técnicas de] *lean manufacturing* y prácticas de la cadena de proveedores y de la formación de una organización global de adquisiciones”, expresó el entonces Jefe de la Oficina de Estrategia de la compañía, Chris Brickman, a la Revista Forbes (Lindner, 2010.

Traducción propia). Tales anuncios hicieron subir la acción un 2,6% el mismo día que *Kimberley-Clark* hizo pública dicha información, mientras que su competidor *Energizer Holding* estaba ese día 0,6% arriba y *Johnson & Johnson* perdió 0,02% (Lindner, 2010). Parecería ser que los accionistas –parte de C1 en nuestra clasificación– también ven el beneficio de la RSC.

Los ejemplos previos eran casos de éxito de LEAN que provienen de empresas del sector manufacturero que transformaron su enfoque gerencial abandonando el modelo taylorista. *Agile* por su parte, es un marco nacido entre profesionales del desarrollo de software que vieron que los trabajadores del conocimiento tampoco encajaban en el modelo de producción taylorista. Jurgen Appelo (2010) describe *Agile* a través de siete dimensiones: (i) Personas (poniendo foco en sus interacciones y colaboraciones); (ii) Funcionalidad (de los productos por sobre las especificaciones); (iii) Calidad (del producto o servicio entregado); (iv) Herramientas (que promueven ambientes colaborativos e interacciones); (v) Tiempo (reduciendo al mínimo el tiempo de entrega de un producto con valor); (vi) Valor (procurando entregar valor en contextos siempre cambiantes); y (vii) Proceso (principalmente basado en retrospectivas regulares, comunicación cara a cara y planificación continua). Muchas compañías, no sólo aquellas de la industria del software, están implementando metodologías del tipo *Agile*, siempre con el objetivo de crear ambientes colaborativos y valor hacia su ecosistema de negocios.

Un caso de éxito de una compañía de la industria del entretenimiento que utiliza estas prácticas es *Pixar*. Focalizados en C1 del modelos de las 5Cs para ser socialmente responsables, está en la continua búsqueda de “fórmulas para mejorar la gestión de los bienes relacionales en su ámbito interno. De esta forma mejoran el clima laboral, la cohesión interna, la afiliación y la afinidad con sus *stakeholders*, la optimización de resultados, la viabilidad de proyectos a largo plazo, la captación y gestión del talento, la mejora de la creatividad, etc.” (Calvo, 2013: 82). Ed Catmull, actual Presidente de *Pixar Animation Studios* y de *Walt Disney Animation Studios*, explica cómo han obtenido grandes resultados haciendo esto: “en

la creación de una película y otros desarrollos complejos de productos, la creatividad involucra a un gran número de personas de diferentes disciplinas que trabajan juntas eficientemente para solucionar muchos problemas” (2008, disponible en línea. Traducción propia). Y no es sencillo lograr que personas talentosas, como quienes integran compañías como *Pixar*, trabajen juntos en forma productiva; conlleva mucha confianza y respeto. Son los *managers* los encargados de crear un ambiente tal que expanda la confianza y permita que se desarrolle la creatividad. Al lograrlo, se obtiene un equipo de trabajo con personas comprometidas con sus pares y con el trabajo que realizan, argumenta Catmull (2008).

Ahora bien, ¿cómo han tenido éxito en hacer esto, convirtiéndose en uno de los más renombrados creadores de películas? Catmull (2008) explica que han formado equipos pequeños, independientes, heterogéneos y auto-organizados. Estos grupos continuamente presentan su trabajo en progreso a los directores y productores para recibir *feedback* y mejorar el producto en el que trabajan. Directores y productores retienen para sí el poder de veto y deciden qué productos finalmente son lanzados y cuáles no. Ellos, advierte Catmull, “no sólo se esfuerzan en crear grandes películas sino también en trabajar a tiempo, dentro del presupuesto y las restricciones de personal” (2008, disponible en línea. Traducción propia), y lo logran gracias a tener una visión unificada y global del proyecto que dirigen, lo que les permite indicar el camino a seguir entre las miles de ideas que participan de un proyecto tal como una película animada. Si bien Catmull (2008) valoriza el trabajo del equipo, no reduce el rol de liderazgo de los *managers*, dado que son justamente éstos quienes han de crear ambientes de confianza donde todos pueden decir lo que piensan, y nadie se sienta ofendido. La dinámica indica que es mejor identificar un problema entre pares antes del lanzamiento del producto a que la audiencia diga que se hicieron las cosas mal.

El ambiente de confianza creado gracias, entre otras prácticas, a compartir la información necesaria para realizar bien el trabajo en vez de decirle a las personas qué hacer, sumado a

revisiones diarias, es un proceso para dar y recibir *feedback* continuo de una manera positiva, explica Catmull (2008). Y continúa diciendo que “el abrumador deseo de las personas por asegurarse que su trabajo es bueno antes de enseñárselo a otros incrementa la posibilidad de que la versión final no sea exactamente lo que el director quiere. El proceso de revisiones diarias evita tal desperdicio de esfuerzo” (traducción propia Catmull, 2008). Otras dos prácticas usadas son: habituales *post-mortems* –revisiones de retrospectiva al final de cada entrega–, y habituales incorporaciones de personas no pertenecientes al equipo que desafiarán el *status quo*. En estas prácticas, los *managers* deben tener liderazgos fuertes para evitar voces acalladas, comentarios políticamente correctos, condescendencia, entorpecimiento del proceso de participación y lograr que todos participen del debate.

Cambiando de sector y pasando al de la gestión de grandes obras de infraestructura, veremos un caso donde las estrategias de involucramiento principal que aumentan la confianza y la colaboración se da en la relación de la empresa con sus proveedores y contratistas (C2) y con los clientes y usuarios finales (C3). El caso a estudiar es la construcción de la nueva terminal (T5) del Aeropuerto de Heathrow, presentada por Gil y Tether (2012) a partir de los enfoques de Flexibilidad de Diseño y Gestión del Riego de Proyecto –*Design Flexibility and Project Risk Management* en inglés, dos de los marcos teóricos de la literatura sobre dicho sector. Los autores destacan ciertas características de ambos enfoques que permiten entregar los proyectos en tiempo y dentro del presupuesto, a la vez que se cumplen los requerimientos de los clientes y se reducen riesgos –uno de los beneficios que hemos visto que aporta la RSC. Estos son:

- Divisar estrategias previas (*front-end strategizing*) para reducir la aparición de ‘sorpresas de estrategia’ o ‘cambios de objetivos’.
- Crear la capacidad de re-planificar a través de un diseño conducido por iteración de pruebas (*test-driven iterations*), modelos 3D, el uso de prototipos y la solución concurrente de problemas.
- “Invertir en formas de contratar con los proveedores más relacionales, dado que estos arreglos comerciales

alientan un comportamiento cooperativo, traduciéndose en compromisos, objetivos comunes y flexibilidad para lidiar con cambios en los requerimientos de diseño en etapas ya avanzadas del proceso” (traducción propia Gil y Tether, 2012:416).

- Gestionar el comportamiento de los clientes y de las expectativas a través de, por ejemplo, reuniones periódicas entre desarrollador y cliente.
- Involucrar al cliente desde una etapa temprana en el diseño del proceso.
- Crear cierta flexibilidad en el diseño del producto a través del uso de arquitectura modular, y si eso no fuera posible, al menos incorporar el uso de salvaguardias o garantías a modo de una cierta flexibilidad limitada.
- Utilizar ‘estrategias de postergación de diseño’ que pospone decisiones de diseño hasta el ‘último momento responsable’ (LRM por sus siglas en inglés).

La combinación de marcos conceptuales y estrategias realizada en el proyecto de la T5 llevan a Gil y Tether (traducción propia 2012:426) a concluir “que la calidad de la relación del desarrollador con el cliente condiciona el balance de ambos enfoques ... [y,] a menos que el cliente y el desarrollador sean cooperativos y compartan objetivos, aumentará la incertidumbre del proyecto y los diseños del producto tenderán a ser más rígidos”. Otro punto importante a tener en cuenta, y que impacta en el rendimiento financiero futuro de un proyecto (beneficio de la adopción de la RSC), es que como el proyecto de la T5 fue pensado para durar varias décadas, ciertos compromisos para beneficiar eficiencias de corto plazo pueden afectar la efectividad de la obra en el largo plazo, por lo que es recomendable evitar ese tipo de compromisos. “Llevando la idea al límite, actitudes de ese tipo podrían producir una obsolescencia temprana y comprometer perjudicialmente la longevidad operativa del activo” sostienen Gil y Tether (2012:426).

Porter y Kramer (2011) dan más ejemplos exitosos de compañías redefiniendo productividad en su cadena de valor a través de la creación de valor en “cuestiones sociales” como ellos las definen. Este valor impacta directamente en el rendimiento corporativo de las empresas y en su resultado financiero, mostrando que ganancia y RSC no son opciones mutuamente excluyentes: gracias a un relacionamiento más sustentable

con diferentes actores de su contexto (C5 en nuestra clasificación) *Wal-Mart* ahorró 200 millones de dólares estadounidenses en 2009 reduciendo su packaging y reduciendo las rutas de entrega aún cuando hayan despachado más productos ese año. Y *Dow Chemical* –también en relación a su vínculo con C5 – (Contexto)– ahorró 4 millones de dólares estadounidenses en 2012 reduciendo el consumo de agua fresca en las instalaciones de su planta más grande. Por su parte, *Marks & Spencer’s* esperaban ahorrar 175 millones de libras esterlinas para el año fiscal 2016 al eliminar la compra de productos de un hemisferio para transportarlo a otro cambiando su política de proveedores (C2 – Colaboradores) debido a su creciente conciencia ambiental. Finalmente, *Johnson & Johnson* ahorró 250 millones de dólares estadounidenses en tratamiento de salud entre 2002 y 2008 ayudando a sus empleados (C1 – Compañía) a dejar de fumar entre otros de sus programas de bienestar. Desde una perspectiva de maximización de la ganancia estos ejemplos también prueban que la RSC y la ganancia no son opciones mutuamente excluyentes.

VI. Conclusión

Este artículo intentó analizar la RSC desde la perspectiva de la Economía Civil, estudiando varios casos en los que ciertas compañías han desarrollado ambientes colaborativos agregando valor a un serie amplia de actores, no sólo para los accionistas. Algunas preguntas fueron formuladas a tal respecto y el contenido de este trabajo las ha respondido con evidencia y teoría. Muchos de los casos vistos presentan rentabilidad desde una perspectiva de la maximización de la ganancia, respondiendo así a la primera de dichas preguntas planteadas. En relación a la segunda de ellas, los costos económicos de la RSC pueden ser reducidos cuando, por ejemplo, restricciones sociales o externalidad reguladas por los gobiernos –uno de los actores del modelo de las cuatro manos– empujan a las compañías a innovar a través de, entre otros, la reducción del riesgo, la caída de costos transaccionales que la reciprocidad aporta o aumentando la longevidad operativa de un bien –reduciendo su obsolescencia. Incluso en este último, se podría alentar al desarrollador en la etapa de planeamiento a “que incorpore fle-

xibilidad en el diseño... y luego en la etapa de operación, permitírsele que recupere recompensas monetarias por hacer eso” (traducción propia Gil y Tether, 2012:427).

También se preguntó cuáles eran los valores que agrega ser más responsable socialmente aparte de obtener un mejor rendimiento corporativo. A lo largo del trabajo se llegó a la conclusión de que la RSC además de mejorar las ganancias de los accionistas, agrega valores tales como bienestar general, felicidad pública y satisfacción de las motivaciones intrínsecas de los trabajadores; además de aquellos listadas por el artículo de Becchetti *et. al.* (2014). Toda esta evidencia y teoría tiene la intención de contribuir con el desarrollo de “una teoría más general sobre las elecciones individuales que reconozca el rol central de la confianza en hacer frente a los dilemas sociales” como Ostrom (traducción propia 2010:642) reclama que es necesaria.

Pero a nivel macroeconómico termina quedando corto el análisis, dado que mucho bien puede hacerse aplicando RSC, pero, por ejemplo, aquellos que se encuentran desempleados no pueden disfrutar de todos los beneficios de dichas prácticas –siendo el desempleo un determinante importante de la felicidad pública (Frey y Stutzer, 2002). No era la intención de este artículo resolver un problema tan complejo como ese, sin embargo, resulta interesante notar que un mayor esfuerzo debería hacerse para contribuir de una mejor manera a la felicidad pública. Sin embargo, debido a los beneficios que la reciprocidad puede traer al bienestar general, el análisis micro es válido. Y siendo que la reciprocidad puede modificar las preferencias de los sujetos, tal vez *managers* más socialmente responsables –otro de los actores del modelo de las cuatro manos– podrían contribuir a promover cambios organizacionales que estimulen mayores comportamientos prosociales y colaborativos.

