

de tanto sufrimiento. Pasando de ser víctimas para convertirse en pilares de apoyo para otras personas que aún se encuentran atrapadas en el proceso del perdón. El proceso individual que lleva

cada persona del perdón trasciende los modelos individualistas o colectivistas que se puedan tener de las sociedades. Los modelos pueden servir para marcar unos estándares dentro de la sociedad

que pueden funcionar en situaciones sin especificar, pero tampoco son garantía de éxito. Incluso en las sociedades más colectivistas el perdón no deja de ser personal, independiente y único ●

**PARA SABER MÁS:** Amstutz, Mark R. (2005), *The Healing of Nations*. Lanham, Rowman & Littlefield Publishers Inc., Maryland; Jankélévitch, Vladimir (1999), *El perdón*, Seix Barral, Barcelona; López, E. (2015), “Maixabel Lasa: «Prefiero ser la viuda de Juan Mari que ser tu madre», le dije al preso que mató a mi marido», *Diario Vasco*, 2015. <http://www.diariovasco.com/politica/201507/27/prefiero-viudade-juanmari-20150727002717-v.html>; Menninger, William (2009), *El proceso del perdón*, Editorial Desclée de Brouwer, Bilbao; Neto, Félix; Pinto, Maria da Conceição y Mullet, Etienne (2011), *Forgiveness and Reconciliation in an Inter-Group Context: East Timor's Perspectives*, Nova Science Publishers, Inc., New York; Sandage, Steve y Williamson Ian (2005), “Forgiveness in Cultural Context” en *Handbook of Forgiveness*, Routledge, Nueva York pp. 41-55.

## ACTIVIDADES Y FOROS

### II SEMANA INTERNACIONAL DE ACTUALIZACIÓN: EMPRESA, POLÍTICA E INNOVACIÓN SOCIAL

Los días 24, 25 y 26 de octubre de 2018 se celebró en la Universidad de Navarra, la II Semana Internacional de Actualización del Instituto Empresa y Humanismo, sobre el tema *Empresa, Política e Innovación Social*.

El programa se inició con la intervención del profesor Rafael Alvira, quien desarrolló su hipótesis sobre la posibilidad de una “Sociedad Civil Mundial”. Para Alvira, una sociedad civil mundial es posible, solamente, si se construye sobre las bases de una verdadera democracia. La cual, a su vez, se convierte “en una utopía realiza-

ble”, siempre que se desarrolle en una sociedad civil en la cual todos los radicales sociales (A saber: “1. Trascendentales sociales y categorías sociales; 2. Instituciones de la sociedad; 3. Unidad de la sociedad (factor identidad); 4. Unidad del ‘todo social’; 5. Estratos de ‘lo político; 6. Gobierno; 7. Trazos de historia política; 8. Sociedad actual) que la conforman se encuentren en armonía. Para el profesor, esta fórmula social y “las nuevas tecnologías unidas a la instauración, no de una ‘religión civil’, sino ‘para la sociedad civil’, pueden abrir la esperanza de construir la tan ‘instada’ sociedad civil mundial” (Alvira, 2018).

A continuación, de la fundamentación a la práctica, el profesor Ale-

**La clave de la innovación, lejos de reducir costos, es “crear experiencias” que mejoren la calidad del producto y lo hagan más competitivo**

jandro Ruelas-Gossi, dio a conocer su teoría *Race-to-the-top: strategy paradigm*. Esta “carrera a la cima” es una renovada y exitosa estrategia de negocio cuya finalidad es generar valor a la producción a través de la innovación. Abarca tres preguntas muy sencillas: dónde estás, a dónde quieres ir y cómo llegar. “La primera y la tercera, son de ejecución” —explica—; “la segunda es la más difícil de contestar”; ya que la estrategia “no es un mapa de ruta, sino una certeza de destino”. La clave de la innovación, lejos de reducir costos, es “crear experiencias” que mejoren la calidad del producto y lo hagan más competitivo (Ruelas-Gossi, 2018). Entre teoría y *praxis*, ponentes invitados aportaron con sus comunica-

ciones al desarrollo del programa: “Modelos de empresa y ética”, Gastón Escudero; “La empresa como sujeto activo de la responsabilidad social”, Cristina León; “Gestionar la sostenibilidad de las organizaciones como modo de practicar la responsabilidad social”, Raquel Sastre; “El papel de la innovación social en la gestión de las emociones y su contribución en el escenario del posconflicto en Colombia”, Jesús Girado; “Innovación, cultura y economía: Notas sobre el desarrollo humano”, Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Germán Scalzo.

