

NUEVAS TENDENCIAS.



Universidad de Navarra | INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO

#111
ENERO 2024



¿Cómo fomentar la unidad en las organizaciones?

LA UNIDAD PERMITE TRANSFORMAR LAS ORGANIZACIONES EN LUGARES DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL ES EL FACTOR DIFERENCIADOR RESPECTO A OTROS MODELOS DE MOTIVACIÓN HUMANA

MAURICIO ROJAS SEPÚLVEDA / mrojassepul@alumni.unav.es

FLEXICURITY, WHAT'S IN A BUZZWORD?

ANDREA CELICO

EL BUEN GOBIERNO EN AUTORES CLÁSICOS

RICARDO ROVIRA ROIG

DESAFIANDO LOS ESTIGMAS DEL CAPITALISMO A TRAVÉS DE LA LENTE DE ADAM SMITH

LILIANA MAGAÑA LÓPEZ

CLAVES SOBRE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

ROCÍO RAMOS GARCÍA-NATES



EL ROL ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

MARÍA EUGENIA CLOUET Y MARÍA-JESÚS YÁÑEZ-GALDAMES

NOTES ABOUT PURPOSE

IGNACIO FERRERO

Quiénes somos

|||||

Nuevas Tendencias es una publicación dirigida principalmente a directivos de empresas. En ella se dan a conocer, desde un enfoque humanista, ensayos e ideas sobre nuevos desarrollos que aparecen en el ámbito empresarial y académico

Empresa y Humanismo es un Instituto perteneciente a la Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra, vinculado a un conjunto de empresas de diversos sectores y cuyo objetivo es impulsar el humanismo en la empresa y las organizaciones. Desde el enlace de la investigación teórica con la experiencia práctica, se propone fomentar el encuentro entre personas del mundo de la empresa y de la universidad, del mundo financiero y cultural, estimulando un diálogo interdisciplinar acerca de los temas fundamentales que atañen a ambos.

El Instituto Empresa y Humanismo tiene un Programa de Máster y un Programa de Doctorado –ambos oficiales– en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, orientados a titulados universitarios con vocación de gobierno, ya sea empresarial o político.

El Máster proporciona la capacidad de analizar los diferentes puntos de vista disciplinares sobre el gobierno: la ética, la historia, la economía, el derecho, la política y la comunicación. El gobierno de las sociedades y las instituciones es un fenómeno complejo en el que convergen diversas racionalidades. Precisamente por eso su análisis científico debe combinar el estudio de diferentes metodologías y puntos de vista. Gracias al carácter multidisciplinar del Máster, los alumnos entran en contacto con los resultados de la investigación punteros en el área de ciencias sociales y políticas para, a partir de ellos, formular nuevas preguntas y proponer nuevas respuestas.

En el marco del Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, el Instituto Empresa y Humanismo organiza unos Coloquios sobre Gobierno en los que participan distintos políticos y empresarios, que comparten con los alumnos sus experiencias en gobierno y dirección de las organizaciones.

Existen también varios Foros Empresariales en distintas regiones de España que trabajan en estrecha colaboración con el Instituto.

El Instituto ha desarrollado una gran labor investigadora y de difusión de ideas al servicio de la sociedad. Fruto de este esfuerzo son las distintas publicaciones con que contamos:

La *Revista Empresa y Humanismo* es una publicación periódica académica indexada. Su principal objetivo es recoger, desde una perspectiva interdisciplinar –filosófica, económica y empresarial, jurídica, histórica y política– trabajos inéditos e intelectualmente rigurosos sobre la empresa y las organizaciones sociales, entendidas como instituciones humanas, y sobre la función directiva. La revista pretende igualmente actuar como un instrumento útil para que las personas que se dedican a la dirección empresarial puedan contar con un referente intelectual serio. Desde 2015, la revista se edita en formato electrónico.

Los *Cuadernos Empresa y Humanismo* son monografías y ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Están escritos por empresarios, académicos y miembros del Instituto Empresa y Humanismo, y corresponden a inquietudes científicas y profesionales en torno a aspectos de interés sobre la interacción entre disciplinas humanísticas, empresariales y económicas. Los más de un centenar de *Cuadernos* publicados hasta el momento constituyen una colección de monografías de ineludible referencia para todos aquellos que desean acercarse a los temas de interés que han ocupado la actividad y la reflexión del Instituto Empresa y Humanismo en el último cuarto de siglo.

Nuevas Tendencias es una publicación de periodicidad semestral dirigida principalmente a directivos de empresas. En ella se dan a conocer, desde un enfoque humanista, ensayos e ideas sobre nuevos desarrollos que aparecen en el ámbito empresarial y académico. La *newsletter* se divide en varias secciones: una sección de ensayos sobre cuestiones políticas, económicas y empresariales; un ensayo sobre alguna personalidad relevante por su trayectoria profesional en ámbitos de gobierno; un apartado de noticias sobre actividades del Instituto; y una Tribuna a cargo del profesor y promotor del Instituto, Rafael Alvira.

Entre sus actividades habituales el Instituto organiza anualmente varias Jornadas de debate y discusión. Tienen como eje la conferencia de una figura de prestigio dentro del ámbito temático sobre el que discurre la jornada en cuestión. En ese marco se propicia también el encuentro entre el mundo académico y el empresarial ●



¿QUÉ ES LA UNIDAD?

El concepto de Unidad es una elaboración propia de Juan Antonio Pérez López, presentada en su obra *Fundamentos de la dirección de empresas*. Parece existir consenso en que este concepto representa un factor diferenciador respecto en comparación con todos los otros modelos propuestos de **motivación humana**. Sin embargo, resulta difícil traducir esta idea a un lenguaje sencillo y proponer acciones concretas que la fomenten. El propio autor comenta que no se trata de algo fácil de comprender, ya que se están explorando “las realidades más profundas e importantes” del ser humano, sin embargo, su estudio abre la posibilidad de comprender qué son las organizaciones y cómo transformarlas en lugares de desarrollo humano y social, e incluso, como él mismo llegaría a plantear, en “escuelas para el desarrollo de virtudes humanas”.

¿CÓMO FOMENTAR LA UNIDAD?