En tal sentido, sería importante evitar la separación y aislamiento de disciplinas, porque “crear valor compartido representa un nuevo enfoque de gestión que es transversal a las diferentes disciplinas” (traducción propia Porter y Kramer, 2011:17). Los *managers* necesitan

[t]ener un entendimiento de cuestiones sociales y ambientales necesarias para ir más allá de la concepción actual de la RSC [–aquella unidireccional– y] ... líderes de sectores sociales [se aconseja que] tengan un entrenamiento de administración y una mentalidad de emprendedor necesaria para diseñar e implementar modelos de valor compartido (traducción propia Porter y Kramer, 2011:17).

Para ello, cuentan con el análisis de las 5Cs para lidiar con la identificación de los actores con los cuales relacionarse e identificar acciones para tomar para con ellos. Foco en específicos actores y acciones hacia ellos, se pueden identificar en cada uno de los casos presentados:

- Compañía y Consumidores: en el Programa de construcción de escuelas;
- Colaboradores y Compañía (trabajadores en este caso en particular): en *Nike*;
- Consumidores: en el caso de *Kimberley-Clark*;
- Consumidores y Colaboradores: con la Terminal 5 de Heathrow;
- Contexto: para *Wal-Mart* y *Dow Chemical*;
- Contexto y Colaboradores: en *Marks & Spencer's*;
- Compañía (trabajadores): en los casos de *Pixar* y de *Johnson & Johnson*.
- Competidores: un buen ejemplo de relacionamiento con Competidores puede ser el de las compañías ‘imitadores’ presentado en la sección cuarta de este trabajo.

Así es como a pesar de que el foco en el que hacen hincapié las compañías puede variar, el ejercicio ayuda a entender la utilidad de las 5Cs como herramienta para *managers* conscientes que quieran implementar una RSC.

Una palabra final puede decirse acerca de las ventajas de utilizar el enfoque de la Economía Civil: ayuda a entender mejor las relaciones entre actores económicos partiendo de tres reduccionismos –antropológico, de valor y corporativo–, criticándolos, presentando una mejor forma de explicar las relaciones económicas y

sobreponerse a los dilemas sociales, con el objetivo de que sea más satisfactoria para todos. La organización del mercado que la Economía Civil promueve, como se pudo ver a lo largo de este trabajo, estimula comportamientos prosociales reduciendo costos transaccionales, siendo más eficiente, generando beneficios de reciprocidad, haciendo a las personas más felices en nombre de una actividad económica más sustentable, que para las compañías de negocios significa no descuidar el rendimiento económico mientras se implementa la RSC. Este artículo da ejemplos de cómo la ganancia y la RSC no son opciones mutuamente excluyentes.

Referencias bibliográficas

- Appelo, J. (2010). “Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders”. *Administración 3.0: Liderando desarrolladores Agile, Desarrollando Líderes Agile*. Addison-Wesley, USA.
- Baldwin, C.Y. (2012). “Organization Design for Business Ecosystems”, *Journal of Organizational Design*, 1(1):20-23.
- Baldwin, C.Y. and Clark, K.B. (2004). “Modularity in the Design of Complex Engineering Systems”, en *Harvard Business School*. <http://www.people.hbs.edu/cbaldwin/dr2/baldwinclarkces.pdf>. Último acceso: diciembre 2016.
- Becchetti, L., Federico, G., and Solferino, N. (2005). “The Game of Social Responsibility: Pioneers, Imitators and Social Well-being”, Artículo de Trabajo N° 15, *Curso de Postgrado en Economía de la Empresa Cooperativa de la ONP*, Facoltà di Economía, Università di Bologna, Sede di Forlì. www.aicon.it/workingpaper.cfm. Último acceso: diciembre 2016.
- Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., and Kobeissi, N. (2011). “Corporate social responsibility and shareholder’s value”, *Journal of Business Research*, 65:1628-1635.
- Becchetti, L., Bruni, L., and Zamagni, S. (2014). *Microeconomia. Un testo di economia civile* (2ª edición). Il Mulino, Bologna.
- Bruni, L. and Zamagni, S. (2015). *L’economia civile*. Il Mulino, Bologna.
- Browne, J. and Nuttall, R. (2013). “Beyond Corporate Social Responsibility: Integrated External Engagement”, *McKinsey Insights*. http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond_corporate_social_responsibility_integrated_external_engagement9. Último acceso: diciembre 2016.
- Calvo, P. (2013). “Fundamentos de la economía civil para el diseño de las organizaciones”, *Revista Internacional de Organizaciones*, 10:65-84.
- Catmull, E. (2008). “How Pixar Fosters Collective Creativity”, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>. Último acceso: diciembre 2016.
- Frey, B.S. and Stutzer, A. (2002). “The Economics of Happiness”, *World Economics*, 3(1).
- Gil, N. and Tether, B.S. (2012). “Project risk management and design flexibility: Analysing a case and conditions of complementarity”, *Research Policy*, 40: 415–428.
- Gil, N. and Baldwin, C.Y. (2014). “Sharing Design Rights: A Commons Approach for Developing Infrastructure”, Artículo de Trabajo 14-025, *Harvard Business School*. http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/14-025_59aa690e-2f16-4f9a-8dbe-857b00cdf80.pdf. Último acceso: diciembre 2016.
- Kimberly-Clark Professional (2015). *The Continuous Improvement Hub* <http://www.kcprofessional.com/solutions/continuousimprovement>. Último acceso: diciembre 2016.
- Kuehn, K. and McIntire, L. (2014). “Sustainability a CFO Can Love”, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/04/sustainability-a-cfo-can-love>. Último acceso: diciembre 2016.
- Lindner, M (2010). “Super Savings For Kimberly-Clark”, *Revista Forbes*. <http://www.forbes.com/2010/03/22/kimberly-clark-kleenex-markets-equities-proctor-and-gamble-thomas-falk-closer.html>. Último acceso: diciembre 2016.
- Nike, Inc. (2013), *CR Report FY12/13*. <http://www.nikeresponsibility.com/report/>. Último acceso: diciembre 2016.
- Ostrom, E., Burger, J., Field, C.B., Norgaard, R.B., and Policansky, D. (1999). “Revisiting the Commons: Local Lessons, Global Challenges”, en *Science*, 284:278-282.

- Ostrom, E. (2010). “Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems”, *American Economic Review*, 100:641–672.
- Porter M.E. and Kramer M.R. (2011). “Creating Shared Value”, en *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Último acceso: diciembre 2016.
- Rapti E. and Medda, F. (2010). “Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Airport Industry”, Artículo de Trabajo, *Quantitative & Applied Spatial Economic Research Laboratory* (QASER), University College London.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, New York.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000). “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, en *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54–67.
- Sen, A. (1977). “Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory”, en *Philosophy & Public Affairs*, 6(4):317-344.
- Womack, D.T. and Jones, J.P. (2006). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (2ª Edición). Free Press, New York.
- Zamagni, S. (2012). *Por una Economía del Bien Común*. Ciudad Nueva, Madrid.

Caso *Farmacy*: una experiencia diferente

ANDREA SERRANO Y CARLOS STELLA*

Revista Cultura Económica

Año XXXIV • N° 92

Diciembre 2016: 56-64

Resumen: Este trabajo busca indagar acerca de la existencia de iniciativas empresariales que puedan encuadrarse en un sistema de Economía Civil, una alternativa frente a los deficientes modelos económicos actuales. El estudio de caso del proyecto “Manos a la obra”, desarrollado por la empresa argentina *Farmacy* se centrará en el análisis de la reciprocidad que se observa en los vínculos que se establecen entre los distintos actores que participan en el proyecto. Asimismo, se estudiará el impacto que éste genera en las actividades de la empresa.

Palabras clave: Economía Civil – Reciprocidad – Responsabilidad Social Empresaria – Liderazgo

Case Study Farmacity: A Different Experience

Abstract: *This paper seeks to investigate the existence of business initiatives that can fit within a Civil Economy system, an alternative to the current insufficient economic models. The case study of the “Manos a la obra” project, developed by the Argentinean company Farmacity, will focus on the analysis of reciprocity observed in the bonds established between the different actors involved in the project. Likewise, the impact it generates on the activities of the company will be studied.*

Keywords: *Civil Economy – Reciprocity – Corporate Social Responsibility – Leadership*

I. Introducción

De acuerdo con Stefano Zamagni ya no es posible concebir a la empresa exclusivamente como una mercancía. Esto significaría olvidar que como organizaciones formales, las empresas tienen la tarea de transferir valores y generar expectativas de progreso, así como ser uno de los principales lugares para la formación del carácter humano.

En consonancia con esta idea, la novedad que los desarrollos más recientes de la RSE han producido consiste en reivindicar que la actividad innovadora de la empresa debe estar sujeta al juicio moral. Es una iniciativa que trata de conjeturar qué consecuencias podrán derivarse para la sociedad de referencia como resultado de las actividades de innovación. Así lo expresa con claridad Bowen:

La responsabilidad social de los empresarios (RSE) consiste en la obligación de perseguir aquellas políticas y de adoptar aquellas líneas de actuación deseables en relación con los objetivos y valores de nuestra sociedad (Bowen, 1953: 6).

En ese sentido, en la actualidad se requiere que las empresas se comprometan cada vez más ante sus clientes –internos y externos–, interactuando de manera constante y creciente con los gobiernos y con la sociedad civil, pasando del concepto de la “responsabilidad social” de la Empresa al concepto más amplio de la Economía Civil, que busca otorgar una dimensión humanista a la economía.

La Economía Civil representa entonces un paradigma a través del cual se eleve la importancia de la conciencia social, facilitando la inclusión

en el proceso productivo de todos los recursos, especialmente la mano de obra, garantizando el respeto de los derechos humanos fundamentales y la reducción de las desigualdades sociales. El objetivo es crear empresas civilmente responsables que acerquen instrumentos que permitan acelerar la transición de un marco institucional extractivo a otro de tipo inclusivo. En última instancia, se busca alcanzar un orden social en el que el intercambio de equivalentes, la redistribución de la riqueza y la reciprocidad, como principios distintos y complementarios, puedan coexistir armónicamente, es decir, que logren encontrar espacios reales de actuación práctica y contagiarse mutuamente en favor del bien de la sociedad. Así, lo que se espera de una empresa que quiera llamarse responsable es que, en el momento mismo en que se pretende iniciar un proceso de innovación, se esfuerce por predecir el impacto potencial de esa innovación en la comunidad a la que pertenece y no solo en su propio rendimiento empresarial.

En definitiva, se trata de repensar el papel del empresario en el nuevo contexto económico, como resultado de los fenómenos de la globalización y de la tercera revolución industrial. Para ello es necesario, en primera instancia, fundar la arquitectura de la sociedad sobre tres pilares interrelacionados: lo Público, integrado por el Estado y las instituciones públicas; lo Privado, compuesto por el mundo empresarial; y lo Civil, que se conforma en base a las organizaciones de la sociedad civil, es decir, los cuerpos sociales intermedios.

- El **Mercado Civil** está basado principalmente en el principio de Intercambio de equivalentes y lucro, los Contratos, la Reciprocidad y el Pluralismo Empresarial.
- El **Estado Civil** se basa fundamentalmente en los principios de la Redistribución, la Subsidiariedad, el *Welfare* Civil, el Republicanismo Institucional y la Democracia Deliberativa.
- La **Sociedad Civil** se funda principalmente en los principios de la Reciprocidad, la Heterogeneidad de fines, la importancia de los Bienes Comunes y la Cultura. Debería influir e ingresar en el Estado y en el desarrollo de sus políticas, considerando la

heterogeneidad motivacional y la reciprocidad en lugar de la maximización.

Cada uno de ellos tiene sus propios principios regulatorios y se caracteriza por modos específicos de acción, pero los tres deben interactuar de manera orgánica, es decir, no esporádica. En esto consiste la noción de responsabilidad social compartida: generar nuevas formas de cooperación entre estas tres esferas.