La Directora de Innovación Sostenible y Diversidad de la compañía Telefónica, María Aránzazu Díaz-Lladó, se refirió a la innovación social sostenible como una oportunidad de crecimiento de la empresa. En su presentación, destaca, por un lado, el papel crucial de la innovación, específicamente el papel de la tecnología en el mundo actual, que enfrenta una verdadera revolución digital. Y, por otro lado, introduce el concepto de innovación ‘sostenible’, como la herramienta que apunta a enfrentar los desafíos sociales y/o ambientales, y generar, a partir de estos, valor financiero.

El profesor Martínez Echevarría abogó por una recuperación de la política a partir de un replanteamiento de la enseñanza de la economía, que resalte su carácter interdisciplinar desde una perspectiva humanística que no eluda las preguntas básicas sobre quién es el hombre y cuál es su destino. El desafío actual de la política está en el respeto a la ineludible dimensión personal, que se resume en: “ayudarse mutuamente a vivir bien”.

Todos los temas presentados, estrechamente vinculados, coinci-

den en un punto esencial: nos encontramos en un momento de la historia en el que el humanismo, la empresa y el buen gobierno, son la clave que impulsa el desarrollo de la persona en particular, y de la sociedad en general. Sin olvidar que “la empresa está al servicio de aquella, y no al revés” (Alvira, 2018).

---

Verónica Vitteri

#### **JORNADA EN EL CONGRESO 7 DE NOVIEMBRE TRANSFORMACIÓN DEL TRABAJO Y DESIGUALDAD**

**E**l día 7 de noviembre en la Sala Campoamor del Congreso de los Diputados en la ciudad de Madrid, se celebró la conferencia denominada “Transformación del trabajo y desigualdad”. Estuvo a cargo del especialista de origen mexicano, Alejandro Ruelas-Gossi, quien hace poco se ha incorporado al equipo de profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Navarra, además de continuar como catedrático de la Universidad de Miami, la Universidad de Nueva York, entre otras universidades de América.

El conferencista compartió la mesa principal con Ricardo Martín Fluxá, Presidente del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra; Iñigo Alli, Diputado por Navarra en el Congreso de los Diputados, y Jaume Aurell, Director del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. Se contó además con la participación de los profesores: Agustín González-Enciso, Montserrat Herrero, Iñaki Vélaz, Eduardo Herrera y Gonzalo Alzueta. También participaron los estudiantes del Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Doctorandos e invitados especiales.

Las principales ideas expuestas por Ruelas-Gossi se basaron en su artículo “Why Mexico’s Economy Doesn’t Depend on the Next U.S. President”<sup>1</sup> publicado en noviembre del 2016 por *Harvard Business Review*, en el marco del ambiente electoral en Estados Unidos, y la preocupación de México por las decisiones que pudiera tomar el nuevo gobernante norteamericano (en alusión a Donald Trump). El artículo es un mensaje de esperanza y motivación a los emprendedores, animándolos a centrarse en las oportunidades de innovación que se pueden generar con los productos mexicanos como la palta o aguacate, evitando limitarse a ser productores de *commodities*, situación que solo lleva a la preocupación por la inestabilidad monetaria. Ruelas-Gossi es conocido en el mundo académico por su aporte de la “Teoría de la Orquestación” —la cual inspiró el nombre del Instituto Vasco de Competitividad<sup>2</sup>, del cual fue Director Ejecutivo. Él mismo señala que consiste en traer al presente todo lo mejor que ha desarrollado la humanidad, y ponerlo en un solo lugar, cambiando el paradigma de ser solo “*managers*”, con una visión limitada a una cosa, para pasar a convertirse en “directores de orquesta”, con una mirada amplia de todos los aspectos que pueden componer una organización y el diseño de un producto y/o servicio, poniéndolos a trabajar en conjunto. Esto implica cambiar la estrategia, pasar del mundo del *doing*

---

1. También publicado en el *Harvard Business Review* en español bajo el título: “La economía de México sigue adelante, incluso con Trump en la Casa Blanca”.

