

La empresa desde el punto de vista de la sociedad “civil”*

Sergio Belardinelli **

Este ensayo sostiene la tesis de que hoy en día sólo se puede decir de una sociedad que es “civil” si respeta y promueve, en todos los niveles, la dignidad, la libertad y los derechos de las personas. En lo que se refiere a la empresa, eso implica que, para ser “civil”, ha de hacer lo mismo: no sólo debe producir beneficios sino también determinados “capitales sociales” (confianza, sentido de la responsabilidad, honestidad, etc.).

Palabras clave: Sociedad civil, Empresa, Liderazgo, Bien común.

Society would be “civil” if and only if respects and promotes human rights, dignity and freedom. Similarly, a firm would be “civil” if, apart from profits, it also produces “social capital” (trust, sense of responsibility, honesty, etc).

Keywords: Civil Society, Enterprise, Leadership, Common Good.

Tal y como lo he formulado, mi título se merece al menos una consideración preliminar sobre por qué sólo he señalado entre comillas la palabra “civil” en vez de toda la expresión “sociedad civil”. De hecho, no se trata de una cuestión de poca importancia o, al menos, así lo entiendo yo. Con las comillas pretendo distanciarme de la abundante literatura que aborda el problema de la “sociedad civil” como si, hegelianamente, se tratara de una “parte” de la sociedad, una parte volcada sobre sus intereses particulares, frente a la que estaría el Estado, único garante del interés general, del bien común.

Como es sabido, todas las grandes representaciones modernas de la sociedad civil se refieren a la relación que ésta mantiene o debería mantener con el Estado: la “otra” esfera, por así decirlo. Estado y sociedad pueden tener una relación conflictiva, de equilibrio o de subordinación, aunque, salvo raras excepciones, el uno no se da sin la otra. Ambos términos se reclaman recíprocamente, y el bien de la colectividad depende de su “conciliación”. Los dos conceptos deben

* Texto traducido por Sara Rus.

** Sergio Belardinelli es profesor ordinario de Sociología de los Procesos Culturales y de Sociología Política en la Universidad de Bolonia. Asimismo, es miembro del Comité Nacional Italiano de Bioética.

180 afrontar una nueva situación, originada por las profundas transformaciones producidas con la llegada de la denominada sociedad compleja o global. Por ejemplo, no parece ya que el Estado sea la única institución con capacidad para desarrollar, ella sola, el papel de guía en la construcción del bien común, función que se le solía asignar tradicionalmente. La política, en sentido estricto, se hace cada vez más neutral con respecto a las opciones de valor que se generan en el seno de la sociedad; surgen nuevas formas de relación humana, como el denominado ámbito “privado social”, que no son atribuibles ni a la esfera del Estado ni a la de las relaciones mercantiles. Parece que la globalización ha separado incluso el Estado y la sociedad civil en su común referencia espacial, representada hasta ayer por el viejo Estado nacional. En un mundo en el que han permanecido los Estados, la información, la opinión pública y el mercado ya no conocen fronteras y se habla, no por azar, de “una sociedad civil mundial”¹.

Todo esto está cambiando radicalmente el contexto en el que se sitúa el proyecto de una sociedad civil, que ya no puede representarse como el espacio, distinto del Estado, en el que se desenvuelven los actores sociales no institucionales, según el esquema moderno al que me he referido más arriba. Se necesita llevar a cabo una profunda redefinición de ese proyecto, en la que lo “civil” no sea una parte de la llamada “sociedad civil”, sino una connotación que impregne todos los ámbitos de la vida social, que aspire a afirmar la idea de que una sociedad será más civil cuanto más respetuosa sea y cuanto más promueva, en todos los niveles, la dignidad, la libertad y los derechos de las personas².

Así pues, no se trata de reafirmar la primacía de uno u otro sistema social, sino de favorecer, en el seno de las nuevas condiciones generadas por la creciente diferenciación social, lo que podríamos definir como “una civilización en el sentido humano”³. En esta línea, me parece que uno de los deberes más urgentes que debemos afrontar es elaborar una nueva cultura de la sociedad civil, en la que además haya espacio para una nueva cultura de la empresa, que también pueda llamarse “civil”.