Para eso, la Economía Civil propone un Modelo donde los tres principios mencionados puedan coexistir de manera simultánea, y que surge de acciones de reciprocidad. Asimismo, debe darse entre iguales ya que en caso contrario estaríamos en presencia de un mercado feudal. Esta economía surge de la misma sociedad –no artificialmente–, y nuevamente, se organiza en base a la “Triple Hélice”: Estado-Mercado-Sociedad Civil, en la cual predomina la dinámica de esta última.

II. Contexto Empresarial

1. Manos a la obra (MAO)

Farmacy es una empresa argentina que se dedica a la venta minorista de medicamentos, cuya Gerencia de Relaciones con la Comunidad busca desarrollar programas de RSE capaces de generar un cambio cultural dentro de la propia empresa, y que se proyecte también hacia la sociedad en la que se inserta. Así, el programa “Manos a la obra” (MAO) se creó con el objeto de fomentar la integración de los empleados de cada farmacia y paralelamente, para colaborar con la sociedad.

El principal objetivo del programa es generar mayor fidelidad entre empleadores y empleados al tiempo que intenta favorecer el desarrollo personal de cada uno de los miembros del equipo, apelando a sus intereses en proyectos sociales de diversa índole. Esto conlleva, entre otras cosas, a mejorar el clima interno dentro de la organización.

La iniciativa invita a los empleados de cada farmacia a ponerse de acuerdo en el desarrollo de un proyecto solidario orientado a promover el desarrollo de sus comunidades locales, donde ellos operan a través de distintas organizaciones,

como por ejemplo hospitales, escuelas, clubes sociales, etc. Una vez consensuada la decisión por parte de todo el equipo, se presenta el proyecto a través de un formulario con los datos requeridos por la empresa. Luego, el equipo de Relaciones con la Comunidad selecciona los mejores para llevarlos a cabo con fondos de *Farmacity*. La empresa ofrece \$3 millones por año, repartidos en los proyectos ganadores de cada farmacia. En los cuatro años que lleva MAO, los empleados de *Farmacity* han presentado más de 240 proyectos, de los cuales se seleccionaron y llevaron a cabo 75.

El programa MAO crece en la articulación entre la comunidad externa y en la comunidad interna, dado que son los empleados quienes deciden dónde dedicar su esfuerzo, en un compromiso que excede a lo laboral. Si bien *Farmacity* impulsa y financia cada proyecto, el mismo puede desarrollarse dentro o fuera del horario laboral, dependiendo esto del modo en que se organice cada farmacia para su ejecución. Se genera así un interés genuino en los voluntarios, que incluso deciden permanecer en contacto con la institución elegida más allá de las tareas establecidas dentro del alcance del programa.

Los resultados son altamente positivos en cada sector que participa. El hecho de que los empleados decidan a qué organizaciones ayudar hace posible que su voluntad sea genuina y que sean capaces de desarrollar proyectos en entidades con las que tienen un vínculo previo. En esos casos, MAO permite que los empleados de la empresa puedan devolver algo a aquellas entidades que los ayudaron en el pasado. De este modo, MAO funciona como un espacio en el que se comparten historias de vida entre compañeros, se adquiere conocimiento acerca de distintas perspectivas sobre la realidad, y se genera interés por problemáticas sociales.

Ahora bien, si la motivación de los empleados es genuina, también lo es la de los directivos. Por ejemplo, podemos destacar que el directorio de *Farmacity* está compuesto por personas con inquietudes sociales. Un dato interesante es el hecho de que a pesar de que *Farmacity* no posee filiales en provincia de Buenos Aires, ha aceptado el financiamiento de proyectos allí, ya que muchos de los empleados son oriundos

de distintas regiones de la provincia y presentaron propuestas en distintas ONGs del conurbano bonaerense. De este modo, se generó un cambio desde los empleados hacia los altos mandos.

En cuanto al impacto interno de los proyectos, éste se mide cuantitativamente a través de diversos indicadores: cantidad de personas que participan, cantidad de locales, cantidad de presupuesto solicitado en cada convocatoria, cantidad de proyectos, entre otros. En lo próximo, también se evaluará el impacto de MAO en otros indicadores como por ejemplo en cuanto clima organizacional, integración e impacto en las personas (ej.: líderes de proyecto).

Asimismo, y como parte de los resultados, la empresa descubrió que MAO permitió, a través del interés de *Farmacity* por mejorar condiciones de trabajo, beneficios, y en definitiva profundizando la mirada hacia adentro de la organización, mejorar las condiciones del ambiente de trabajo en los locales o incluso las condiciones socioeconómicas de los mismos empleados en forma particular. Frente a estas cuestiones, *Farmacity* decidió implementar un censo interno para que haya mayor coherencia entre la ayuda que se brinda hacia el afuera y la realidad de los empleados. Además, se lanzará un programa educativo para que los empleados que no hayan terminado el secundario puedan hacerlo.

En última instancia, el programa MAO intenta funcionar como un punto de contacto con la realidad de cada una de las personas que trabajan en la empresa, desde una perspectiva humana que está por fuera de la relación empleador-empleado. En los cuatro años que lleva en curso, se ha expandido y ha comenzado a contemplar otros aspectos que originalmente no habían sido percibidos, de modo que desde la Gerencia de Relaciones con la Comunidad se busca su fortalecimiento y expansión.

2. Desarrollo del Caso

Para el análisis de este caso se realizó un abordaje cuantitativo y cualitativo. Las herramientas metodológicas utilizadas –algunas de las cuales se anexan al final del trabajo– fueron:

- una serie de encuestas vía mail: se envió

- un cuestionario a Embajadores, Supervisores y Líderes, que fue procesado por nosotros
- entrevistas personales: se identificaron a 4 actores claves del proyecto y se hicieron reuniones individuales con cada uno de ellos –Federico Centeno (Jefe Asuntos Corporativos); Gabriel Castelli (Director de Asuntos Corporativos); Javier Embon (Director de Operaciones) y Mariana Ibero (Directora RRHH)
- eventos corporativos: se realizó en el mes de noviembre de 2016 un encuentro nacional del proyecto en Buenos Aires al que asistieron más de 250 empleados, y en el que se presentaron 5 casos
- indicadores corporativos: rotación de empleados, clima laboral, participación del personal. Se buscó trabajar sobre la información anterior y posterior a la iniciativa para evaluar impacto.

3. Principales conclusiones

A partir del análisis del caso *Farmacy* podemos extraer el impacto de MAO en tres dimensiones: Empresa, Personas y Comunidad.

En cuanto a la empresa, ésta logra, a través del programa, mejorar su clima interno, ya que favorece la integración de sus equipos de trabajo en las distintas farmacias. También se involucra con la comunidad como un sujeto “activo” que participa en las dos dimensiones de la acción económica: la dimensión humana y la dimensión de utilidad, y en última instancia, genera una relación sólida apoyada en la continuidad de los proyectos.

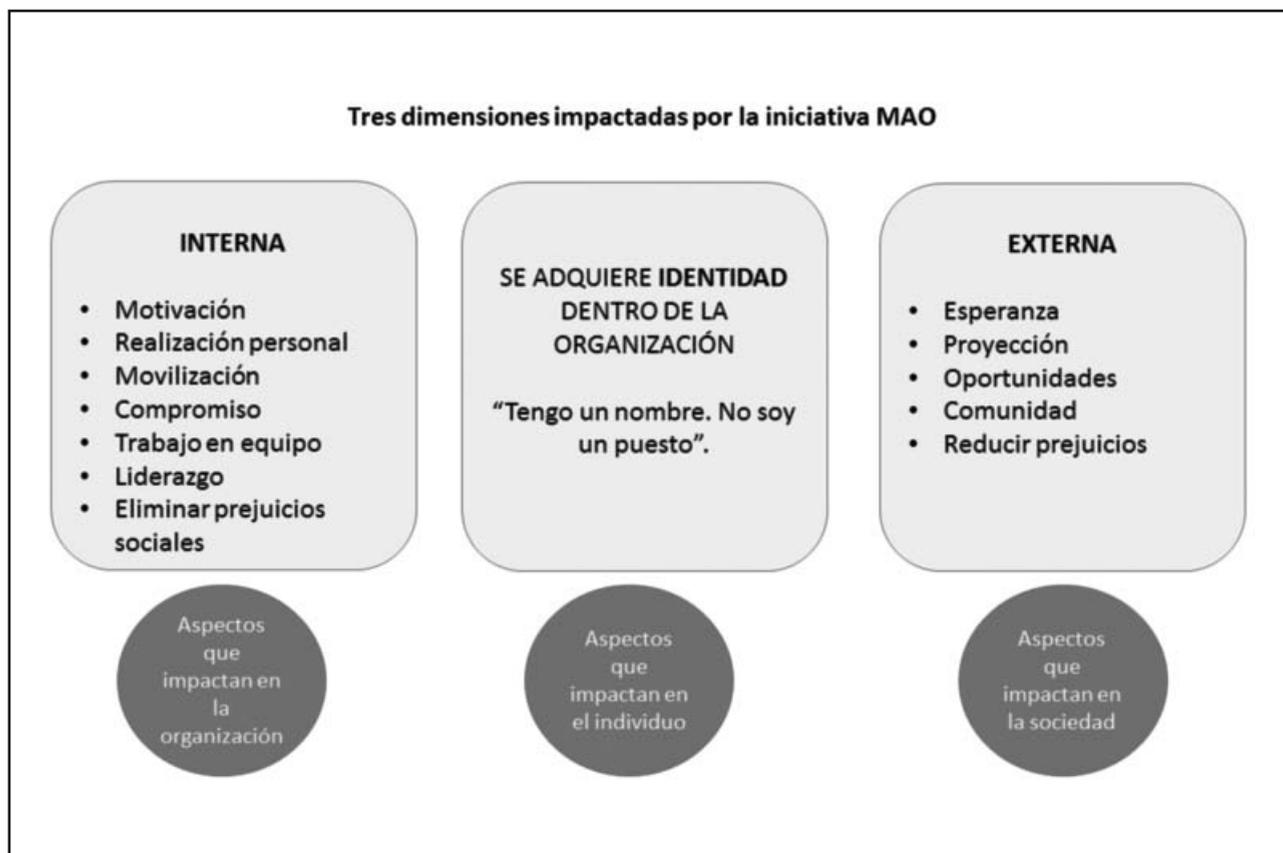
En lo relativo a las personas, se observan características comunes entre los participantes del programa: los líderes tienen un vínculo con el proyecto escogido debido a experiencias anteriores o “deudas personales”; se percibe una importancia de los familiares como referentes “inspiradores”; y en general todos comparten una fuerte base religiosa. Estos aspectos podrían servir como un punto de partida para identificar posibles agentes de cambio para otras iniciativas.

Por último, en lo relativo a la comunidad, la participación emocional de los empleados genera que las acciones de “solidaridad” se potencien. Esta iniciativa logra ubicarse como parte de un grupo humano antes de ser vista como una empresa “ayudando”, por lo tanto, permite una mirada más holística y no solo acciones solidarias aisladas.

En resumen, lo interesante de esta especie de sinergia de voluntades hacia los mismos fines sociales, es que está generando un cambio cultural interesante en la empresa. Comienzan a surgir relaciones de confianza y reciprocidad en el seno de la compañía. Por un lado, los empleados se sienten tranquilos y se animan a participar como voluntarios porque confían en que sus acciones tendrán resultados positivos para las entidades en las que volcarán su esfuerzo, y no serán usadas en difusiones de *marketing* de la empresa. Asimismo, revela también que existe la confianza por parte del directorio en todo el programa y en sus empleados, puesto que no dudan de que los proyectos valen la pena, y están dispuestos a entregar a cada grupo una tarjeta de débito con la que pueden disponer de los fondos sin ningún tipo de control. Por otra parte, quienes evalúan los proyectos son los mismos participantes (embajadores) que reciben los fondos, y además son quienes representan a *Farmacy* frente a las distintas instituciones impactadas por MAO, lo cual refleja una vez más la confianza que existe entre el directorio de la empresa y los empleados.

Se nota un gran compromiso con el programa MAO dentro de una estrategia transformacional de *Farmacy* en cuanto a acciones de RSE, impulsado principalmente por el Presidente y Vice-Presidente de la compañía. Esta se basa principalmente en: generar acciones de alto impacto en la Sociedad, lograr que la RSE pase a formar parte del ADN de la empresa, y fomentar la interacción con otros proveedores sociales para ampliar el impacto de las iniciativas.

Asimismo, se están dando los primeros pasos para evaluar qué tan cerca está *Farmacy* de calificar como una empresa B.