2. Orkestra – Instituto Vasco de Competitividad de la Fundación Deusto.

(ejecución) al mundo del *thinking* (pensamiento).

Cuenta como ejemplo el caso de la reconocida empresa *Apple*, y la gran visión de su creador Steve Jobs, quien adelantándose a los tiempos resumía la innovación de su oferta mediante la frase “I was playing the orchestra” (Yo estuve dirigiendo la orquesta). Así convirtió sus productos en una especie de conglomerado de “lo mejor”, reuniendo en uno solo —ya sea dispositivos de audio, móviles, ordenadores, relojes, tabletas, entre otros— todo lo que un usuario requiere, despertando la necesidad de contar con la tecnología por parte sus clientes potenciales, a pesar de vender a precios altos.

La clave de un emprendimiento —afirma el ponente— está en encontrar las fortalezas y “orquestrarlas” siguiendo el ejemplo de *Apple*, evitando agotar esfuerzos en mejorar debilidades y en ese paso dejar estancadas las fortalezas, ya que esto solo genera que todas las empresas se parezcan. Denomina a este fenómeno como *sameness* (similaridad)— porque se limita a producir imitaciones sin valor agregado, lo cual solo trae como consecuencia la propagación de *commodities* a bajo precio.

En línea a los precios de venta, Ruelas-Gossi se mostró contrario a “vender barato”. Incluso considera que este es uno de los problemas principales de las empresas, al confundir competitividad con precios bajos. Este camino solo lleva a pagar poco tanto al proveedor como al empleado, cumpliendo el principio —basado en el Óptimo de Pareto— de que “Cuando alguien maximiza su ganancia, mucha gente pierde” y esto solo genera odios y rencores en las personas. Justifica esta idea afirmando que las empresas más

||||||||||||||||||||

**Invertir en la búsqueda de nuevas alternativas que brinden valor agregado a las empresas, convirtiendo las industrias en espacios de generación de productos y/o servicios de alto valor**

**Este es el camino para construir un mundo del thinking que lleva al progreso y desarrollo**

exitosas del mundo no venden barato, y esto lo logran al crear un producto y/o servicio de alto valor (*High value*) acompañado de un buen gusto (*Taste*).

Ruelas-Gossi sustenta estos pensamientos con una serie de ejemplos, destacando el caso del acero en el País Vasco. Este producto, indica, es el “más caro” y a pesar de esto la NASA es uno de sus principales clientes. Y esto se debe a que lograron darle un alto valor al innovar y producir acero diseñado para naves espaciales.

Lo mismo sucede en Nueva Zelanda, donde los empresarios del sector ganadero no se han limitado a la producción de lácteos, sino que han ido más allá, logrado desarrollar una industria basada en innovación que les permite producir leche muy baja en grasas y con omega-3.

Además, muestra el caso de Chile, donde el fruto de una inversión en investigación ha permitido demostrar que el cobre —uno de sus principales productos de exportación— tiene propiedades antimicrobianas, permitiendo de esta forma crear una nueva estrategia de venta basándose en esta fortaleza, ampliando su mercado a un sector que estará dispuesto a pagar un mayor precio por el cobre chileno.

El experto en estrategia se remonta al ya clásico “Equilibrio de Nash” —haciendo alusión al célebre Premio en Ciencias Económicas del Banco de Suecia, John Forbes Nash, que inspiró la película *A Beautiful Mind*— donde el objetivo es que cada “jugador”, en este caso empresario, obtenga un mejor resultado sin afectar al otro. En otras palabras —diría el conferencista— la estrategia es cambiar el juego y convencer a los demás para que también lo hagan, porque al pro-

ducir todos lo mismo, los precios empiezan a disminuir y se genera una especie de “esclavitud de los precios bajos”. En cambio, si todos producen algo diferente, no habría desempleo y todos ganarían.