1. Dahrendorf, R. (1989); Habermas, J. (1992).

2. Belardinelli, S. (1999).

3. Donati, P. (2001), p. 51.

I. La cultura de una sociedad “civil”

Por más que la expresión refleje una cierta ambigüedad, creo que hablar de cultura de la sociedad civil significa buscar aquellos modelos culturales que, en sentido lato, al informar sobre el sentir y el obrar individuales y colectivos, sobre el *ethos*, sobre la vida de la empresa pública y privada y sobre las instituciones políticas de una comunidad, la conviertan en “civil” o en “incivil”, en digna o en indigna de un hombre autónomo y responsable, de un hombre que ha abandonado el estado de minoría del que hablaba Kant. Desde este punto de vista, tenemos que hacer frente a una dimensión que no concierne sólo a un sector de la sociedad, sino al cuerpo social en su conjunto, y que, por una parte, deriva en cuanto tal de la continua interrelación entre individuos, opinión pública, mercado, instituciones privadas y estatales; y, por otra, representa para cada uno de esos elementos un cierto ideal “regulador”.

Si ampliamos el significado de la cultura de la sociedad civil más allá de la “semántica política tradicional”, el concepto de “sentido cívico” (*civicness*) podría encajar adecuadamente en esta dimensión. Los elementos histórico-institucionales que ha generado la moderna sociedad civil (la difusión del comercio, la progresiva adquisición de autonomía del individuo, la afirmación de sus derechos y de las instituciones liberales y democráticas, entre otros) reclaman inmediatamente los aspectos cultural-normativos que la han acompañado y que han contribuido a mantenerla viva. Los primeros, los elementos histórico-institucionales, no tienen entidad sin los segundos, los cultural-normativos. Se origina de este modo una concreción que, empleando la terminología de John Pocock, no sólo remite al individualismo de la sociedad comercial, sino también a las instituciones del Estado de derecho, a las virtudes del *civic humanism*⁴, así como a otros valores específicamente culturales, éticos o religiosos que, imbricados con las instituciones y las virtudes cívicas, constituyen precisamente la cultura de la sociedad civil.

En pocas palabras, la vida familiar, la económica, la cultural y la religiosa conforman la “*societas*”, junto con la vida política encarnada en el Estado. De todo lo señalado se desprende, en primer lugar, que el

4. Pocock, J. (1975).

182 hombre no se reduce *tout court* a su condición de ciudadano y, en segundo, que los ciudadanos, por mucho que los consideremos egoístas, no conciben su comunidad política como si se tratara de un campo de batalla en el que se lucha únicamente para obtener ventajas individuales. A esto que mantiene viva la vinculación de cada uno con el resto de la sociedad, con un bien no reducible a nuestro beneficio egoísta, se le puede denominar, precisamente, sentido cívico o sentido del bien común: ese sentido que, a través de las instituciones públicas, de las privadas y del “tercer sector”, media entre los intereses personales y el colectivo y mantiene viva una instancia ética menos neutral de lo que podría pensarse; ese sentido que resulta cada vez más indispensable como factor de civilización, en la medida en que la sociedad se va volviendo más compleja, y el pluralismo y la diferenciación se van acentuando más en cada nivel.

Con permiso de Niklas Luhman, una sociedad compleja no es sólo un conjunto de sistemas autónomos, aislados los unos de los otros. Los diversos componentes institucionales están entrelazados entre sí, ejercen una influencia fuerte y continua sobre los individuos y sobre los distintos grupos sociales. Estos últimos, a su vez, interactúan, se hacen competencia, se intercambian bienes en sentido amplio -frecuentemente fuera de las lógicas mercantiles-, establecen contratos e intentan hacer que prevalezca el peso de sus intereses y de sus valores sobre las instituciones. Puesto que en la actualidad todas las sociedades tienden a asumir este aspecto complejo y diferenciado, para identificar el fundamento de una sociedad realmente civil sería necesario recurrir a la conciencia que los diversos actores, individuales y colectivos, tienen de estar obrando en un contexto cuyo eje es la idea del individuo autónomo pero que, como es colectivo, impone obligaciones y debe respetarse. Esto es lo que entiendo por *civiness*. Como ya he señalado en otra parte, creo que hoy el componente “civil” de una sociedad no puede ser representado adecuadamente por una sola de sus “esferas autónomas”, sea ésta la económica, la privada de la familia y del voluntariado o la de la discusión pública, frente a las que podría situarse la del poder burocrático-administrativo. En la actualidad, hay demasiadas conexiones entre los diversos sistemas parciales de nuestra sociedad. En palabras de Günter Teubner, asistimos por todas partes a una especie de “danza de las reciprocidades”⁵, cuyo sig-

5. Teubner, G. (2001), pp. 60-73.

nificado trataré de descifrar. No hay que olvidar, además, que todo lo que acabo de decir sobre la sociedad civil podría aplicarse también a la idea que tenemos de la empresa.