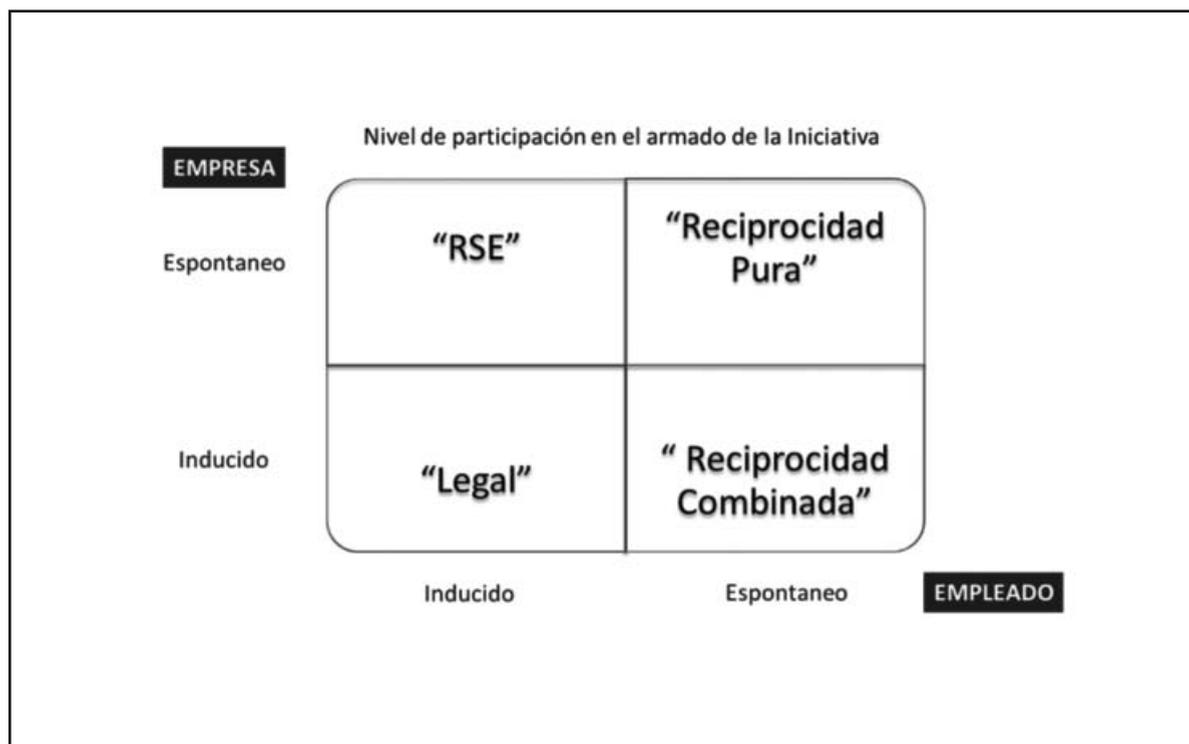
III. Un modelo de reciprocidad “combinada”

Ahora bien, más allá de las conclusiones generales que podemos obtener del proyecto MAO en sí mismo, resulta interesante plantear los siguientes interrogantes sobre el vínculo entre empresa y sociedad. ¿Logra esta iniciativa de *Farmacity* enmarcarse en la Economía civil? ¿Podría replicarse con alguna variante a otras empresas? ¿Qué se requiere para que una iniciativa de este tipo pueda expandirse y ser parte del corazón de una compañía?

Como mencionamos en el inicio, tomaremos el concepto de reciprocidad como un puntapié

inicial capaz de conducir a la economía civil. Creemos que, a partir de la existencia de la confianza y luego de la reciprocidad, es posible construir un modelo de economía civil observable en algunas de las empresas del mercado.

En principio, creemos que es muy difícil encontrar y promover un modelo “puro” de reciprocidad en las empresas argentinas actuales, pero sí existen casos de un modelo “combinado” en el que se introducen algunos aspectos de reciprocidad, y que podría convertirse en un modelo más refinado a largo plazo. A continuación presentamos un esquema general para pensar sobre la reciprocidad y el nivel de participación en la creación de iniciativas pro-sociales:



En lo que podríamos denominar “modelo de reciprocidad combinada”, a partir de lo estudiado en el caso *Farmacity*, la empresa ofrece un marco para el desarrollo de acciones pro-sociales (Inversión + Gestión Interna), luego, el empleado genera el Servicio (realización de la acción), y por último, la sociedad recibe los beneficios del trabajo mancomunado de la empresa junto con sus empleados – quienes también son parte de esa sociedad.

Por otra parte, es importante que las acciones pro-sociales realizadas por la empresa se acerquen a su competencia distintiva, es decir a su *core business*, ya que su integración a una auténtica economía civil se dará en forma más natural y fluida. De lo contrario, se recae en las prácticas de “caridad” propias de la RSE tradicional, pero que en ninguna medida impactan sobre el modo de actuar de una empresa en relación con la búsqueda del bien común de toda la sociedad.

El Caso *Farmacity* con su iniciativa MAO aquí presentada, se encuentra en un estadio de “reciprocidad combinada”, ya que la empresa induce el armado de la iniciativa pero deja al empleado libertad en su participación. Además, las acciones realizadas no guardan relación con la competencia distintiva de la empresa, y en tal

sentido, creemos que este proyecto podría evolucionar en la dirección planteada por la economía civil, si se incorporan acciones directamente relacionadas con el área de la salud. Dentro de los proyectos ya realizados, se encuentra la colaboración con centros de salud, el equipamiento de salitas de primeros auxilios y puestos de enfermería, y el dictado de cursos de primeros auxilios, todas iniciativas en las que *Farmacity* podría seguir trabajando.

Desde otra perspectiva, sin embargo, cabe destacar que MAO es el core business de la empresa en cuanto a su dimensión cultural. Esto es, ya forma parte de la cultura de *Farmacity*, lo que garantiza su continuidad y el resguardo de su esencia, ya que no podría ser transformado, por ejemplo, en acciones de voluntariado. MAO expresa, como pocas iniciativas de *Farmacity*, el tipo de prácticas y hábitos internos que desde el directorio se quieren promover: la confianza, la horizontalidad –dentro del programa MAO todas las personas son iguales, independientemente de la jerarquía y roles que ocupen en la empresa–, la preocupación por el otro –interno o externo a la organización. En definitiva, MAO evoluciona y crece porque representa a los valores implícitos y explícitos de la organización.

Apéndice I. Encuestas a empleados

Se solicitaron 50, de las cuales se recibieron y procesaron 12 formularios completos.

Encuesta Caso "Manos a la Obra"

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para el estudio del Caso "Manos a la Obra" junto a la Universidad Católica Argentina. El estudio del caso se realiza con fines de estudio interno y para compartir entre la Universidad y *Farmacy*. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

1. Participación en "Manos a la obra"

a) ¿Usted ha participado en algún proyecto de Manos a la obra?
SI / NO

b) En caso afirmativo, ¿de qué manera participó?
LIDER / PARTICIPANTE / EMBAJADOR / OTRO

c) ¿Volvería a participar en los próximos años?
SI / NO / TAL VEZ

d) Si usted no ha participado del programa, podría brevemente comentar por qué?

e) Si usted no ha participado del programa, le agradecemos mucho su participación y no es necesario que siga contestando el cuestionario

SOLO PARA SER CONTESTADO POR LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA "MANOS A LA OBRA"

2. "Manos a la obra" y los objetivos

a) ¿Por qué piensa usted que la empresa desarrolló el proyecto "Manos a la obra"? Mencione brevemente cuáles piensa que fueron los objetivos perseguidos.

b) Según su opinión, esos objetivos se cumplieron
TOTALMENTE / PARCIALMENTE / NO SE / OTRO

3. "Manos a la obra" y el lugar de trabajo

a) ¿Notó algún cambio luego de la participación en el proyecto?
SI / NO / TAL VEZ

b) Si notó algún cambio, puede mencionar brevemente en qué consistió?

4. "Manos a la obra" y sus resultados

a) ¿Haría cambio y/o agregados al proyecto?
SI / NO / TAL VEZ

b) En caso afirmativo, ¿podría brevemente mencionar cuáles?

5. "Manos a la obra" y otras iniciativas

a) ¿Conoce alguna empresa que realice acciones similares?
SI / NO / TAL VEZ

b) En caso afirmativo, ¿podría mencionar cuál?

6. Para finalizar...

a) Mencione los tres aspectos positivos que usted considera más importantes sobre "Manos a la obra".

b) Mencione los tres aspectos a mejorar que usted considera más importantes sobre "Manos a la obra".

c) Si desea algún comentario adicional sobre el programa "Manos a la obra", le dejamos este espacio para que pueda compartirlo.

Muchas gracias por su colaboración!!!

Apéndice II. Entrevistas a actores claves:

Entrevista a Javier Embon
Puesto: Director de Operaciones
Fecha de Realización: 3/11/2015

Javier forma parte de *Farmacy* desde hace 15 años. Actualmente, cuenta con 11 jefes regionales que reportan a él en forma directa y, a su vez, cada uno de ellos tiene a cargo a 4 jefes zonales,

quienes por su parte, dirigen aproximadamente 15 tiendas cada uno.

Describe a "*Manos a la Obra*" como una parte del cambio cultural que necesita la organización, en el que se presentan otros aspectos que deben ser evaluados: ¿Qué tipo de líderes queremos o necesitamos? ¿Qué tipo de clima laboral tenemos o deseamos?

La experiencia de compra del consumidor le da valor a la marca *Farmacy*. Para ello se necesita trabajar sobre los recursos humanos. Si los

empleados no están comprometidos, la experiencia de compra “*Farmacity*” no llega al consumidor.

Por otra parte, considera que MAO puede ser una gran oportunidad para motivar, retener y fomentar la participación porque es la gente joven la que más se involucra y se motiva con estas acciones. Percibe por parte de los empleados una gran necesidad por cultivar lo emotivo en el trabajo.

Un dato a mencionar es que la empresa no obliga a nadie a participar en estas acciones. De hecho, tenía un concurso unido a una campaña de Unicef que fue desactivado porque la idea es que la gente desee ofrecer voluntariamente una donación, es decir, no por un concurso sino por un compromiso más personal.

El proyecto MAO tuvo resistencias en sus inicios, principalmente porque no estaba en el ADN de la empresa. Asimismo, se suscitaron quejas sobre algunas deudas internas de parte de la empresa hacia los empleados. Frente a esto, la actitud de la compañía siempre ha sido la de escuchar estas demandas e ir resolviéndolas de a poco, ya que es fundamental que exista una coherencia en el actuar: no se puede invitar a proyectos como MAO si no se atiende a las necesidades de los empleados dentro de la organización. Así fue como se mejoraron las prestaciones de los locales con la generación de espacios de café, sillones, comedores, arreglos de locales, etc.

Luego, los resultados positivos del programa fueron neutralizando las quejas y generando un clima en el cual las personas sienten “ganas de ir a trabajar”. Son notorias las mejoras en la productividad de los empleados de *Farmacity*, que pueden atribuirse a varios factores como por ejemplos las mejoras en los procesos, pero de todos modos, Javier cree que el factor humano es clave en la obtención de estos resultados. En este sentido, el compromiso que implica MAO, así como el buen clima laboral en cada uno de los locales de la empresa, es un elemento muy importante que redundará en la productividad laboral. La estrategia de la compañía necesita de una gran “movilización” para llegar a la ejecución, y MAO es una herramienta de movilización para lograr resultados.

Entrevista Mariana Ibero

Puesto: Directora de Recursos Humanos

Fecha de Realización: 3 /12/2015

Hace 3 años que Mariana forma parte de *Farmacity* e ingresó a la compañía para liderar, desde Recursos Humanos, un profundo proceso de transformación cultural.

MAO es uno de los programas que se han implementado como parte de ese proceso transformador y ha logrado un significativo grado de participación de las personas desde la visión de la RSE. Este programa ha sido una herramienta facilitadora de la integración entre los empleados de *Farmacity* entre sí pero también con la comunidad en la cual se encuentran inmersos.

Por otro lado y desde el punto de vista de la dirección de Recursos Humanos, se han desarrollado líderes y se han realizado actividades de capacitación y entrenamiento, entre otras, para acompañar al avance de MAO. Sin embargo, también se han tenido que sortear problemas que principalmente guardan relación con el desempeño de las personas en el ámbito organizacional, como por ejemplo, el caso de líderes de proyectos que no tenían buen desempeño o que no actuaban como agentes positivos o agentes de cambio.