Finalmente, así como muchas veces sucede en la vida, cuando se tienen que dar pasos hacia atrás para tomar impulso y volver a lanzarse hacia delante con mayor fuerza, el profesor Ruelas-Gossi nos motiva a observar el pasado, y hace un llamado a recordar las prácticas del Renacimiento —época que dio a luz a muchas mentes brillantes— donde se valoraba el entusiasmo por pensar y desarrollar la creatividad. Trasladado a nuestros días sería equivalente a invertir en investigación en Ciencias Básicas, pagando a las personas por poner en marcha su curiosidad en la búsqueda de nuevas alternativas que brinden valor agregado a las empresas, convirtiendo las industrias en espacios de generación de productos y/o servicios de alto valor. No se trata de matar a la competencia, porque al desarrollar cada empresa un producto innovador, todas triunfan. Este es el camino para construir un mundo del *thinking* que lleva al progreso y desarrollo, y dejar de lado el mundo del *doing* que solo condena a la pobreza. Saque cada lector sus propias conclusiones.

---

*Guillermo Cabanillas*  
Master en Gobierno y Cultura de las Organizaciones 2018

**JORNADA 22 DE NOVIEMBRE**

**J**enny Darroch, Decana de la Peter F. Drucker y Masatoshi Ito Graduate School of Management, fue la ponente de la Jornada, titulada *La valoración humanística de la acción directiva*,

que empezó recordando algunas de las consideraciones de Drucker. Una sociedad funcional precisa de organizaciones sostenibles, en todos los sectores de la sociedad, y dirigidos por directivos éticos y responsables, que presten atención a lo que ellos aportan a la sociedad y para la sociedad.

Dado que Drucker era un humanista, en el núcleo de su trabajo existe un foco en la condición humana. Así creía que los directivos debían conseguir las cosas a través de la gente; preocuparse por las personas; entender la naturaleza humana; tener en cuenta la eficiencia y la rentabilidad y, a su vez, preguntas filosóficas más amplias en cuanto a moralidad, espiritualidad, bienestar emocional y dignidad. Consideraba preciso poner énfasis en las experiencias personales, subjetivas e individuales; dar a las personas un status, rol y sentido de comunidad, y objetivo; permitir que la gente participe en la toma de decisiones; tener fe en el potencial humano y en la capacidad humana para auto gestionarse y comportarse de manera adecuada; entender los valores y legitimar la autoridad directiva mediante la adherencia a valores compartidos.

Uno de los desafíos que afrontan los directivos hoy es que maximizar la riqueza de los accionistas es la única medida del éxito de la organización. Y cuando las organizaciones, especialmente las grandes, se sirven solo de números para tomar decisiones, el componente humano se pierde.

Consecuencia de esto es que los directivos profesionales se vuelven responsables solo ante ellos mismos, sin una mayor obligación moral, social o ética con la sociedad o con las organizaciones que los emplean.

Esta perspectiva se ha filtrado a las

Escuelas de Negocios y se refleja en el plan de estudios, de manera que a los estudiantes también se les enseña a maximizar la riqueza de los accionistas y que maximizar la riqueza de los accionistas es la única medida del éxito de la organización. Por otra parte, las propias Escuelas están bajo presión para brindar capacitación específica relacionada con el empleo que permita a los estudiantes aprovechar mejor el mercado laboral al graduarse.

Sin embargo, un énfasis excesivo en maximizar la riqueza de los accionistas puede dar como resultado que las Escuelas de Negocios entrenen a funcionarios, es decir, a personas que están altamente especializadas en el uso de técnicas analíticas, sin sentido de su responsabilidad más amplia hacia la sociedad en general.

Y esa es una de las razones por las que la profesión de directivo no tiene relevancia social: porque la administración ha perdido su conexión anterior con los valores y dimensiones humanas. Para revertir esta situación, desde la Escuela Drucker señalan que es importante volver a las artes liberales para hacer que la administración sea socialmente relevante otra vez. Eso implica el uso pragmático del conocimiento y que la gestión es una actividad humana, no solo una actividad centrada en la tecnología y los datos.