II. Una empresa civil

Quienes se ocupan de la empresa conocen perfectamente que ésta puede analizarse desde distintos puntos de vista: como organización de recursos humanos y técnicos para la producción de bienes o servicios; como medio de utilización del capital, entendido como un "recurso técnico" necesario para el buen funcionamiento de la máquina emprendedora en un sistema económico capitalista; como institución dirigida a producir beneficios; como conjunto de factores y de relaciones en el que se concreta el espíritu emprendedor; y como promoción y tutela de las competencias, los conocimientos y los estilos relacionales que conforman lo que podríamos definir como "el capital humano" de una organización. A todas estas perspectivas se podrían añadir las aportadas por la llamada "teoría de la organización", las procedentes del estudio del sistema de flujos informativos, de las relaciones de autoridad y poder entre los distintos órganos o niveles organizativos, de los problemas de tipo psicológico generados dentro del cuerpo empresarial, etc. En cualquier caso, es evidente que siempre recurrimos a perspectivas que acentúan una determinada realidad de la empresa aunque, en la práctica, todas ellas están interrelacionadas e interactúan unas con otras ("la danza de las reciprocidades").

Al igual que la sociedad en general, la empresa también se ha convertido en un sistema complejo cuyos componentes, para ganar en funcionalidad, pueden considerarse analíticamente distintos, aunque hay que tener cuidado para que no se conviertan en autorreferenciales, en compartimentos estancos. En ese caso, la empresa terminaría por perder de vista la que, incluso por encima del beneficio, es su cualidad más obvia y también más distintiva: su condición humana, todo lo que tiene que ver con el hombre y que, justamente por eso, hace que la empresa esté llamada a ser digna del hombre.

De manera muy sintética, pretendo explicar que la calidad de una empresa viene dada por la competencia de sus miembros, por su eficiencia, por su capacidad para permanecer en el mercado y para pro-

ducir riqueza. Sin embargo, su calidad civil emerge cuando, junto a todas estas cosas, la empresa es capaz de promover en sus diversas fases, en sus niveles organizativos, determinados recursos como el respeto a los demás, la confianza mutua, la responsabilidad, el sentido del deber, el espíritu de sacrificio; en una palabra: “lo humano”, una tarea que obviamente debe promover toda la sociedad y en la que la empresa también está llamada a cumplir su parte. Por ejemplo, es impensable que una empresa imponga a su departamento de personal la contratación de hombres y mujeres que cuenten con las mencionadas virtudes si, después, éstas no se ponen en práctica ni se promocionan en la vida de la compañía. Este comportamiento parasitario podría ser rentable a corto plazo, pero a la larga seguramente resultaría contraproducente tanto para la empresa como para la sociedad. Como indicaron hace ya cuarenta años Gabriel Almond y Sidney Verba: “la cultura cívica se transmite por un complejo proceso que implica un aprendizaje en muchas instituciones sociales, en la familia, en los grupos paritarios, en la escuela, en el lugar de trabajo y en el sistema político”⁶. Cada una de ellas debe, por tanto, cumplir con su parte.

Una empresa no logra su objetivo simplemente con la obtención de beneficios. Éstos son, ciertamente, indispensables para cualquier empresa digna de tal consideración (una empresa, como mencionaba más arriba, debe saber cómo mantenerse en el mercado). Sin embargo, el contenido semántico ligado a la palabra “mercado” es menos rígido de lo que se cree y, de todas formas, la dimensión “economicista” es cada vez más inadecuada para caracterizar a una empresa. En el mercado no sólo entran en juego productos, sino también personas que los compran, conductas, estructuras y culturas. Todas estas dimensiones median constantemente tanto en el disfrute de las mercancías como en el modo de producirlas. Los compradores ya no son únicamente “clientes” que adquieren y consumen; quieren ser más bien consumidores críticos: ciudadanos que contribuyen a “construir” la oferta de los bienes o servicios que demandan al mercado. A este nuevo consumidor que calcula la relación calidad-precio ya no le basta con los parámetros tradicionales; quiere cono-