1. Cambio de paradigma: la empresa como comunidad

Pérez López señala que un requisito para que exista Unidad en una Organización es que esta sea capaz de medir la eficacia de

sus acciones, pero también que las personas sean capaces de moverse por motivos trascendentes. Además, nosotros consideramos fundamental otro requisito: que la empresa sea concebida como una comunidad y no solo como una organización de personas ordenada según objetivos. Lo que diferencia a una comunidad de otras organizaciones es el conocimiento personal que tienen sus miembros y los lazos afectivos que se generan entre ellos. Para que esto ocurra es necesario descender a una escala humana, porque para generar lazos realmente afectivos es esencial conocer a las otras personas, no solo el cargo que desempeñan, sino a ellos mismos, su historia personal, sus dolores, sus alegrías y esperanzas. Y eso solo es posible en grupos pequeños.

Cuando se estudian modelos de organización social, el ideal a replicar en la actualidad suele considerarse el de las polis griegas de la Edad Antigua y sus sistemas democráticos por ser uno de los sistemas más exitosos. Sin embargo, suele ignorarse una diferencia significativa entre dichas polis y las ciudades actuales: el tamaño. Según Gallego, las polis griegas normales tendrían una población de entre dos mil a cuatro mil habi-

tantes, es decir, se parecerían más a una empresa que a las grandes metrópolis de hoy. El hombre solo se desarrolla en comunidad y en comunidades “a escala humana”, como lo son la mayoría de las empresas actuales. Dada esta realidad, no es difícil comprender la empresa como una mini sociedad, con un sistema de gobierno formal, en donde sus “ciudadanos” no solo trabajan, sino que en ese mismo acto se educan en una forma de hacer las cosas.

Es cierto que el tamaño de las empresas puede variar sustancialmente, pero, en todas ellas, siempre encontramos áreas o departamentos especializados como, por ejemplo, el de contabilidad, operaciones o comercial. Son estas subáreas las que deben considerarse como sujeto para fomentar la Unidad para, desde ahí, apuntar al resto de la empresa; las personas suelen tener escaso contacto entre sí y, de hecho, en algunas empresas no existe comunicación entre las distintas áreas, sino que es con las personas del propio departamento con quienes establecen vínculos. Al contrario de la definición de la misión formal de la organización, que va de lo macro a lo micro, la Unidad se debe cultivar partiendo de lo micro hasta llegar a lo macro.

Hamel ha logrado identificar cuatro principios que operan en las empresas que han logrado superar la burocracia. Uno de ellos es el de Comunidad: “Las personas trabajan mejor cuando se sienten parte de un grupo pequeño, cercano y que se cubre las espaldas entre sí. En los entornos de alta confianza es donde se toman decisiones arriesgadas”. Evidentemente para lograr esto no es suficiente que el tamaño del grupo sea pequeño,

SUMARIO.

¿Cómo fomentar la unidad en las organizaciones?
Mauricio Rojas Sepúlveda
3

Flexicurity, what's in a buzzword?
Andrea Celico
8

El buen gobierno en autores clásicos
Ricardo Rovira Roig
10

Desafiando los estigmas del capitalismo a través de la lente de Adam Smith
Liliana Magaña López
14

Claves sobre la Inteligencia Artificial
Rocío Ramos García-Nates
20

El rol estratégico de la comunicación para la sostenibilidad empresarial
María Eugenia Clouet y María-Jesús Yáñez-Galdames
24

Notes about Purpose
Ignacio Ferrero
27

Actividades y Foros
29

Resenciones
31

aunque parece ser un requisito según lo expuesto anteriormente.

2. El rol de la Gerencia de Personas

Las áreas de Recursos Humanos cada vez han adquirido más importancia en las organizaciones, pasando de dedicarse exclusivamente a pagar remuneraciones a convertirse en aquellas que incentivan el desarrollo de las personas. Dado este avance, muchas de ellas han cambiado su nombre a Gerencias de Capital Humano o Gerencias de Personas.

Ulrich (1997) es quizás uno de los autores más influyentes en el replanteamiento del rol de recursos humanos, aunque en su propuesta, planteada en la obra *Champions*, se aprecia claramente el predominio de la visión mecanicista de la empresa. En efecto, propone cuatro roles para esta área, el más importante el convertirse en socio estratégico, demostrando cómo sus acciones agregan valor a la compañía. Si bien la palabra “valor” puede entenderse de manera amplia, para este autor es equivalente a dinero; por eso Ulrich reclama a los profesionales de recursos humanos que no se confundan en esta primordial tarea. Un buen gerente de recursos humanos sería aquel que logra demostrar y medir cómo todas sus acciones aumentan las utilidades de la empresa.

Contrarios a esta visión utilitarista, y entendiendo que fomentar la Unidad es responsabilidad de todos los miembros de una empresa, planteamos que de manera especial sería responsabilidad de la Gerencia de Personas y proponemos reenfocar todos sus subsistemas, orientándolos hacia este objetivo. Para ello, nos basaremos en la estructura planteada por ChIAVENATO (2011). Este autor señala

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

Concebir la empresa como una máquina de ganar dinero supone un gran riesgo para la sociedad



que la administración de recursos humanos es un proceso formado por sistemas interdependientes e integrados distribuidos de la siguiente manera: **provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control**. Al igual que Ulrich, es evidente su concepción mecanicista; sin embargo, nos parece adecuado usar el esquema de su estructura, ya que en la actualidad ésta suele ser la distribución habitual de las áreas de personas, pero poniendo el foco en el desarrollo de la Unidad. Vamos a seguir a continuación ese esquema en nuestro análisis.

Martínez-Echevarría explica que, frente a las teorías racionalistas de las organizaciones, fueron los mismos empresarios quienes, con sentido común, negaron sentirse representados por la forma en que se sugería dirigir las realidades que ellos lideraban todos los días. La forma descarnada y mecánica en que se entendía la empresa no tenía nada que ver con las “verdaderas comunidades humanas donde es imprescindible disponer de tiempo para convencer, motivar, aprender, impulsar, acertar, equi-

vocarse, corregir, fracasar y triunfar”.

Concebir la empresa como una máquina exclusivamente orientada a ganar dinero representa un gran riesgo para la sociedad, ya que no solo utilizará a las personas como medios, sino que incluso lastimará su dignidad. Por ello debe replantearse el concepto de empresa exitosa, sin limitar el concepto a aquella que obtiene un EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) positivo, sino como aquella que “lucha por constituirse como comunidad humana, en la que mejoran las personas que la integran”.