Jenny Darroch afirmó que, si estamos de acuerdo en que un enfoque en el componente humano es esencial, un directivo debe centrarse en crear y mantener organizaciones saludables en las que las personas puedan encontrar un significado y un propósito. Tratar a las personas con dignidad y respeto, para que prosperen y encuentren significado y propósito. Medir

Un énfasis excesivo en maximizar la riqueza de los accionistas puede dar como resultado que las Escuelas de Negocios entrenen a funcionarios sin sentido de su responsabilidad más amplia hacia la sociedad en general

la contribución de una organización a una sociedad funcional es difícil. Maximizar la riqueza de los accionistas no es la medida que necesitamos. El Índice Drucker hace un gran trabajo de identificación de organizaciones efectivas que hacen las cosas bien.

Las organizaciones también necesitan encontrar proyectos que aborden formas de incluir grupos que se sienten marginados de la sociedad para que las organizaciones puedan contribuir al desarrollo de muchas personas, al ayudarlas a encontrar sus fortalezas y beneficiarse de las oportunidades. Es decir, las organizaciones necesitan iniciar planes audaces e innovadores para brindar oportunidades que abran la puerta a la sociedad.

Terminó reflexionando acerca de que todos tenemos la responsabilidad de preguntarnos qué hacemos para la sociedad y si realmente queremos tener un impacto en la forma en que funciona la sociedad.

#### **FORO EMPRESA HUMANISMO Y TECNOLOGÍA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**

El lema de las actividades del Foro para el presente curso es “Dígitos y Sociedad”, en torno al análisis de aspectos vitales de la revolución digital como son: el desarrollo del talento de las personas y las organizaciones, las facilidades que les proporciona para su vida y las opciones que aporta para el desarrollo rápido de las sociedades emergentes, la transparencia de las más desarrolladas, las relaciones laborales y empresariales y tantos otros campos de progreso. Son oportunidades, con riesgos patentes e innegables que también hay que analizar y controlar, para

acelerar y construir el bien común y personal con bríos nuevos.

El 15 de noviembre participaron en una mesa redonda titulada Digitalización y ciberseguridad, **Pablo Pastor Quintana**, experto en cambios organizacionales profundos y creación de estructuras competitivas, que habló sobre “Personas, Trabajo y Digitalización” y **Miguel Ángel Juan Bello**, especializado en ciberseguridad, con el título “People Centric Security”.

El 26 de noviembre Ramón Tammes presentó *Buscando a Dios en el universo*. Posteriormente hubo una mesa redonda y coloquio en el que participaron Emérito Bono, profesor de Economía, y

---

#### **FORO ANDALUZ HUMANISMO Y EMPRESA**

El pasado 5 de noviembre se celebró, como parte de la actividad divulgadora del **Foro Andaluz de**

**Humanismo y Empresa**, una mesa redonda sobre la relación entre el médico y sus pacientes, y en la que se abordó la gestión clínica y la ética en el cuidado.

El acto fue moderado por **Julio Ribas Comas**, miembro de la Real Academia de Medicina de Sevilla, y participaron **José María Cruz Fernández**, Presidente de Honor de la Sociedad Española de Cardiología Miembro de la Real Academia de Medicina de Sevilla; el doctor **Cristóbal León-Salas Rabadán**, especialista en Medicina Intensiva y Master en Urgencias y Emergencias; **José Luis Cabello Flores**, ex director Gerente Hospital FREMAP Sevilla; el doctor **José Luis García Garmendia**, Jefe del Servicio de Urgencias y Cuidados Críticos del Hospital de San Juan de Dios y **Maria Paz Borrero Esteban**, de la Unidad de Enfermería del Hospital San Juan de Dios.

---

#### **FORO EMPRESARIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA**

El 23 de noviembre **Guillem Recoilons**, Estratega de Personal Branding, especializado en organizaciones, participará en una Jornada para directivos con el título *La importancia de los valores personales y corporativos en las organizaciones*.

---

#### **FORO DE EMPRESARIOS DE CASTILLA Y LEÓN**

El 25 de octubre comenzó el curso con la conferencia de **Jesús Sánchez-Quiñones**, Consejero y Director General de Renta4 Banco, titulada *El difícil entorno de tipos negativos*.

---

#### **FORO EMPRESARIAL DE ASTURIAS**

El 29 de noviembre **Stella Salvatierra**, profesora de la Facultad de Económicas, impartió una conferencia titulada *Big data: el poder de los datos en las empresas*.

---