6. Almond, G.A. y Verba, S. (1963), p. 498. Para examinar más de cerca los aspectos estrictamente económicos de este nuevo planteamiento “civil” véase: Sacco, P.L. y Zamagni, S. (2002).

cer también cómo se ha producido ese determinado producto o si, puntualmente, la empresa ha violado derechos humanos o ambientales en su fabricación. Piénsese en la caída de las acciones de *Nike*, cuya cotización pasó de 66 dólares en agosto de 1997 a 39 en enero de 1998, después de que algunas asociaciones de consumidores denunciaran la explotación laboral de menores en la India y Pakistán. Me parece, en definitiva, que la reputación de la empresa -un concepto entendido en sentido mucho más amplio que en el pasado- se está convirtiendo en un capital cada vez máspreciado. No es casual que en estos últimos años también las estrategias de control y de *management* hayan experimentado profundas transformaciones.

Según Olof Berg⁷, parece que en las organizaciones modernas la tradicional "autoridad formal" se está sustituyendo cada vez más por una concepción del *management* como "proceso cognitivo y empático", que subraya la misión de las organizaciones y que pone más acento en las visiones compartidas, en el diálogo, que en los rígidos esquemas de planificación y decisión. Además, puesto que vivimos en una sociedad basada y organizada en torno a la comunicación y a las imágenes, parece que dirigir una empresa significa sobre todo gestionar "recursos simbólicos" más que personas, dinero, maquinaria, etc. El modo de transmitir a los miembros de la empresa y al público una imagen que resulte lo más atractiva posible se ha convertido en un elemento clave en la gestión.

Esta preocupación por los aspectos simbólicos de la vida organizativa se confirma en la creciente atención que se presta al diseño y a la arquitectura de la empresa, en el énfasis que se pone en la creación de una imagen, en el interés por el llamado *marketing* interno (la capacidad de la firma para venderse a sus propios miembros) y por el diálogo empresarial. En otras palabras, la cultura, el simbolismo, la estética o la ética se han convertido en conceptos fundamentales en la vida de la empresa. Esta realidad no trasluce una especie de "feria de las vanidades" creada quizá por un *manager* presuntuoso o extravagante, sino más bien la conciencia de que esos conceptos son tan importantes para la empresa como sus productos y su capacidad de generar beneficios.

7. Berg, O. (1990), pp. 73-86.

186 Todavía quedan por comentar los múltiples efectos que el proceso de globalización ha provocado sobre la industria. Sobre este tema se suele poner el acento en la interdependencia cada vez más estrecha que la globalización de las relaciones económicas ha establecido entre determinadas empresas y economías. El aumento de la producción y de la renta, la evolución de los precios, las tasas de interés, el nivel de empleo de una determinada economía son elementos cada vez más relacionados con lo que ocurre en otras economías. De ahí que se subraye la creciente importancia que se ha dado a la cultura en la gestión de esas interconexiones.

Sin embargo, en estas páginas quisiera llamar brevemente la atención sobre otra cuestión que en parte se debe a la globalización: la transformación de los llamados “líderazgos”.

III. Hacia un “líderazgo” civil

Si hay algo que se da por descontado en el mundo actual -y creo que esto nadie lo sabrá mejor que un empresario- es la improbabilidad de que personas u organizaciones que actúan por separado y de forma individual puedan afrontar y llegar a resolver los problemas sociales, económicos y políticos. Como ya he señalado más arriba, vivimos en una sociedad diferenciada y compleja, en una sociedad “acéntrica” (sin centro) diría Niklas Luhmann⁸, en la que el gobierno en sentido amplio está cada vez más difuso. Por poner un ejemplo, los líderes políticos deben ajustar sus presupuestos en medio de una creciente complejidad de los mercados, del sistema administrativo, del sistema técnico-científico, del sistema de comunicaciones, del sistema de valores y de los estilos de vida. Así pues, estos líderazgos, por muy sofisticados y competentes que sean, difícilmente podrán resolver por sí solos los múltiples problemas vinculados al mercado, a la educación, a la sanidad, a la industria, a los servicios; especialmente si consideramos que, en la actualidad, todos ellos deben afrontarse a distintas escalas -la global, la nacional, la regional, la local-, en las que los ciudadanos y los grupos reivindican, desde todos los frentes, una mayor autonomía y servicios siempre diferentes y más personalizados.