Más allá de estas cuestiones, la experiencia en términos generales es muy buena, y Mariana considera que es importante seguir trabajando en la misma línea para lograr los resultados esperados. Al mismo tiempo, es necesario atender a las necesidades internas de los empleados, ya que si estos sienten que la empresa no responde ante sus requerimientos básicos, no desarrollarán la confianza necesaria para involucrarse en un proyecto. Asimismo, ve en MAO una buena oportunidad para motivar y retener a los talentos, ya que es la gente joven la que más se interesa con estas acciones de voluntariado en las que nadie es obligado a participar.

En cuanto a las resistencias, recuerda que las hubo en los inicios del proyecto, pero los resultados positivos que se alcanzaron junto al alto compromiso del equipo de dirección, comenzando por Mario Quintana, quien encabezaba en ese momento la organización, fueron neutralizando las quejas y generando un buen clima laboral.

Entrevista Gabriel Castelli

Puesto: Director Externo

Fecha de Realización: 01/10/2015

Gabriel Castelli era al momento de la entrevista Director Externo en *Farmacy* y lideraba las acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Asimismo, dirigía el proceso de creación de la *Fundación Farmacity* y formaba parte del Comité Ejecutivo de la compañía junto al Presidente, al Vice-Presidente (Mentor de MAO) y al Director de Recursos Humanos.

La entrevista se centró en el programa MAO y su relevancia para la organización. Gabriel explica que esta iniciativa es una de las principales acciones relacionadas con RSE que se ejecutan en *Farmacy*, y que además cuenta con el apoyo directo del Presidente de la compañía, en un esquema *top-down* (Presidente - Directores - Gerentes - Supervisores - Empleados). Asimismo, MAO se encuadra dentro de una estrategia que tiene como principal objetivo la transformación y humanización de la empresa, basada en las siguientes acciones concretas: el cambio de gestión (un nuevo Gerente General); el Ser en el Hacer como lema; la incorporación de una nueva Directora de Recursos Humanos; la creación del aula de capacitación en el Centro de Distribución Ciudadela –cuya misión es apoyar a los empleados a que finalicen sus estudios secundarios–; el programa de Ayuda a Madres; y el programa de redondeo para Unicef.

MAO comenzó como un programa de voluntariado que luego fue tomando cada vez más relevancia entre los empleados de *Farmacy*. Se inició en algunas provincias y luego se extendió al resto de la organización, hasta adquirir alcance nacional muy rápidamente. El programa consiste en que los empleados de un mismo local presenten un proyecto de RSE de su propio interés y que los mismos sean abiertos, es decir que no haya ninguna injerencia por parte de la empresa en las propuestas que surgen de los locales. De este modo, se obtiene un alto impacto en las sociedades en las cuales se realizan los mismos.

Luego, el citado Comité Ejecutivo de Evaluación de Proyectos decide aquellos a los cuales se le va a asignar el presupuesto aprobado

para su ejecución, valorando principalmente el grado de interés y participación de los empleados y la ponderación por continuidad. Por su parte, la organización beneficiaria del proyecto se selecciona a través de un proceso bien estructurado basado en selección, ejecución y evaluación del impacto.

Asimismo y para generar una impronta aún mayor en la organización se ha creado el rol de “Embajador Solidario” para quienes acompañan a los locales en el desarrollo de los proyectos. Esto despierta mayor sensibilidad en las personas y por otro lado incrementa el impacto social a través de la figura de los embajadores. Este rol es un factor clave de éxito en MAO y además es un claro ejemplo de trabajo en equipo, ya que se define en conjunto entre Recursos Humanos y Operaciones, es totalmente libre y voluntario, y es un rol consensuado con los supervisores. Actualmente hay alrededor de 40 “Embajadores Solidarios” en *Farmacy*.

En cuanto a la evaluación del impacto del programa y si bien no hay una metodología directa, el año pasado se incluyeron las acciones de RSE dentro de la encuesta de clima. Los resultados demuestran que se han mejorado indicadores como Clima Organizacional, Comunicación y Ética Empresarial.

Referencias bibliográficas

- Acemoglu, Daron y Jason Robinson (2012). *¿Por qué fracasan los países?* Deusto Ediciones, Barcelona.
- Bowen, Howard B. (1953). *Social Responsibility of Businessman*. Harper, New York.
- Groppa, Octavio y Carlos Hoewel (eds.) (2014). *Economía del don. Perspectivas para Latinoamérica*. Ciudad Nueva, Buenos Aires.
- Groppa, Octavio y María Laura Sluga (2014). “Empresas para el bien común: caracterización de las empresas de economía de comunión y empresas B en la Argentina”, en revista *Cultura Económica* N°89, año XXXIII, pp:8-24.
- Zamagni, Stefano (2015). *Liderazgo responsable: Hacia una Economía Civil*. USEM, Mexico.

Reseñas de libros

Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas

Domènec Melé y César González Cantón
Eunsa, Pamplona, 2015
ISBN 978-84-313-3075-0

Domènec Melé es profesor de ética empresarial en el IESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, y César González Cantón es Profesor asociado en el Colegio Universitario de Estudios Financieros, Centro adscrito a la Universidad Complutense de Madrid.

Visto el “vacío filosófico” acerca de la naturaleza de la persona humana en el ámbito de la dirección de empresas, los autores se proponen llenar esta laguna de un modo asequible a lectores no especializados en filosofía para ayudarlos a tomar decisiones en su trabajo concordes con este aspecto.

El libro está dividido en dos partes. En la primera parte, “Visiones del ser humano” se presenta el “estado de la cuestión”: las visiones actuales del ser humano en la teoría económica, en las teorías de las organizaciones, en la ciencia, en las religiones y en los sistemas filosóficos. En la segunda parte, “Fundamentos básicos de una filosofía de la persona” se desarrolla la teoría antropológica que proponen los autores.

El capítulo primero introduce el modelo del *homo economicus*. Esta postura metodológica –la única consideración del deseo de riqueza como motivación del obrar humano en el ámbito económico– fue propuesta por John Stuart Mill. Sin embargo, Mill nunca pensó que el hombre real se comportara así. Pero lo que comenzó como una “idealización”, terminó tomándose por real por la escuela neoclásica, a través del llamado “principio económico”, la maximización de la utilidad. Los autores distinguen debidamente la versión estrictamente neoclásica de la propia de la escuela austríaca de economía. Posteriormente, señalan las carencias de esta posición: el interés

propio es considerado como la única motivación para la acción, la racionalidad queda reducida a la capacidad de cálculo, la libertad se limita a la ausencia de coacción, la ética y la responsabilidad moral quedan marginadas, no hay aprendizaje ni emociones, el individualismo es radical, y las preferencias son estáticas. Finalmente mencionan las actuales propuestas de superación del esquema limitado del *homo economicus*: modelos psicológicos, sociológicos, políticos, la economía institucional, la economía comportamental (*behavioral economics*) y la teoría de juegos, que también tienen sus limitaciones.

En el capítulo segundo se explora la visión del hombre de las teorías de la empresa. Se comienza por los “clásicos” de este campo. Frederick Taylor, padre de la administración científica, y Henry Ford mantienen una postura mecanicista acerca del trabajador, quien se limita a obedecer instrucciones motivado por la paga. No es mucho más rica la de Henri Fayol. En cambio, Mary Parker Follett, influida por los filósofos Hegel, James y Dewey, rescata la sociabilidad humana, y la conveniencia de un poder compartido. Chester Barnard considera a las organizaciones como sistemas cooperativos en los que cuenta la calidad moral del directivo y la búsqueda de la eficiencia como modo de satisfacer los motivos individuales. Peter Drucker, influido por Martin Buber, concibe la organización empresarial como una comunidad humana, en la que sus miembros se realizan aportando a los demás. La escuela de las relaciones humanas, fundada con el trabajo de Elton Mayo pone el acento en la organización informal, la lógica de los sentimientos y la complejidad de las motivaciones humanas. Los autores mencionan a Abraham Maslow, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris. Posteriormente, introducen la propuesta de Herbert Simon de satisfacción, no maximización, en un marco de racionalidad limitada.

Varias teorías posteriores relacionan la

organización con su entorno. Incluyen al institucionalismo, que se inicia con Philip Selznick, el neo-institucionalismo (DiMaggio y Powell), la teoría de la ecología de las organizaciones (Hannan y Freeman), la teoría de sistemas (Katz y Kahn), y teorías de estrategias competitivas (Porter). Finalmente, se reseñan las posturas basadas en la economía neoclásica: costos de transacción y teoría de la agencia (Coase y Williamson). Gestión de la Calidad total, excelencia (Peters y Waterman), aprendizaje (Senge), son temas de teorías recientes. También hay enfoques posmodernos. En las escuelas de negocios, lamentablemente, ha predominado el enfoque economicista. Este ha sido criticado por varios autores como Mintzberg y Ghoshal. El énfasis en el “rigor” y en lo cuantitativo ha hecho perder de vista la relevancia de los estudios. Barnard y Ghoshal apuntan a una revisión de las bases antropológicas de estas teorías.

En el siguiente capítulo, los autores se preguntan qué nos dice la ciencia acerca del hombre. Encuentro este capítulo muy equilibrado porque sabe reconocer los aportes de las ciencias pero también señalar sus limitaciones ante las tentaciones reduccionistas. Primero se reseñan los avances de la psicología, la neurociencia, la sociología y la economía y luego se analiza el impacto de estos avances en las teorías de la empresa. Se advierte acerca de los errores del positivismo y neopositivismo: la reducción del conocimiento a conocimiento empírico, el monismo metodológico y la separación de hechos y valores. Estas tendencias han sido refutadas en sede filosófica, pero tuvieron y siguen teniendo una gran influencia. En particular, es notable el sesgo economicista de las teorías de la empresa. También se detiene a explicar la existencia de profecías auto-cumplidas.

El capítulo cuarto encara una revisión de las enseñanzas acerca del hombre de las distintas religiones y de las teorías filosóficas. Las religiones y tradiciones sapienciales orientales suelen tener una visión del hombre como ser social, con pautas morales, y abierto a la trascendencia. Las tres religiones monoteístas conciben a la persona con racionalidad, libertad y responsabilidad moral, abiertas a Dios. Las posturas filosóficas son variadas pero coinciden en reconocer en

mayor o menor grado la libertad, la responsabilidad personal y unas virtudes y normas morales, sociabilidad y emociones. Sólo algunas posturas son radicalmente materialistas despojando al ser humano de las anteriores características.

Comienza la segunda parte del libro con una caracterización general de la naturaleza humana. Las diferencias corporales entre el hombre y otros mamíferos evolucionados expresan algo que va más allá de lo material: la racionalidad –comprensión y razonamiento–, la creatividad, la moralidad, la subjetividad, la afectividad, la religiosidad, la sociabilidad que supera el carácter gregario, la apertura a la trascendencia, el sentido estético. Este primer capítulo culmina con la presentación de diversas posturas acerca de la relación mente-cuerpo: dualistas y monistas, y entre estas últimas, reductivistas materialistas y no materialistas –la teoría hilemórfica.

El capítulo sexto se dedica a la racionalidad humana. Distingue el intelecto –capacidad de abstracción– de la razón –capacidad para el razonamiento discursivo–. Considera los usos teórico, práctico e instrumental de la razón. Distingue el conocimiento de la certeza y los razonamientos inductivos, deductivos y abductivos. En un apéndice se introducen diversas teorías del conocimiento.

En el capítulo séptimo se estudian y recogen teorías, y se destaca la importancia de la afectividad y de la experiencia estética en las organizaciones. El octavo, se dedica a la voluntad humana, la libertad, sus formas y los determinismos que la cuestionan, el autocontrol, la forja del carácter y las virtudes que lo facilitan. Por su parte, el capítulo nueve, se dedica a las dimensiones relacionales del hombre: con la naturaleza –surge el tema de la ecología, del cuidado del medio ambiente y de la sustentabilidad–, con los otros hombres –la familia, la comunidad política y la misma empresa– y con la divinidad.

El capítulo décimo –“Acción, florecimiento humano y discernimiento moral”– es el final. Se analizan primero las características y limitaciones de la teoría de la acción humana de Ludwig von Mises. Luego, se pasa a la de Aristóteles. Se hace notar que ambas teorías omiten tratar los efectos de las acciones humanas en otras personas.