Fomentar la Unidad requiere tiempo y esfuerzo, en la misma medida que construir comunidades en el interior de la empresa. No puede entenderse la empresa como algo terminado, sino como una realidad dinámica que va perfeccionándose en el propio ejercicio de su existencia.

a. Reclutamiento y Selección (provisión)

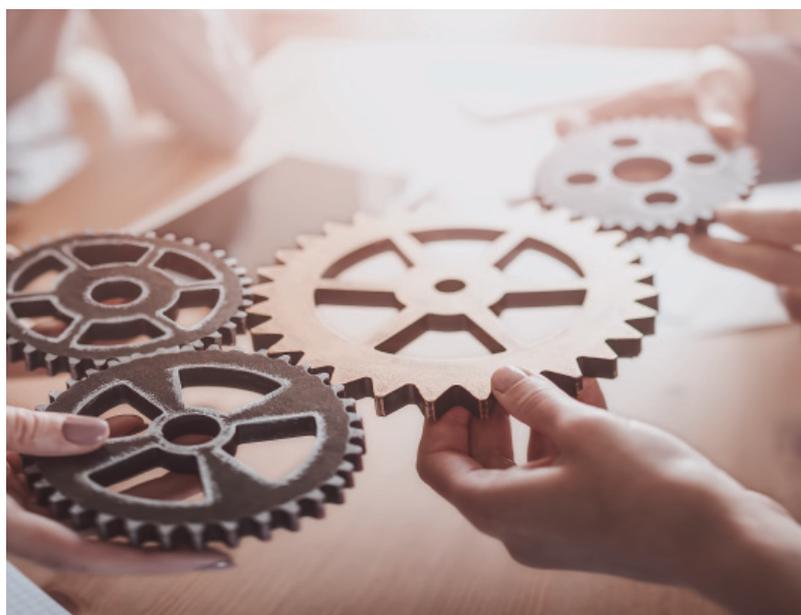
Es de vital importancia, junto con centrarse en la evaluación de

competencias técnicas, evaluar la calidad de las motivaciones de los candidatos a una empresa. Aunque se espera que sea la misma cultura la que ayude a educar a las personas de la organización, el objetivo de fomentar la Unidad se verá favorecido en la medida en que las personas que la integran sean capaces de moverse por motivos trascendentes. Para ello, se debe realizar un seguimiento de los criterios que la persona ha utilizado para cambiar de empleo, junto con la jerarquización de sus valores en el momento de participar y liderar equipos de personas. Quienes den especial importancia al reconocimiento externo, ya sea por retribuciones económicas o sociales, pueden representar un peligro para la salud de la organización. A este tipo de personas se les suele llamar tiburones del mercado, porque buscan conseguir el logro de las metas a cualquier precio.

b. Descripción de cargos y evaluación de desempeño (mantención)

A pesar de que en las organizaciones actuales se suele atribuir una importancia excesiva a la descripción de cargos, como forma de controlar y homogeneizar las variables propiamente humanas de sus ocupantes, la realidad demuestra que terminan siendo las propias personas, en su originalidad, quienes, con su personalidad y virtudes, crean y definen el cargo. Por ello, lo primero que debe hacerse es poner las expectativas de esta herramienta en su lugar.

Su objetivo debería ser entender, en primer término, las principales responsabilidades, pero, sobre todo, identificar el contexto social, esto es, con quiénes deberá relacionarse la persona ocupante del cargo. Además, podría incluirse en



una escala de importancia, el grado de responsabilidad e impacto que tiene la persona en el desarrollo de la Unidad en la empresa, siendo de vital relevancia, por ejemplo, en los cargos directivos. Otra herramienta que puede utilizarse para fomentar el desarrollo de la Unidad son las evaluaciones de desempeño. Para fomentar la Unidad, parece apropiado separar la evaluación de desempeño de los incentivos económicos. Los bonos de fin de año pueden estar determinados en directa relación con el resultado económico de la compañía; sin embargo, la continuidad en la empresa debe ser evaluada, entre otras variables, por el grado de confianza que genera el trabajador con sus pares, y subordinados. Un mecanismo útil para tener un indicador podrían ser las evaluaciones 360°.

Llegados a este punto, es importante recordar que la Unidad es un intangible, y por ello, es imposible medirla y controlarla de manera total con herramienta alguna. No se puede renunciar en el gobierno de organizaciones y personas a la

virtud de la prudencia y al sano juicio de sus líderes. A pesar de todo, somos conscientes de que esta afirmación es contraria a lo que se enseña en la mayor parte de las escuelas de negocios y en los centros de investigación que quieren desarrollar herramientas de medición de intangibles, en muchos casos, con fines comerciales para ofrecérselos a las empresas.

c. Sistemas de incentivos (mantenimiento)

Dada la importancia de los sistemas de incentivos dentro de una empresa, se debe cuidar extremadamente su definición, ya que podrían ser bien favorables o bien contrarios al fomento de la Unidad. Consideramos especialmente importante poner el acento, más que en los montos de las remuneraciones, en la equidad interna respecto a las personas, respondiendo a la idea de que la finalidad de las empresas no está en las utilidades, sino en hacer el bien. Así, se debe velar, por ejemplo, porque las remuneraciones variables, en caso de existir, no re-

Separar la evaluación del desempeño de los incentivos económicos fomenta la Unidad



Los incentivos monetarios no producen Unidad, pero pueden destruirla

presenten un gran porcentaje del salario; toda vez que, como señala Ariño (2013), cuando existen remuneraciones variables, el trabajador deja de pensar en lo que más conviene a la empresa y pasa a pensar en lo que más le conviene a sí mismo. Aunque no exista una receta única en este asunto, debe evitarse fomentar en exceso las motivaciones extrínsecas, ya que se pone en riesgo la calidad ética de las decisiones de las personas y, con ello, el futuro completo de la empresa. Con todo, si se va a bonificar por el resultado de la compañía, este incentivo se aplicaría a todos y cada uno de los miembros de la organización, con miras a fomentar la equidad interna y ser consecuente con el principio de que todos los miembros de la empresa, cualquiera sea su labor, aportan en el logro de alcanzar resultados económicos exitosos.