8. Para un examen más detallado del pensamiento de Niklas Luhmann remito a Belardinelli, S. (1993).

Según algunos expertos, en un nivel estrictamente institucional, la complejidad de tal situación está generando nuevas formas de regulación y de gobierno, además de nuevos tipos de sistemas políticos, llamados "postparlamentarios" porque las tradicionales formas de representación democrática tienen una relevancia cada vez menor. Al estudiar, por ejemplo, las políticas de la Unión Europea, Burns y Nylander registran algunas transformaciones interesantes en las nuevas formas de gobierno: 1) el papel destacado de los grupos de interés o de las asociaciones respecto a los ciudadanos individuales y a sus representantes territoriales (e incluso, en algunos casos, a los partidos políticos); 2) el papel central asignado a los expertos, distribuidos en el entramado de la sociedad civil, en las agencias gubernamentales o en los distintos movimientos; 3) y las "reglas del juego", que difieren sustancialmente de las de los sistemas territoriales, parlamentarios. En general, el gobierno y la actividad política se han trasladado desde los cuerpos parlamentarios a grupos o *networks* informales de la sociedad civil, en muchos casos externos o periféricos al gobierno⁹. En otras palabras, estamos frente a múltiples actores y sujetos sociales que son, al mismo tiempo, el efecto y la causa¹⁰ de los profundos cambios de los que estamos hablando, y que no sólo conciernen al orden interno de cada Estado, sino también al orden internacional de los Estados.

Lo mismo es válido para los liderazgos económicos. También los empresarios, retomando nuestro tema, están obligados a elaborar sus estrategias teniendo presente la pluridimensionalidad de su actuación, la globalidad del mercado, etc.

En lo concerniente al liderazgo en general, me parece que tales cambios indican, entre otras cosas, lo que yo definiría como crisis del liderazgo moderno. Con esto quiero decir que las formas de entender la élite y la dialéctica entre élites, según el modelo de Pareto o según el modelo marxista, centrado básicamente en el conflicto entre élites -en el hecho de que cada una de ellas tiende a manipular y a su vez a ser manipulada según lo que Roberto Michels ha definido como "la ley de hierro de la oligarquía"¹¹-, tienen su origen en una

9. Burns, T. y Nylander, J. (2001), p. 188.

10. Ornaghi, L. (2001), p. 233.

11. Modelos de los que Raymond Aron subrayó su proximidad estructural en "Clase social, clase política, clase dirigente" (1960), ensayo publicado en italiano en Aron, R. (1990).

188 concepción demasiado rígida de las relaciones sociales. Para representar una sociedad como la nuestra ya no resulta suficiente con hacer referencia a la naturaleza psico-social de su liderazgo (Pareto), ni a la clase que posee los medios de producción (Marx). La complejidad social nos obliga ahora a tener en cuenta una pluralidad de elementos, una pluralidad de sistemas sociales, de liderazgos, que se distinguen por competencias específicas y, sobre todo, por una visión de conjunto cada vez más necesaria, por una cultura que ya no gestione los inevitables conflictos sociales con la astucia del zorro o la fuerza del león, sino con un profundo sentido del bien común.

Como es sabido, la diferenciación de la sociedad moderna distingue tantas élites como sistemas parciales hay; éstos, a su vez, también están cada vez más diferenciados: la religión, la política, la economía, la ciencia, el arte, etc. En cada uno de esos sistemas sociales encontramos una clase de liderazgo a la que se le exige unas competencias específicas. En la actualidad, esta diferenciación permanece, aunque la especialización corre el riesgo de convertirse en una forma de aislamiento que, después de transformar los distintos liderazgos en más autorreferenciales y, por tanto, en más ajenos al resto de la realidad, podría hacer problemática su propia funcionalidad social. La cada vez mayor dificultad con la que unos líderes aceptan las decisiones de otros, los bloqueos entre distintos liderazgos a la hora de tomar decisiones, así como el alejamiento y la creciente crisis de confianza de los ciudadanos en sus líderes, se atribuyen, por supuesto, al fenómeno del que estamos hablando. Hasta hace poco existía, en sentido estricto, una cierta preeminencia del liderazgo gubernamental sobre el resto. Para un gran pensador como Raymond Aron todavía se daba por descontada la distinción entre las personas que “ocupan posiciones o ejercen funciones con una influencia innegable en el gobierno de la sociedad” y “quienes dirigen la sociedad en nombre de todos”¹². Hoy, por los motivos que he indicado más arriba, esta preeminencia ya no resulta igualmente indiscutible.