Posteriormente, se explica la relación entre acciones y felicidad humana. Se confronta la visión de Aristóteles con otras como la hedonista, y las teorías del deseo. También se exponen las teorías éticas aristotélica —ética de virtudes—, deontológica y consecuencialista. Se señala que una teoría ética completa debe incluir virtudes, normas y bienes. Finalmente, se dedican unas páginas al trabajo, su aspecto objetivo y subjetivo y el trabajo en las organizaciones. La bibliografía es extensa y muy útil, al igual que el índice de materias y autores.

La anterior revista a los temas tratados por el libro de Melé y González Cantón dan una idea de la importancia y utilidad de éste. Efectivamente, al mismo tiempo que ilustra seriamente cada uno de los diversos temas tratados, lo hace de un modo accesible. El libro da una visión acabada del hombre y de las consecuencias de esta visión para la teoría y la vida de la empresa.

Ricardo Crespo
rcrespo@iaa.edu.ar

Homo hacker. Gestionando la Complejidad para enfrentar los desafíos planetarios.

Ernesto van Peborgh,
Paidós, Buenos Aires, 2017
ISBN 978-95-012-9540-5

En este libro Ernesto van Peborgh señala que la humanidad se encuentra en una fase de transición entre la lógica lineal y cartesiana propia del sistema capitalista, y “un nuevo modelo basado en la conciencia y en el compromiso”, necesario para enfrentar los graves conflictos de la actualidad. No se trata de fenómenos aislados sino que son consecuencia de las acciones del hombre, y anticipan un futuro incierto si no se resuelven a tiempo. Problemas como el agotamiento de los recursos naturales, el cambio climático, las crisis financieras, los movimientos sociales —como por ejemplo los movimientos de los indignados— que se replican en distintas partes del mundo, los flujos migratorios producto de las guerras, el hambre, las sequías

y las inundaciones, la extinción de especies y la contaminación de un sinnúmero de ecosistemas, entre los principales, son manifestaciones claras de que marchamos hacia un colapso como especie.

Sin embargo, van Peborgh es optimista y considera que es posible redirigir los esfuerzos de la humanidad para remediar esta situación. Argumenta que frente a un aumento de la complejidad, como la que atravesamos hoy, el sistema social humano es capaz de reconstituirse y mediante un incremento de la interconectividad, comenzar a descentralizarse hacia nuevos sistemas de organización y a desarrollar herramientas que, con nuevos lenguajes, permitirán un nuevo conocimiento, es decir un nuevo capital con el cual enfrentar todos estos desafíos. Surge de esta manera, explica el autor argentino, “un individuo más consciente y comprometido, el *homo hacker*. La suma de este tipo de individuos interconectados son nuestra posibilidad de *hackear* cognitivamente el muro que se interpone en nuestro camino y hacia el cual nos dirigimos a toda prisa” (pág. 20).

En este contexto y para conducir la transición hacia un futuro de solidaridad entre las personas y con un planeta sano, van Peborgh presenta cuatro agentes globales de cambio que actuarían en conjunto, generando una nueva sinergia e impulsando un nuevo paradigma, a saber: las organizaciones intergubernamentales, las corporaciones transnacionales, la sociedad civil y la conciencia del público sobre la necesidad de adoptar nuevos valores que prioricen ante todo la calidad de vida, la solidaridad humana y el medio ambiente.

El primer capítulo de su libro, “La era que vivimos en peligro”, describe el modo en que funciona el capitalismo en nuestros días, regido sólo por el consumismo y por una voracidad sin límites que generan consecuencias que se traducen en verdaderos cataclismos sociales, punto de vista con el cual coincido plenamente, ya que a simple vista es posible observar que producimos más de lo que podemos consumir y explotamos los recursos naturales a mayor velocidad de la que el planeta necesita para reponerlos. Esto conduce a un deterioro dramático de los ecosistemas que sustentan la vida debido a nuestra creciente presión sobre ellos, con lo

cual, a este paso, ya no es suficiente un solo planeta para satisfacer la demanda de sus siete mil millones de habitantes. A este respecto, van Peborgh utiliza el concepto de “exponencialidad” para reflejar cómo van creciendo los problemas que afectan a nuestro planeta y a nuestra sociedad frente a un sujeto –pasivo– que aún no se decide a reparar en los efectos dañinos de sus actividades sobre el planeta.

Frente a esto, el autor entiende que la solución ha de buscarse sobre la base de un pensamiento nuevo. “La realidad es que no podemos resolver los problemas actuales con la tecnología o con la manera de pensar que tenemos hoy, con lo cual en los próximos años necesitamos generar una lógica nueva: una segunda revolución copernicana que borre todo lo preexistente y abra a la especie humana la oportunidad de la supervivencia”, afirma categóricamente (pág. 38).

El siguiente capítulo, “*Hackear al Capitalismo*”, se dedica a explicar los motivos por los cuales el capitalismo está atravesando su período más crítico. En su aspecto financiero, se ha convertido en una fuerza totalmente autónoma, creada por nosotros mismos, pero frente a la cual nos mostramos perplejos. Contrariamente a lo que indica la economía, el capital se ha escindido por completo del ciclo material de producción y de las demandas sociales reales, con lo cual todo el sistema se ha convertido en una simulación financiera en constante movimiento, aunque ya no haya más espacio en el mercado.

De acuerdo con la lógica del sistema, el capital necesita crecer continuamente para mantenerse viable ya que lo contrario, el no crecimiento, es sinónimo de crisis. Así –y en la región de Latinoamérica los vemos claramente– se llega a la situación en la que endeudarse es el único recurso para inyectar la demanda, y este es el punto neurálgico de la situación actual: la deuda que se generó durante años no podrá ser saldada ni siquiera por las generaciones futuras. van Peborgh concluye que el capitalismo tal como se vive hoy, es un sistema circular desmesurado que no permite la sustentabilidad.

El afán por la acumulación desmedida, señala con acierto el autor, provoca el empobrecimiento de la sociedad puesto que es

sólo una minoría social la que se enriquece cada vez más, mientras la mayor parte de la sociedad es cada vez más pobre. Para encontrar una solución a esta situación es imperioso pasar de la competencia a la colaboración, del despilfarrero de los recursos al enriquecimiento para el conjunto social –y no sólo para beneficio del individuo. Ahora bien, en la actualidad –observa el autor– la aparición de un nuevo lenguaje a partir de las redes sociales está produciendo un salto de conciencia, ya que permite nuevas formas de interacción entre las personas. De allí, espera van Peborgh, surgirá un emergente colectivo más inteligente que el individuo actual, “inteligencia colectiva”.

Más adelante, en el capítulo 3, van Peborgh profundiza el análisis del capitalismo como un sistema que interactúa con un contexto –materias primas, información, conocimiento científico– del cual obtiene una retroalimentación que puede ser tanto positiva como negativa –mercancías, productos, servicios. El autor se plantea cómo generar un flujo de retroalimentación que vuelva a poner al capitalismo en su camino – lo cual no será fácil si consideramos que el sistema actual no es sostenible ni resiliente, ni interdependiente sino nodocéntrico, ni diverso ni equitativo.

Van Peborgh confía en que cambiando el propósito del sistema capitalista, será posible “convertir la crisis en una oportunidad para el bien común” (pág. 85). Ve en Internet la herramienta revolucionaria que permite el cambio, ya que hace posible que todos los seres humanos, los denominados “ciudadanos-usuarios”, estemos interconectados. Gracias a esta interrelación global, impensada en otros tiempos, es posible transitar “de la confianza en las cosas a la confianza en la gente; de la confianza en la infalibilidad de los nodos a la confianza en las nuevas formas de organización abierta y colaborativa” (pág. 85). Y luego, podremos pasar del lucro y el ansia de crecimiento ilimitado a una economía que piense en el bienestar común y en el cuidado del medioambiente.

En este sentido, el autor nos invita a preguntarnos cuál es el emergente del sistema capitalista. Y señala que es sin dudas, el conocimiento, que ha permitido la evolución e innovación tecnológica de nuestra era. La que

van Peborgh denomina “era del capitalismo” permitió acceder a un conocimiento más dinámico, completo y complejo. Lo que hoy emerge es un mundo cooperativo, en el marco de un capitalismo consciente. El estímulo para la cooperación es, entonces, la búsqueda de propósitos compartidos y la disposición de todos los niveles intelectuales y ejecutivos para lograrlo.

En el cuarto capítulo, “Redes”, van Peborgh se detiene en el análisis del concepto de interconectividad de las personas a través de la web y el surgimiento y evolución de las redes sociales, que actualmente se gestionan tanto dentro como fuera del ámbito de las organizaciones. Expone de una manera muy clara cómo las tecnologías de la comunicación cambiaron por completo la sociedad, la manera de pensar y de actuar, y la conciencia y la lógica con la que interpretamos el mundo. Un sistema de red más robusto y más interconectado es el que reúne las mejores condiciones para adaptarse a los cambios. La conectividad, la complejidad del lenguaje y los sistemas de retroalimentación internos del propio sistema son lo que lo hacen más resiliente. Es así que el cambio de un sistema nodo-céntrico al modelo de red distribuida, en el que las personas pueden encontrarse sin necesidad de pasar por ningún centro, es imparable.

La descentralización, indica van Peborgh, “promueve la lógica de la colaboración frente a la de la competencia y apunta a enriquecer la red como recurso de uso común” (pág. 118). Una red más compleja —continúa— supone la existencia de una gran diversidad, lo que resulta en un aumento de la creatividad del sujeto que se desenvuelve allí. Dicho sujeto se proyecta en la red, donde ofrece y obtiene conocimiento y recursos, en un movimiento circular virtuoso que fomenta la colaboración y la confianza.

En esta misma línea, el quinto capítulo se centra en estudiar los alcances que ofrece la red P2P. Estos son amplios y de múltiples aplicaciones, como ser el intercambio de archivos entre usuarios; la posibilidad de compartir información de todo tipo —inclusive con fines científicos y de investigación— y también haber permitido el surgimiento de monedas virtuales, como es el caso de los *bitcoin*. En este punto, el autor aporta un punto de vista ético hacia esta

dinámica del compartir. Señala que las redes P2P requieren de la colaboración para subsistir y crecer, y además que estamos ante la posibilidad, por primera vez y a través del P2P, de entendernos sin apelar a ningún intermediario.

Luego, el capítulo 6, “La victoria de los Commons”, se centra en los *commons* o bienes comunes. Tras exponer en detalle los distintos significados de la palabra *commons*, y van Peborgh hace hincapié en aquel que se refiere al ordenamiento institucional para la explotación de recursos colectivos o comunes, generalmente limitados. Resalta que el acceso libre y sin restricciones a un recurso limitado conduce a su sobreexplotación debido a que los beneficios son individuales, mientras que los costos de explotación son asumidos por todos. Frente a la idea de que la coerción es la única forma de lograr orden y seguridad, aparecen otras que la *hackean*, y proponen soluciones alternativas. El autor presenta distintas teorías que demuestran que existen otras formas de gestionar los bienes comunes, y argumenta que es posible establecer vínculos de cooperación entre individuos para el autogobierno de un bien común, sin que participen organismos externos que busquen apropiarse de éste. Así, los individuos pueden crear instituciones no coercitivas que brinden seguridad y, en cuyo marco todos asuman que el interés propio y el interés del grupo pueden reforzarse mutuamente. En definitiva, se propone arribar al autogobierno de los *commons* a través de compromisos vinculantes entre quienes participan del aprovechamiento del recurso.

A esta altura, considero acertada la idea de van Peborgh de que en la medida en que los individuos tengan confianza en una sociedad y en sus mecanismos de gestión, estarán dispuestos a cumplir con las reglas de la comunidad, ayudarán a cumplirlas y a controlar su efectivo cumplimiento para mantener al recurso seguro y sustentable en función del bien común. En consecuencia, el emergente de este proceso colaborativo es el paso de una sociedad transaccional a una transformacional, con independencia de los intereses y agentes que oponen resistencia al cambio de marcha hacia una economía de la colaboración, en la que el negocio no consiste en poseer sino en compartir;

en estimular el desarrollo de la cooperación en vez del de la competencia; en aprovechar la red de mentes capacitadas, creativas e inquietas. Todos estos son, sin duda, signos de un cambio de época.