Por otro lado, tampoco parece prudente recompensar económicamente a quienes demuestran tener mayor compromiso o generar mayores niveles de Unidad ya que, en ese acto, por reforzar un estilo de comportamiento se estaría socavando la fuente misma de su motivación. Esto llevaría a instrumentalizar la Unidad por motivos extrínsecos. Parece ser que, en este subsistema,

más que incentivar la Unidad, debe procurarse el no generar mecanismos que la desincentiven. En este punto podemos aplicar la teoría de las motivaciones de Herzberg (1966), según la cual existen dos tipos de factores en la motivación o satisfacción de las personas en relación a su trabajo: los factores motivacionales, que son las variables que, como su nombre indica, motivan al trabajador en el desarrollo de sus labores y los factores higiénicos, que son aquellos que cuando no se dan, producen insatisfacción; pero que, a la inversa, si se dan, no motivan, sino que, sencillamente, no desmotivan. Pues bien, uno de los principales factores higiénicos es, precisamente, la remuneración de los trabajadores. En el mismo sentido, así, se puede afirmar que los incentivos monetarios no producen Unidad en la organización, pero sí pueden destruirla si están mal diseñados.

d. Capacitación y planes de carrera (desarrollo)

Al contrario del punto anterior, pensamos que la principal oportunidad para el desarrollo de la Unidad en las organizaciones se encuentra en los planes de desarrollo y capacitaciones.

Junto con declarar la importancia

de la ética y de los lazos de confianza en la empresa, se debe capacitar y ayudar a las personas a desarrollarse en este espíritu. Existen multiplicidad de actividades, ya sean dirigidas por consultores externos o personal propio, para cultivar los lazos de confianza, enseñar a dar buen *feedback*, solucionar conflictos interpersonales, incentivar el sentido del humor, el optimismo, y otras importantes virtudes, como son la humildad y la actitud de servicio a los demás. Generar instancias de conversación y diálogo parece ser un requisito necesario para el crecimiento de la Unidad. En una empresa donde solo se reciben instrucciones, sin la posibilidad de cuestionarlas o preguntar los motivos de éstas, es muy difícil que se genere Unidad.

Polo (1998) recalca la importancia de considerar al otro como persona en la organización del trabajo, y fomentar la capacidad e instancias de conversación, ya que “no existe el derecho a dar ninguna orden que el otro no sea capaz de cumplir, es decir, de entender” (p. 23). La razón es que toda organización humana es una estructura de comunicación entre seres libres, por lo que se debe asegurar, ante todo, la comprensión de la orden. El autor también explica que uno de los grandes dolores del mundo empresarial es la pobreza ejecutiva o, en otras palabras, el estilo de dirección de los ejecutivos, quienes no se preocupan de explicar a los demás las razones de sus solicitudes.

Respecto a los planes de carrera, existe un círculo virtuoso cuando quienes son ascendidos a puestos de mayor responsabilidad son, no solo quienes han demostrado cumplir sus metas, sino, sobre todo, quienes son ejemplo de cercanía, bondad y preocupación por los demás. Si algún trabajador

muestra definitivamente no estar dispuesto a educarse para ser mejor persona en el mundo del trabajo a pesar de los reiterados esfuerzos de parte de la organización en un tiempo prudente, entonces puede pensarse en su salida de la empresa, ya que pone en riesgo no solo el ambiente o clima laboral, sino la supervivencia misma de la organización. En último término, se trata de instalar una cultura virtuosa que genere incomodidad en los codiciosos y motivación trascendente en la mayor parte de los colaboradores.

e. Sistemas de información (control)

Podría parecer que, dadas las críticas que hemos realizado a los intentos de medición de intangibles, estamos en contra de contar con indicadores numéricos de la gestión de personas. Sin embargo, pensamos justamente lo contrario. En realidad, a lo que nos oponemos es a la creencia de que se puede lograr el control absoluto de todas las variables humanas, prescindiendo del juicio prudencial de quienes ocupan puestos de dirección.

Como ya se dijo, al buscar formas de fomentar la Unidad, nos enfrentamos a los aspectos más in-

visibles y difíciles de gestionar de los seres humanos, como son sus motivaciones trascendentes; por ello, es fundamental contar con sólidos sistemas de información e indicadores de gestión, que puedan dar respaldo a los beneficios que estas prácticas traen tanto a las personas como a las organizaciones. Algunos de estos datos son, por ejemplo, los índices de

rotación basados en los datos entregados en entrevistas de salida, brechas salariales, estudios de clima, *focus groups* de empleados, entre otros.

Aspirar a organizaciones más sanas, con fuertes grados de Unidad, requiere grandes dosis de ilusión y optimismo. En palabras de Pérez López: “todo ello no es utópico es, simplemente, difícil” ●

Se trata de instalar una cultura virtuosa que genere motivación trascendente en la mayoría de los colaboradores e incomodidad en los codiciosos

Tabla 1
Medidas para fomentar la Unidad en cada subsistema del área de Recursos Humanos

Subsistemas de RRHH	Medidas para fomentar la Unidad
Reclutamiento y Selección	» Evaluar la calidad de las motivaciones de los candidatos a una empresa
Descripción de cargos y evaluación de desempeño	» Identificar el contexto social » Señalar el grado de responsabilidad e impacto que tiene la persona en el desarrollo de la Unidad en la empresa » Separar la evaluación de desempeño de los incentivos económicos » Medir el grado de confianza que genera el trabajador en sus pares y subordinados
Sistema de incentivos	» Evitar remuneraciones variables » Asegurar equidad interna » Evitar mecanismos salariales que la desincentiven
Capacitación y planes de carrera	» Cultivar lazos de confianza » Enseñar a dar buen <i>feedback</i> » Incentivar el sentido del buen humor y el optimismo » Desarrollo de virtudes morales » Generar instancias de conversación y diálogo
Sistemas de información	» Generar índices de rotación, en función de las entrevistas de salida » Generar reportes de brechas salariales » Realizar estudios de clima » Propiciar <i>focus groups</i> entre los empleados

PARA SABER MÁS: Ariño, M. A. (2013). “Sigo pensando que los directivos deberían tener solo sueldo fijo. Toma de decisiones”. <https://miguelarino.com/2013/03/27/sigo-pensando-que-los-directivos-deberian-tener-solo-sueldo-fijo/>; Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill; Gallego, J. (2016). La polis griega: población, territorio y modelos políticos. *Sociedades Precapitalistas*, 6(1), e014; Hamel, G. (2022). *Humanocracia: Creando Organizaciones Tan Increíbles Como Las Personas Que Las Componen*. Reverté Management; Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Pub. Co.; Martínez-Echevarría, M. (2004). *Repensar el trabajo*. Ediciones Internacionales Universitarias; Pérez López, J. A. (1991a). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. RIALP; Pérez López, J. A. (1991b). El poder... ¿Para qué? *Cuadernos de Empresa y Humanismo* (29), 3-19; Pérez López, J. A. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. RIALP; Polo, L. (1998). La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa. *Cuadernos Empresa y Humanismo* (2), 3-21; Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Granica.