Ello podría implicar un cierto aumento del peligro de que los intereses de algunos *lobbies* suplanten al bien público, aunque también cabe la posibilidad de que aumente la consolidación de una nueva cultura de la sociedad civil, capaz de restituir con fuerza la única

12. Aron, R. (1990), p. 188.

razón por la que verdaderamente vale la pena preocuparse del Estado, del bien público o de la sociedad civil: salvaguardar e impulsar la dignidad del hombre. A este respecto, podría no ser casual el hecho de que, tanto a nivel político como económico, se comience a hablar de una nueva manera de concebir el liderazgo, centrada en la competencia, pero también en la capacidad de movilizar ciertos "capitales sociales" tanto dentro del propio sistema en el que actúa como en el exterior. La inventiva, la capacidad de comunicación, de organización y de relación, junto a la competencia eran antes las dotes naturales de un líder; en la actualidad, creo que se ha acentuado la importancia de esas dotes. Un liderazgo que quiera ser "civil" no puede dejar de revalorizar la confianza, la reciprocidad y el compromiso con los demás; es más, un liderazgo será tanto más civil cuanto más sepa crear, a cualquier nivel, esa "civilización en el sentido humano" del que hablaba al comienzo.

Como ha señalado Robert Putman en una famosa investigación sobre las regiones italianas, el bienestar global de una población no depende tanto de la riqueza, del nivel de educación o de su acceso a los recursos naturales, como del grado en que la confianza, la reciprocidad y el compromiso con los demás esté encarnado en la *civic community*¹³. Siguiendo este razonamiento, es necesario construir una nueva sociedad civil. Esta conciencia se exige a los líderes actuales, incluidos los *managers* y los empresarios, y a todos los hombres de buena voluntad.

Bibliografía

Almond, Gabriel A. y Verba, Sidney (1963), *The Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations*, Princeton University Press, Princeton.

Aron, Raymond (1990), *Scienza e coscienza della società*, Lucarini editore, Roma.

Belardinelli, Sergio (1993), *Una sociologia senza qualità. Saggi su Lubmann*, Editore Franco Angeli, Milán.

13. Putnam, R. (1993).

- 190** Belardinelli, Sergio (1999), *La comunità liberale. La libertà, il bene comune e la religione nelle società complesse*, Editore Studium, Roma.
- Berg, Olof (1990), "Management postmoderno", *Sviluppo e Organizzazione*, n° 121, pp. 73-86.
- Burns, Tom R. y Nylander, Johan (2001), "Leadership e politiche nell'Unione Europea: per una teoria della managerialità pubblica", en Montanari, A. (ed.), *Identità Nazionali e Leadership in Europa*, Edizioni Jouvence, Roma.
- Dahrendorf, Ralf (1989), *Il conflitto sociale nella modernità*, Laterza, Bari.
- Donati, Pierpaolo (2001), "La qualità civile del sociale", en Donati, P. y Colozzi, I. (eds.), *Generare il "civile": nuove esperienze nella società italiana*, Il Mulino, Bologna.
- Habermas, Jürgen (1992), *Morale, diritto, politica*, Einaudi, Turín.
- Ornaghi, Lorenzo (2001), "Globalizzazione e frammentazione. Il possibile ruolo delle élite nazionali nell'integrazione politica europea", en Montanari, A. (ed.), *Identità Nazionali e Leadership in Europa*, Edizioni Jouvence, Roma.
- Pocock, John (1975), *The Machiavellian Moment*, Princeton University Press, Princeton.
- Putnam, Robert (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milán.
- Sacco, Pier Luigi y Zamagni, Stefano (eds.) (2002), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Teubner, Günter (2001), "Il punto cieco dei sistemi. L'ibridazione del contratto", *Sociologia e Politiche Sociali*, vol. IV, n° 1, pp. 60-73.