Finalmente, “*Homo Hacker*”, el capítulo 7, describe cómo internet, que se ha consolidado como la plataforma para compartir todo tipo de información, ha producido generaciones de “nativos digitales”, como los *Millenials* y la Generación Z, que creen en ella y la enriquecen con sus propios aportes. Este nuevo tipo de sujeto cuya identidad se moldea a partir de los vínculos en red, es el *homo hacker*. Por *hacker* –apunta van Peborgh– no ha de entenderse un individuo que actúa al margen de la ley con objetivos perniciosos, sino que se trata de un experto que “utiliza su conocimiento sobre un sistema para desarrollar funcionalidades que no existían originalmente” (pág. 167). Así, los *hackers* son –según el autor– personas que buscan superar problemas y encontrar nuevos modos de hacer cosas, con lo cual su aporte a la sociedad en red puede ser muy valioso.

Asimismo y a partir de los *hackers*, aparecen nuevos paradigmas en las concepciones organizacionales, como son por ejemplo la Holocracia o las Empresas B, que evolucionan y son capaces de enfrentar la complejidad y gestionarla. En contraposición, aquel sistema que no se adapte a la nueva realidad, se descompone o colapsa.

Como conclusión es posible afirmar que el libro expone en forma cabal los cambios profundos a nivel sistémico que afectan al mundo contemporáneo, y luego explica con argumentos sólidos que se está generando un nuevo sistema humano completamente interconectado en red y descentralizado, que detecta la complejidad y evoluciona, que aprende y provoca la emergencia del conocimiento necesario para readaptarse. El núcleo de esta nueva concepción es, para el autor, el *Homo Hacker*, un individuo proactivo, consciente, que reacciona frente a la realidad y la modifica. “El *Homo Hacker* asume el desafío que le plantea esta era y se compromete a utilizar el conocimiento para superarlo y a encontrar soluciones para nuestra sustentabilidad como especie” (pág. 194). En efecto, estamos ante un

cambio de paradigma que afecta a nuestra manera de pensar y de actuar, a nuestra comprensión del mundo que nos rodea, y a los supuestos a partir de los cuales concebimos y aceptamos la responsabilidad de todas nuestras acciones.

Carlos Stella
crstella61@gmail.com

La mentalidad compartida en la empresa,

María Marta Preziosa

Teseo, 2016.

ISBN 9789877230949

Vivimos en una Tierra común cada vez más poblada, conectada e interdependiente; conocemos cada vez mejor los estrechos vínculos evolutivos y ecológicos que nos unen con los demás seres vivientes; y nos encontramos desarrollando innovaciones tecno-científicas capaces de alterar los límites biológicos de lo humano, desde el nacimiento hasta la muerte. Las condiciones del nuevo siglo constituyen un desafío para repensar y resignificar una sociedad autodenominada como sociedad del conocimiento donde los límites éticos de la conducta humana se encuentran desdibujados; y donde no cesan de multiplicarse las fronteras, las diferencias económicas, sociales y culturales entre los grupos humanos.

Por ello es este un momento más que oportuno para celebrar un texto que aborde la problemática ética no desde una teoría general de los principios, sino sobre cuestiones que tienen como propósito transitar el siempre difícil problema de ponderar una ética aplicada; y en un ámbito de relativamente reciente y noble consideración como lo es la ética empresarial. Este libro es fruto de los 20 años que María Marta Preziosa dedicó a la capacitación en Ética y Compliance en diversas empresas multinacionales y a su trabajo como investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Así, desarrolla y propone un método para reconocer las

representaciones sociales de los empleados y su influencia en el cumplimiento de normas.

Compliance es un término del idioma inglés que se traduce como conformidad, acuerdo, cooperación u obediencia a la ley. Aúna herramientas que tienen su origen, en la década del 80, como conjunto de recomendaciones surgidas luego de grandes escándalos o crisis ético-económicas, que debían acoger los jueces federales en sus sentencias sobre la conducta de organizaciones, aplicando multas menores a las empresas que lograran demostrar su compromiso en la prevención de ilícitos.

Estas políticas de controles, lentamente fueron pasando de una situación de “prédica” y de auto-regulación, a una exigencia de cumplimiento normativo que paulatinamente sobrepasó los ámbitos locales y se extendió a diversas geografías y culturas en la búsqueda de homologar criterios de cumplimiento. En este proceso de control, la autora señala que la cercanía psicológica de la ley contribuye a la eficacia del cumplimiento normativo; si se comprende desde una visión integral de la conducta humana lo prohibido y lo permitido, lo valioso, lo conveniente, lo acostumbrado, lo deseable, lo bueno y lo posible, la sujeción a las normas resultará más eficaz; y así la obediencia a la ley se convertirá en oportunidad de desarrollar un actuar de forma ética y responsable evitando el riesgo de la disolución del yo personal en el cumplimiento meramente burocrático y técnico de la norma. Este concepto —así entiendo— expresa la motivación central de su trabajo (p. 117-122).

El tema de la responsabilidad social empresarial no se compadece con una mera filantropía o un actuar al margen de cualquier interés propio, como la autora lo fundamenta en la primera parte de su libro. El tema se inscribe en el marco de una opción por el bien común, haciendo centro tanto en los empleados como en los accionistas, de lo contrario la conducta empresarial se tornaría imprudente y miope.

Dividido en dos partes, este libro aborda primero la dimensión filosófica de la empresa, y en segundo lugar, su *praxis* y se vincula con el tema de la capacitación. En ambas secciones se aborda la trama relacional de la empresa. Por un lado, en la investigación académica y desde el

punto de vista filosófico, para fundamentar que la empresa es un ente distinto a sus integrantes. Por otro lado, en el orden práctico de la capacitación, para comprender la trama norracional que según los mismos empleados explica su comportamiento. Dicha trama ha de ser traída mayéuticamente a la luz, desde lo pre-racional e imaginativo hacia la conciencia.

En esta parte es fundamental el uso de las ideas del libro *Imaginización* de Gareth Morgan (1999), de cuyos dibujos grupales la autora se reconoce deudora. Morgan es catedrático del área estudios organizacionales (*Organization Studies*) en York University de Canadá, y en su libro propone el uso de la metáfora como herramienta diagnóstica de la organización de un modo práctico y replicable. Es esencial subrayar aquí que todos los empleados teorizan la empresa en la que trabajan, es decir, todos tienen una imagen de orden sobre cómo funciona (Morgan 1999:51-52), ideas relevantes en el trabajo de la Dra. Preziosa.

Desde los capítulos 5 a 10, la autora propone un método de observación y representación del contenido de la mentalidad compartida en una empresa: el denominado Método Heurístico de Elicitación de Metáforas Grupales (HEMG), desarrollado sobre la base de su experiencia en capacitación en empresas. El fracaso experimentado con las discusiones “racionales” de casos, condujo a la autora a desarrollar una herramienta didáctica centrada en la realización de dibujos grupales que permite reflexionar sobre las creencias y presunciones de cada grupo. El método diseñado (HEMG), tiene un doble objetivo: uno, de aprendizaje para los integrantes de la organización cuyo resultado es conocer más sobre sí mismos y sobre su mentalidad; y el otro radica en representar de forma fidedigna la mentalidad compartida mediante un mapa de metáforas.

El diseño etnográfico propuesto está basado en una cuidadosa identificación del objeto de investigación, en su observación sistemática, en la calificación de los distintos registros, y en la presentación de las reglas que guían las interacciones de los integrantes de una cultura. Busca representar, así, objetivamente las voces auténticas de los integrantes de la cultura

observada. El investigador, sin llegar a ser un miembro de la comunidad estudiada, puede captar “la lógica que informa gran parte de sus acciones” y tener un sentido bastante ajustado de “cómo funcionan las cosas en ese pequeño mundo estudiado” (van Maanen, 2011: 227). A través de la aplicación de este método se busca que los empleados reconozcan sus propias “construcciones”, muchas veces sostenidas de forma acrítica, y reflexionen y dialoguen sobre ellas a la luz de las normas éticas que se les propone adoptar. Por cierto, queda fuera de este estudio, si lo construido socialmente por los grupos estudiados en la empresa se corresponde con la realidad. El interés radica, entonces, en la construcción social interna del tema.

La autora describe las tareas y actividades (cap. 5) del método en cuanto proceso de “intervención” que surge de una necesidad de cambio de normas y de conducta en la empresa. Los actores que intervienen en el proceso son los empleados de diferentes niveles jerárquicos de una organización, invitados a representar en distintos talleres, su idea o imagen de orden de la empresa en la que trabajan a través de la herramienta didáctica de construcción de dibujos grupales. La base experiencial del taller viene dada por la reflexión con los participantes sobre la lógica imperante en la vida cotidiana de la empresa y el lugar que ellos se auto-asignan para poder influir sobre ella. Esta reflexión previa a la explicación racional de las normas éticas permite, en opinión de la autora, que se reciban de un modo menos resistente las nuevas normas.

El uso de esta herramienta didáctica se convierte en un método eficaz de investigación cualitativo que posibilita que un grupo reconozca su comprensión básica compartida de la organización, y pueda reflexionar y aprender a partir de ella (p. 129), posibilitando: (1) un autoconocimiento por parte de los grupos en el ámbito de una organización; y (2) la confección de un mapa de metáforas que representan la mentalidad compartida grupalmente, mapa que explica su comportamiento en la organización. De hecho, la tarea de dibujar en grupo una relación al principio es desconcertante para los participantes del taller debido a su nivel de abstracción, pero esa misma dificultad lleva a

un interesante esfuerzo de imaginación para representar algo tan abstracto como es el sistema de relaciones generado en una empresa.

La confección del poster insume unos 45 minutos. Luego se procede a su “lectura”, proceso por el cual los participantes comparten lo que ven “dicho” en el poster. Y es en esta lectura de los dibujos donde los participantes *verbalizan* las metáforas que representan el cómo funcionan las cosas en esa empresa (p. 150).

El investigador toma notas de las lecturas que realizan los participantes del taller. Debe ir registrando lo dicho a medida que va sucediendo durante el tiempo fijado para este proceso. Lo que debe registrar, en la medida de lo posible, es la verbalización que se hace al mirar los dibujos, en particular, toda expresión significativa que explique el “cómo funcionan las cosas”. Se ha de registrar, en forma literal, sus expresiones, frases, interpretaciones, metáforas que refieren a la relación dibujada. El investigador etnógrafo debe prestar atención y tomar nota, sin detenerse a analizar; pero sí estar atento a lo significativo y a si es necesaria una intervención para profundizar.

Identificar una expresión significativa no tiene reglas que se puedan establecer en forma anticipada, salvo la de considerar la reacción del grupo a la misma. La reacción positiva o negativa puede ser un indicador de que uno de los participantes expresó una clave interpretativa de la mentalidad y cultura que ellos viven.

El desafío de la autora ha sido convertir una herramienta didáctica en una herramienta de investigación, para lo cual debía primero describir rigurosamente el instrumento utilizado, y luego buscar su fundamento en disciplinas epistemológicamente ya conformadas. Debió explicar por qué su método de investigación (HEMG) es un proceso válido y generalizable que permite registrar información de una empresa de modo objetivo, para inferir la trama de significados implícita en la conducta interior de los miembros de una organización (p. 160-161).

Con todo cuidado en los capítulos 6, 7 y 8 la autora presenta a la comunidad académica la justificación de la objetividad de su metodología de análisis. Específicamente, su análisis observacional se enmarca en el ámbito de la antropología cultural, y dentro de ella, en la

etnografía organizacional. Por lo demás, dada la cercanía del estudio de las culturas con sus símbolos expresivos, fundamenta su trabajo hermenéutico en una lingüística cognitiva que indaga la identificación de las metáforas conceptuales principales de un universo de discurso. Complementa así ambas fundamentaciones: por una parte, la etnografía acentúa la variedad cultural; y la lingüística cognitiva pone el acento en la universalidad de la comprensión básica. El resultado se expresa en un estudio antropológico-cultural de base empírica no cuantitativa, basado en la observación rigurosa de los actos de los miembros de una micro-cultura empresarial, con el objetivo de conocer y registrar sus voces nativas tal cual son, y expresar –si se me permite– su *logos* subyacente a su obrar y su comportamiento.

La autora explica qué aspectos del dinamismo que la metáfora provoca en un grupo posibilita el diagnóstico y el aprendizaje; y analiza el dinamismo –proyectivo y catártico– como acceso a lo pre-racional del grupo. Se identifican las características de las metáforas aptas para este propósito y cuáles son los resultados que predisponen a un aprendizaje y a un cambio.

A lo largo del capítulo 8 se explican las repeticiones observadas en los dibujos grupales a partir del funcionamiento cognitivo de las metáforas. Estas metáforas refieren lo complejo y abstracto en términos de una realidad sensorio-motriz, básica y cotidiana. La metáfora recoge una amplia base de imágenes visuales, auditivas, kinestésicas, generada por todos los sentidos, captando las visiones más arraigadas y más difíciles de cambiar acerca de lo que es para los empleados estudiados su mundo laboral (p. 238-9).