Flexicurity, what's in a buzzword?

THE DANISH FLEXICURITY MODEL HAS PROVEN EFFECTIVE IN STRIKING A BALANCE BETWEEN PROVIDING ADEQUATE PROTECTION TO THE UNEMPLOYED AND THE IMPERATIVE FOR COMPANIES TO MAINTAIN A FLEXIBLE WORKFORCE

ANDREA CELICO / acelico@unav.es

European labor markets are currently grappling with challenges arising from economic stagnation and increasing borrowing costs. Consequently, firms are considering potential job reductions, and discussions about the role of the welfare state are becoming more widespread. Policymakers find themselves in a difficult position, as they must strike a balance between safeguarding workers from unemployment and not overburdening companies with excessive workforce adjustment constraints.

In the discourse concerning welfare state arrangements, the Danish Flexicurity model has garnered significant attention from European institutions and policymakers in recent decades. This attention has been prompted by its demonstrated effectiveness in achieving a balance between providing adequate protection for unemployed individuals and the imperative for firms to maintain a flexible workforce. Its ability to harmonize the demand for flexibility on the labor market's supply side with the necessity for protection on the demand side can be attributed to its three primary characteristics:

First, there is the “security pillar”, which involves establishing a substantial safety net for workers. This consists in providing a safety



mechanism for individuals transitioning from unemployment to employment. It includes a system of generous unemployment benefits designed to ensure that those facing job loss receive sufficient financial support during their transition.

Second, we have the “flexibility pillar”, which aims to characterize the labor market with high levels of flexibility on both sides. This pillar combines “numerical flexibility” (the ability for firms to hire and fire easily) with “functional flexibility,” meaning building a workforce capable of adapting to changes in the working environment and acquiring new skills. This adaptability is supported by lifelong learning programs and initiatives.

Third, there are active labor market policies (ALMPs), which serve as

incentive mechanisms to encourage unemployed individuals to find jobs or help underemployed individuals secure better employment opportunities. ALMPs can encompass various measures, such as training and re-skilling programs, support for the self-employed and entrepreneurs, and job search assistance.

Numerous economists have emphasized the success of the Danish Flexicurity model, especially during the Great Recession, when it outperformed many other European labor markets. In fact, during the year of the crisis, the Danish labor market remained more dynamic and characterized by shorter unemployment periods (Anderson, 2012). Based on this comparative success, European institutions have frequently rec-

Successfully establish welfare institutions requires have strong civic virtues or a strong sense of social responsibility

commended the adoption of Flexicurity principles in their policy guidelines. However, the implementation of these principles has encountered resistance in several European countries, particularly in Southern Europe. In many of these nations, reform efforts have primarily focused on introducing new types of employment contracts for new hires, without significantly enhancing labor market flexibility, thus falling short of fully embracing the comprehensive Flexicurity concept.

One argument presented in economic literature to explain this resistance is connected to social norms. This argument suggests that in order to successfully establish welfare institutions that offer generous and inclusive unemployment benefits, societies must have strong civic virtues or a strong sense of social responsibility (Algan y Cahouc, 2006). In situations where these social norms are less stringent, overly generous compensation programs can discourage individuals from seeking employment, leading to the failure of their implementation. Importantly, empirical research has shown that extensive unemployment compensation systems can, over time, increase people's tolerance for uncivic behaviors, such as tax evasion or making unwarranted claims for welfare benefits (Lindbeck, 1995). Consequently, this exposes welfare systems like the Flexicurity model

.....
Flexicurity reforms do not erode individuals' civic attitudes when combined with flexible labor regulations and effective activation mechanisms

to enduring challenges associated with moral hazard. However, these studies typically focus on the provision of generous unemployment benefits without considering their interaction with diverse labor market structures, particularly the presence of active labor market policies.

In a recently published study co-authored by Martin Rode and myself (Celico y Rode, 2023), we investigated whether policies that merge generous unemployment benefits with flexible labor markets and active labor market policies have a long-term impact on individuals' civic attitudes. In essence, our study aimed to assess whether reforms inspired by Flexicurity principles might diminish individuals' sense of responsibility or encourage behaviors like tax evasion or unwarranted claims for welfare benefits.

Our analysis covered a wide range of countries with diverse institutional setups spanning a 50-year period. The results suggest that when combined with flexible labor regulations and effective activation mechanisms, flexicurity reforms do not erode individuals' civic attitudes. While the findings did not point to a significant strengthening of existing social responsibility, they are encouraging in that they indicate that, when implemented alongside well-designed active labor market policies and flexible labor markets, generous

unemployment compensation systems do not undermine individuals' commitment to fulfilling their responsibilities or foster free-riding behaviors.

Concerning the feasibility of the Flexicurity model, our study challenges the notion that such designs can only thrive in countries with exceptionally high levels of collective responsibility. However, it remains puzzling why several Southern European nations have faced obstacles in implementing these reforms. We suspect that collective cognitive biases contribute to the perception of these reforms as riskier than they truly are in terms of maintaining the sustainability of the welfare state system. In conclusion, the Danish Flexicurity model, encompassing its three fundamental pillars of security, flexibility, and active labor market policies, offers a valuable framework for addressing the complexities of contemporary labor markets. However, it should not be seen as a silver-bullet solution that policymakers can easily apply to tackle labor market challenges in times of crisis. Beyond social considerations, its viability is significantly influenced by concerns related to public finance considerations, and its success depends on the governments' ability to develop appropriate activation mechanisms. It can be debated whether these conditions are met in most Southern Europe countries ●

.....
PARA SABER MÁS: Algan, Y. y Cahuc, P. (2006). Civic Attitudes and the Design of Labor Market Institutions: which Countries can Implement the Danish Flexicurity Model? IZA Discussion Paper Series, nº 1928; Andersen, T. M. (2012). "A Flexicurity Labour Market in the Great Recession: The Case of Denmark". *De Economist*, 160, 117-140. <https://doi.org/10.1007/s10645-011-9181-6>; Celico, A. y Rode, M. (2023). Can we all be Denmark? The Role of Civic Attitudes in Welfare State Reforms. *Empirica*. <https://doi.org/10.1007/s10663-023-09588-7>; Lindbeck, A. (1995). "Hazardous Welfare-State Dynamics". *The American Economic Review*, 85(2), 9-15. <https://www.jstor.org/stable/i337082>.

El buen gobierno en autores clásicos

LOS AUTORES CLÁSICOS APELAN CONSTANTEMENTE A LA IMPORTANCIA DE PARTICIPAR EN LA VIDA PÚBLICA Y FORMARSE BIEN, COMO CIUDADANOS Y TAMBIÉN COMO POSIBLES DIRIGENTES.

RICARDO ROVIRA REICH /
ricardo.rovirareich@gmail.com

He tenido la alegría de colaborar durante 25 años con el programa de Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, impartido por el Instituto Empresa y Humanismo. Compruebo que el paso de los años ha demostrado *-post hoc, propter hoc-* la contribución tan amplia y efectiva de la formación recibida por sus sucesivas promociones. He podido seguir en contacto con multitud de *alumni* que ahora ocupan puestos de mucha responsabilidad en los gobiernos de sus países, en organismos internacionales, en universidades e instituciones culturales o en la empresa privada. La gran mayoría atribuyen a la formación recibida entre nosotros haber podido desplegar sus posibilidades de servir desde posiciones de alto efecto multiplicativo. Uso el término *servir* con especial gratitud, porque era uno de los principios que se intentaba inculcar en los programas en los que tuve la dicha de participar: “**saber** suele llevar a **subir** para desde allí poder **servir** mejor”.

Invitado por el actual director del Instituto, Iñaki Velaz, las últimas clases han versado sobre un tema del que ahora ofrezco un resumen en estas páginas: *La Ciencia del*

No todos estamos obligados moralmente a intervenir directamente en la vida pública, pero sí a interesarnos y formarnos



Buen Gobierno en los autores clásicos. En estas líneas me tengo que limitar a un estrecho resumen y a sólo en dos autores muy paradigmáticos para nuestro tema: Jenofonte y Plutarco de Queronea.

Plutarco, mi autor preferido

Se le llamó “el clásico entre los clásicos” porque en el siglo I de nuestra era después de estudios de mucha profundidad y amplitud sobre todos los autores que trataron de filosofía política y buen gobierno, los recoge a todos de modo biográfico en sus 50 *Vidas Paralelas*, y ahonda de modo más teórico y menos histórico en las más de sus 80 *Moralia*. Es un gran formador de gobernantes en la Antigüedad greco-romana. Ahora espigaremos algunas de sus enseñanzas, que son un precipitado de lo que se había aprendido y experimentado sobre esto en los 600 largos años

que van desde los atenienses Solón y Pericles hasta el tiempo en que vive Plutarco, *circa* año 45 a 125. Son consideraciones probadas por la razón y comprobadas por la experiencia histórica, sin la pretensión –aquí imposible– de elaborar un *vademécum del buen estadista*, como a veces se reclama, y con aplicación también al mundo de la dirigencia empresarial y de instituciones privadas.

“LOS NEGIOS DECIDEN MIENTRAS LOS SABIOS DELIBERAN”

A sí ironizaba este autor ante quienes no querían salpicarse ni mancharse con la política de su tiempo; quizás podría ser hoy en día un buen reproche a quienes trabajamos en el ambiente universitario...

Como en todos los clásicos, en sus escritos hay una apelación cons-

tante a la **importancia de participar en la vida pública**, y, en consecuencia, procurar formarse bien como ciudadano, pero también como posible dirigente. Algunos desprecian la política, prefieren refugiarse en sus negocios o actividades particulares. Otros consideran que por estar bien preparados pueden optar a puestos más seguros y de mayor prestigio. No todos estamos obligados moralmente a intervenir de forma directa, pero sí todos a interesarnos y formarnos, aunque sea para poder influir más de modo mediato. Repasemos en apretada síntesis algunos de sus consejos más recurrentes:

1. Buscar siempre lo que suma, no centrarse en lo que resta. La política es también “el arte de sumar”, es vocacionalmente integradora. Cuenta Plutarco que en su primer trabajo público fue enviado junto con un compañero como embajador ante el procónsul romano de Acaya. Su compañero llegó tarde, pero la embajada realizada en solitario por él resultó un éxito. Cuando se dirigía a informar a las autoridades, su padre le dio un consejo que no olvidó jamás: “Incluye en el éxito de la gestión a tu compañero como si él hubiera sido también el artífice del resultado, no lo excluyas de ese triunfo”.

2. Saber sirve para subir, pero subir sirve para servir mejor. Formarse bien facilita poder ir ocupando progresivamente puestos de mayor importancia y responsabilidad. Pero quien gobierna recibe la posibilidad de un mayor efecto multiplicativo para expandir el bien. Todos los dirigentes, si poseen auténtica grandeza, utilizan su poder para ponerlo al servicio del bien común. Era una máxima de sabios antiguos, incluso en

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

Si un dirigente posee auténtica grandeza utiliza su poder para ponerlo al servicio del bien común



ambientes autocráticos. Pero con la venida de Jesucristo que siendo Dios dijo: “No he venido a ser servido sino a servir” este principio debió haber quedado incrustado en la cultura occidental. Así, aún hoy en día el primer título que se da al Papa en su *curriculum* oficial es “*servus servorum Dei*”, siervo de los siervos de Dios. Después de esto a ningún gobernante deberían quedarle dudas.

3. A Plutarco le gustaba citar a Epaminondas, el gran general tebano, y por tanto paisano suyo en la Beocia: “**el cargo hace al hombre, pero el hombre hace al cargo**”. Quien ocupa un cargo que siente excede su capacidad, o le impresiona por su pretendida importancia, muchas veces incurre en injusticias, o en faltas éticas, por considerarlo necesario o imposible de evitar por el peso de la responsabilidad de ese cargo. **El hombre se somete a su cargo**; pierde en humanidad, a veces cambia de personalidad, o no vive según sus convicciones, por su incapacidad de estar por encima del cargo. Existe una terapia: ayudar a que crezca su personalidad, a que tenga más carácter y, por tanto, coherencia. Hacerlo crecer en cultura y conocimientos humanísticos que lo enriquezcan como persona, que “tenga más mundo...” y así puede llegar a lo-

grar lo que otros más valiosos personalmente viven con naturalidad: que **el hombre hace al cargo**, se impone sobre él, lo deja impregnado de su personalidad y buen hacer. ¡Cuánto daño han hecho los pusilánimes con poder!