Se identifican, así, los niveles de profundidad en los que se puede analizar la metáfora, que van desde la expresión lingüística hasta la imago-esquema que estructura y ordena el proceso de comprensión de una realidad compleja en términos de algo básico y sensible. Se explica cómo la metáfora está más cerca de la comprensión pre-racional que de la expresión lingüística, y cómo permite condensar significados y jerarquizarlos. En este momento, el investigador etnógrafo está en condiciones de ofrecer un mapa de metáforas grupales como representación

de la comprensión compartida básica de la organización –la CCBO– o imagen-idea de orden que los empleados tienen de ella y el lugar que ellos tienen en ese orden.

Este primer informe objetivo combina los principios de observación e interpretación de la etnografía organizacional con la valoración cognitiva de la metáfora. El investigador debe respetar el orden real y elegir una clave de interpretación que le permita reflejar las conductas para poder realizar este informe o mapa que las represente, haciendo foco en la observación de las imágenes y buscando similitudes y riqueza simbólica.

En el capítulo 9 se presentan, en un claro movimiento de universalización conceptual, las imago-esquemas subyacentes a los dibujos presentados por los empleados de fábrica –operarios– y los mandos medios en carrera gerencial. Para inferir las metáforas conceptuales a partir de los esquemas obtenidos, no sólo tiene en cuenta el registro de lo dicho por los participantes –voces nativas singulares–; sino que también la autora fundamenta su interpretación en las del mitólogo Juan Eduardo Cirlot para darle raigambre histórico-cultural al trabajo hermenéutico (p. 242).

Luego de este trabajo exhaustivo, la autora presenta en particular los resultados finales en una empresa resguardada bajo el nombre *Green*. El informe presenta la mentalidad compartida en sus distintas sedes e incluye las metáforas principales conformadas en un sistema o mapa que representa la comprensión compartida básica de los empleados (CCBO). Además, se proveen registros verbales y visuales como evidencia sobre la que se ha elaborado el mapa. Esta tarea se completa con la confección de un perfil clínico de la empresa a través de la exposición del sentido subjetivo de integridad (SSI) o criterio por el cual los empleados de cada sede de la empresa *Green*, se perciben a sí mismos en forma coherente con sus valores. El informe permite también: identificar si la mentalidad compartida difiere del fin de la empresa; identificar el poder de decidir que se atribuye al yo en esa organización; reconocer los sesgos cognitivos con los que la mayoría va a conducirse; hacer explícitos pensamientos

genuinos; profundizar los criterios de moralidad del grupo y pasar de un nivel pre racional a uno más racional.

La metáfora se ha convertido, así, en un instrumento diagnóstico que desvela la lógica, el sentido, la trama explicativa de la vida organizacional, y de este modo se hace posible considerarla materia moral que debe ser resignificada en la capacitación, conducida por el liderazgo y gobernada desde el concepto de integridad personal.

El método descrito por la Dra. Preziosa es un instrumento de intervención en una empresa que facilita un posterior aprendizaje; permite que el contenido de la mentalidad –que las metáforas grupales hicieron explícito– sea analizado y comparado a fin de reconocer los patrones recurrentes en el modo de ver y juzgar la realidad organizacional e inferir las implicancias éticas que se derivan de ellos. El hecho de reconocer rasgos de la mentalidad compartida aumenta en el empleado la conciencia sobre sus motivos para actuar, el grado de voluntariedad y responsabilidad personal con que toma las decisiones. Le permite, asimismo, revisar y

eventualmente cambiar sus presunciones arraigadas. Y finalmente, a través de la reflexión supera el temor o la superficialidad de la simple costumbre, facilitando la capacitación ética y fomentando el paso de una moralidad pre-racional a una más racional y por tanto más humana que refuerza la integridad personal.

En definitiva, desde el punto de vista ético-empresarial, el libro tiene una función netamente educativa. Por un lado, presenta un método que hace salir a la luz algunos rasgos de un fenómeno esquivo como es la mentalidad compartida; posibilitando un tipo de capacitación que permite una revisión crítica que facilita el aprendizaje. Pero, además, en la medida en que los líderes conozcan la mentalidad de sus colaboradores, sabrán inspirarlos de un modo más acertado, para conseguir –de modo articulado y organizado– realizar el fin común que los une y que expresa las potencialidades y perfecciones a las que se abre y aspira la naturaleza social del hombre.

Olga L. Larre
olgalarre@gmail.com

Normas para la presentación de artículos

Los escritos deberán enviarse por correo electrónico a la dirección: culturaeconomica@uca.edu.ar (formato Word o PDF). También podrán entregarse en soporte digital en la dirección del

Centro de Estudios en Economía y Cultura
Edificio Santo Tomás Moro 4° piso
Av. Alicia Moreau de Justo 1400
C1107AFB, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

La longitud máxima del artículo deberá ser de 10.000 palabras, incluidas las notas al pie de página y la bibliografía. Deberá presentarse además un breve *Curriculum Vitae* del colaborador (que no supere las 100 palabras).

Los artículos deben estar precedidos de un resumen de no más de 100 palabras (*abstract*), así como también de aquellas palabras claves que correspondan.

Los apartados en que se dividan los artículos deberán ir numerados con **caracteres romanos**. Los subapartados, por su parte, se identificarán con **numeración arábiga**. Las notas al final del documento deben ser numeradas correlativamente en caracteres arábigos.

Las referencias bibliográficas deben ser presentadas en un apartado situado al final de los artículos, respetando la siguiente disposición:

Libro:

Nombre del autor, editor, compilador (apellido y nombre) o la institución responsable. Año de publicación (entre paréntesis). *Título y subtítulo* (en cursiva). Título de la serie y volumen. Editorial. Lugar de publicación.

Galbraith, John Kenneth (1958). *La sociedad opulenta*. Editorial Planeta, Buenos Aires.

Texto en un libro con editores:

Friedman, M. (1984). "The methodology of positive economics" en Hausman, D. (ed.) *The philosophy of economics. An anthology*, Cambridge University Press, Cambridge.

Artículo:

Nombre del autor del artículo. Año de publicación original (entre paréntesis). "Título del artículo" (entre comillas). *Título de la publicación* (en cursiva). Número del volumen. Número de la publicación. Páginas.

Belardinelli, S. (2004). "La empresa desde el punto de vista de la sociedad «civil»". *Empresa y Humanismo*, vol. VII, 2/4, 179-190.

Referencias en el cuerpo del texto:

Debe indicarse entre paréntesis el nombre del autor, el año de publicación y el paginado, si fuera necesario. Esto debe aparecer al final de una oración. Asimismo, el nombre del autor puede aparecer en el texto, seguido del año de publicación entre paréntesis. La referencia completa deberá consignarse en la sección bibliográfica del artículo.

"[...] La democratización de la tecnología, las finanzas y la información –que ha cambiado nuestra forma de comunicarnos, de invertir y de mirar al mundo – ha dado luz a todos los elementos fundamentales del actual sistema de globalización." (Friedman, 1999: 21)

Friedman (1999: 21) explica que la democratización de la tecnología, las finanzas y la información ha dado luz a todos los elementos fundamentales del actual sistema de globalización.

Guidelines for the presentation of articles

The papers must be sent by e-mail to: culturaeconomica@uca.edu.ar (Microsoft Word or PDF format). They can also be delivered in digital media to the following address:

Centro de Estudios de Economía y Cultura
Edificio Santo Tomás Moro 4° piso
Av. Alicia Moreau de Justo 1400,
CP: C1107AFB, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

The maximum length of the article should be 10.000 words, including notes and bibliography. In addition, a short CV of the writer (no more than 100 words) must be submitted.

The articles must be preceded by an abstract of no more than 100 words, as well as its correspondent key words.

The sections in which the papers could be divided must be identified with **Roman characters**. The subsections must be identified with **Arabic numbers**. The notes at the end of the document must be correlatively numbered with Arabic characters.

The bibliography references must be presented in a section at the end of the article, following these guidelines:

Book:

Name of author, editor, compiler (surname, and initials or given name) or the institution responsible. Year of publication. Title of publication and subtitle if any (*italicised*). Series title and individual volume if any. Publisher. Place of publication.

Buchanan, James (1962). *The Collected Works of James M. Buchanan*, "The Calculus of Consent, Logical Foundations of Constitutional Democracy", vol.3. Liberty Fund, Indianapolis.

Text in an editor's book:

Friedman, M. (1984), "The methodology of positive economics" en Hausman, D. (ed.), *The philosophy of economics. An anthology*, Cambrigde University Press, Cambridge.

Journal article:

Name of author (surname, and initials or given name). Year of publication. Title of article, in quotation marks. Title of periodical (*italicized*). Volume Number. Issue number. Page numbers.

Kahneman, Daniel (2003). "A psychological perspective on Economics", in *The American Economic Review*, American Economic Association, vol. 93, N°2, pp. 162-168.

References in the text's body:

A textual citation requires only the name of the author, the year of publication and page numbers, if necessary. This may appear at the end of a sentence, before the full stop. Alternatively, the author's surname may be integrated to the text, followed by the year of publication in parentheses. The full reference must be listed at the end of your essay.

The rules of fairness that embody a regard for loss-aversion also induce stickiness in markets (Kahneman, 2003: 165).

Kahneman (2003: 165) explains that the rules of fairness that embody a regard for loss-aversion also induce stickiness in markets.

Colaboran en este número

Ricardo Crespo

Doctor en Economía (Universidad de Amsterdam). Doctor en Filosofía (Universidad Nacional de Cuyo). Investigador independiente (CONICET). Director de investigación (Universidad Austral). Miembro del Consejo de Redacción de esta revista.

Milan C. Jelic

Master en Desarrollo y Planeamiento Urbano Global (Universidad de Manchester, UK). Licenciado en Ciencias Políticas (Universidad Católica Argentina). Fundador y Presidente de la organización política "Políticas para la República" (PR).

Carlos Newland

Dr. en Historia (Universidad de Leiden). Magister en Historia (Universidad de Oxford). Licenciado en Economía (UCA). Profesor Titular del Instituto Universitario Eseade y Visitante de la Universidad Torcuato Di Tella.

Olga Larre

Dra. en Filosofía (Universidad Católica Argentina). Investigadora Independiente (CONICET). Directora de la Carrera de Posgrado del Doctorado en Filosofía (Universidad Católica Argentina). Profesora Titular de Filosofía de la Naturaleza (Universidad Católica Argentina).

María Marta Preziosa

Dra. en Filosofía (Universidad de Navarra). Master en Administración de Empresa (Escuela Superior de Administración - IDEA). Investigadora académica y Directora del Programa de Investigación y Docencia en Ética y Empresas (Universidad Católica Argentina).

Tristán Rodríguez Loredo

Dr.(c) en Ciencias de la Información (Universidad de Navarra). Magister en Gestión de Empresas de Comunicación (Universidad of Navarra). Magister en Sociología (UCA). Economista (UCA). Profesor de "Ética y Deontología Profesional" (UCA). Director de Contenidos de ACDE.

Andrea Serrano

Dr.(c) en Administración de Empresas (UCA). Licenciada en Administración de Empresas (UADE). Profesora de Marketing I, II, y Estrategia (UCA). Profesora de Dinámica de los mercados (MBA, UCA).

Carlos Stella

Dr.(c) en Administración de Empresas (UCA). Licenciado en Administración de Empresas (Universidad Nacional de Luján). Profesor de Recursos Humanos y Gestión del Talento (UCA y UCES).

Cultura Económica

Cultura Económica es una Revista de filosofía social y de la economía que busca investigar las implicancias culturales y éticas de los problemas económicos contemporáneos, desde una perspectiva personalista, social-cristiana, humanística e interdisciplinaria.



AUSPICIA

FERRO  **XPRESO**
PAMPEANO

TESUR
TECNOLOGIA EN SERVICIOS

 **impripost**

Cultura Económica se publica dos veces por año

Suscripciones y correspondencia a:

Revista Cultura Económica, Av. Alicia Moreau de Justo 1400,
Edificio Santo Tomás Moro 4º piso,
C1107AFB, Ciudad de Buenos Aires, Argentina
culturaeconomica@uca.edu.ar

La colección completa de nuestra revista puede consultarse en:
www.uca.edu.ar/culturaeconomica