4. Saber asomarse por encima del círculo áulico. Cuando alguien es nombrado para un puesto importante, ya sea público o privado, inmediatamente empieza a ser rodeado –de forma oficial y extraoficial- por un círculo de asesores, supuestos amigos movidos por interés, subalternos, aduladores, consultores o expertos... Si no se está atento es fácil, poco a poco, irse aislando de la realidad que hay que gobernar, ya sea una sociedad o una empresa. El día a día real llega filtrado por las opiniones o intereses de ese grupo. Se va cayendo en una acusación común a quien está en el vértice del poder: autismo, muchas veces inducido. Hay que tener la inteligencia de saber mirar por encima del círculo de asesores e informadores para conocer en directo la realidad. Un viejo líder argentino decía que “hay que tener siempre un oído puesto en el pecho del pueblo”. En su momento se comentó que el presidente español Aznar ordenó que no le pasaran más recortes de prensa, que ya se ocuparía de

leer él directamente toda la prensa para enterarse de lo que pasaba.

5. Que los demás puedan comenzar donde nosotros hemos terminado. Es común afirmar que la primera misión de un buen gobernante es formar bien a sus posibles sucesores. Lo sabían bien las familias patricias romanas que se mantuvieron 700 años en puestos de poder, o los emperadores antoninos que practicaron la cooptación. Todo lo contrario a aquel cocinero necio que cuando iba a hacer su “receta estrella” echaba a todos de la cocina para que no se la copiaran. Algo muy propio de los mediocres. Generosidad, sentido común y grandeza de alma, condiciones para poder anticiparse a los tiempos. Todo buen docente quiere que un día el discente pueda prescindir de él. George Steiner recordaba aquello del maestro *samurái* que, luchando con su discípulo a muerte de espada, estaba disgustado porque éste no le vencía: así la tradición del cuerpo nunca podría avanzar.

6. Saber delegar. Se dice mucho, no se sabe hacer bien casi nunca. Es una necesidad natural. Algunos sienten que nadie lo puede hacer mejor que ellos y así limitan su radio de acción. Otros por irresponsables cometen dejación de funciones. El punto de equilibrio no es fácil. La historia es maestra de la vida: hace unos 3.450 años estaba Moisés peregrinando en el desierto con cientos de miles de israelitas (los hombres, que eran quienes eran contados como fuerza militar, eran 400.000). Lo hacía todo: profeta, sacerdote, caudillo, juez... Su suegro, Jetró, observando aquello le dijo: “Tú no puedes con todo. Elige hombres sabios y buenos, y pon a unos de jefes de mil; a otros de jefes de cien; a otros de

jefes de cincuenta; incluso a otros de jefes de diez. Así dividirás el trabajo y podrás llegar a todo”. Algunos tuvimos la oportunidad alguna vez de escuchar una voz sabia y paternal que decía: **“gobernar bien es hacer-hacer, dejar-hacer y dar que-hacer”**. El impulso y la dirección a seguir deben llegar desde el vértice, pero no siempre conviene estar implicado en la realización de cada segmento del proceso.

7. No fagocitar las ventajas del cargo en beneficio propio. Además de ser un imperativo ético, es una práctica de buen compañerismo. Es triste ver cómo el jefe se queda con los puntos de viajes de la compañía o institución que dirige para uso propio o de su familia. Durante 25 años pude observar cómo un sabio catedrático recibía con una generosidad y paciencia sin límites a todos los que venían a consultarle. Luego algunos usaban sus ideas o consejos sin citarle ni agradecerle. Otros llegaron ayudados por él a la cumbre de su carrera docente sin reconocer nunca quién les había llevado hasta allí. Protesté ante el eximio profesor, pidiéndole que moderara una generosidad para mí excesiva. Me contestó que “quien trabaja bien para los

demás, aunque no lo pretenda, termina trabajando bien también para sí mismo”. El tiempo le dio la razón: ahora que está ya jubilado no puede atender tantas invitaciones que le llegan de todo el mundo para dar conferencias u otro tipo de sesiones. En cambio, veo a sus colegas que atendían muy bien lo suyo y no se prodigaban con los demás, que ahora pasean tristemente a su perrita solitarios por el *campus*, sin que nadie cuente ya con ellos para nada...

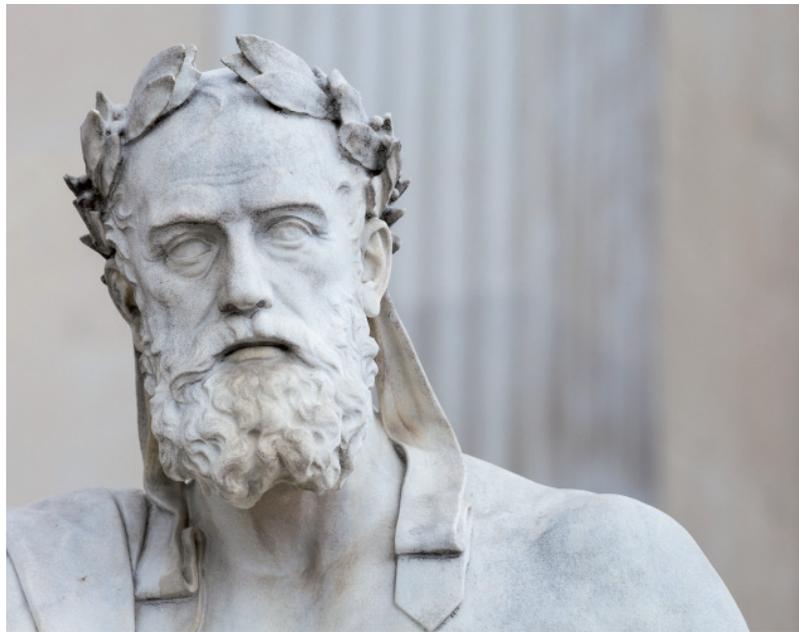
8. Maquiavelo no era maquiavélico. Aunque en *El Príncipe* comienza a operarse el despojo ético de la política, en realidad el florentino antes quiso remarcar la especificidad de lo político. Todas nuestras actividades deben estar presididas por una adecuada orientación hacia el bien, y por tanto estar permeadas de contenido ético. Pero lo específico de la política no es ni el derecho, ni la economía, ni la ética, ni la religión. **Lo específico de la política es el interés general.** Tiene leyes propias y el buen estadista debe atenerse a ellas, sin que esto sirva de disculpa o tapadera para la falta de honradez. Así y todo, los mismos clásicos alaban al hombre público que sabe utilizar



El interés general es lo específico de la política, sin que sirva de disculpa para la falta de honradez

lo que se ha llamado la *gramática parda* de la política. Una habilidad especial para negociar, para saber moverse, para sumar voluntades, para convencer, para entusiasmar, para sin demagogia tocar esas fibras íntimas que generan una fuerte adhesión interna hacia el buen dirigente, y así, hacer que otros muchos confíen en él y lo sigan, a pesar de los riesgos. Nadie podrá objetar jamás la solidez moral de Robert Schuman, Jean Monnet, Alcide de Gasperi, Konrad Adenauer y Paul-Henri Spaak. Cuando se estudia con detalle el itinerario que va desde la firma del *Tratado de París* de 1951 –que establece la CECA (Comunidad Europea del Carbón y el Acero)- hasta el *Tratado de Roma* de 1957 que funda la Comunidad Económica Europea, puede sorprender cómo la clarividencia de los padres fundadores de Europa tuvo que sortear con mucha *gramática parda* y mano izquierda, la corta visión de sus parlamentos nacionales, incapaces de vislumbrar las consecuencias benéficas de lo que estaban firmando.

9. La Euthynae. En la democrática Atenas de Pericles del siglo quinto antes de Cristo ya existía esta institución que quizás podamos desear estuviera vigente en nuestros días. Todos los magistrados y funcionarios públicos al final de su mandato se sometían voluntariamente a una rendición de cuentas. Este escrutinio no era motivado por ninguna sospecha, sino requerido por los mismos jerarcas que querían dejar bien claras sus cuentas. Además del manejo de los fondos públicos también se tenían en cuenta otros aspectos de la gestión, como el acierto o no de las decisiones tomadas. Algunos luego de ese examen tuvieron que someterse al mayor de los castigos de



entonces –más que la muerte para ellos en su conciencia ciudadana- el *ostracismo*, es decir, la privación de vivir y actuar públicamente en la sociedad a la que pertenecían.

CARACTERÍSTICAS DEL BUEN GOBERNANTE EN JENOFONTE

Este célebre historiador, militar y filósofo, discípulo también de Sócrates y compañero de Platón e Isócrates en la Academia, escribe la *Ciropedia* explicando que el inmenso éxito de Ciro el Grande como gobernante se debió principalmente a la educación que había recibido. Podrían resumirse así las virtudes principales que encuentra en el emperador de medos y persas durante el siglo VI a.C. y que propugna se enseñen a los jóvenes griegos destinados al mando:

1. Eusébeia. Sentido de trascendencia. Los filólogos e historiadores de Grecia explican lo que denominan *inconmensurabilidad semántica*: algunas palabras y conceptos griegos antiguos no se pueden traducir directamente a las lenguas de origen indoeuropeo modernas, como la nuestra. La traducción para ser exacta debe hacerse con varias palabras aproximativas. Así, la primera característica de Ciro para Jenofonte podría traducirse por algo parecido a *piEDAD*: antes

de cualquier batalla invoca a los dioses; si triunfa atribuye a ellos el buen resultado; agradece con sacrificios y libaciones sentidas y profundas, sin superficialidad. Intenta que el respeto a lo divino sea el pilar firme del imperio y de la vida de cada uno.

2. Dikaiosýne, virtud próxima a la Justicia. Era el objetivo principal de la educación persa y fundamento del Estado. Respeto a las leyes y a la igualdad de todos ante la ley, garantizado por la Monarquía. El soberano encarna la ley, la respeta también, y es como “una ley con ojos”.

3. Aidós. Puede ser traducido por *respeto*. Tratar a todos con consideración, sin prepotencia, sobre todo a los subalternos. El rey debe dar ejemplo de un trato correcto y templado a todos, hasta con el último soldado o campesino.

4. Evergesia, es la generosidad con el entorno, no solamente la ayuda material sino también una actitud de fondo que lleva a tener apertura a los problemas de los demás.

5. Praótês: Jenofonte la define como “dulzura en el trato”, los gobernantes deben evitar las distancias innecesarias. Han de saber comportarse como príncipes con los

Alaban al hombre público con habilidad para negociar, convencer, entusiasmar, sumar voluntades, sin demagogia

príncipes y como mendigos con los mendigos. Moverse con soltura en todos los registros de la escala social. Hoy en día algunos podrían llamar *carisma* a esta cualidad.

6. **Peithó**, es algo homologable con la obediencia. Quien está destinado al mando debe aprender pronto a obedecer y practicar esta disciplina desde muy joven. No se sabe mandar si antes no se supo obedecer. En la educación militar y civil insistió mucho Cambises, el padre de Ciro, en inculcar firmemente esta actitud sobre todo en los hijos de los nobles. Así se llega fácilmente a la *eukosmía*: el buen orden derivado de la disciplina.

7. Finalmente, la **Enkráteia**, traducible como *continencia*, o dominio de sí mismo. Es la fortaleza ante

las adversidades; aguantar el cansancio, el frío o el calor, el hambre o la sed. En esto superaron los persas a los medos y por ello los sometieron.

CONCLUSIONES

Líneas más arriba ha quedado dicho que, a pesar de que frecuentemente se reclama un *Vademecum de buen gobierno*, y se ha intentado en numerosas publicaciones al uso, esa difícil y tan necesaria ciencia no depende de disponer de un *recetario*, sino de un proceso mucho más largo y difícil que es la formación integral de la persona destinada a esa función. Así lo entendían con frecuencia los *Espejos de Príncipes* que durante casi un milenio se compusieron con la intención de ayudar al gobernante y aliviar a los gobernados. Así-

||||||||||||||||||||
El buen gobierno es un proceso de formación integral de la persona destinada a esa función

mismo, afirmaba Joseph Ratzinger que en los gobiernos democráticos hodiernos “más que el adecuado diseño de las instituciones cuenta la formación y categoría moral de quienes las dirigen”. Estimo que esta intención e ilusión hemos tenido y seguimos teniendo en este Programa del Instituto Empresa y Humanismo.

No todos estamos llamados, o podremos lograr el intento de alcanzar puestos de dirección en la vida pública, pero todos sí podremos siempre ayudar con el buen ejemplo, con la formación de familiares, alumnos, compañeros, o con nuestra voz o pluma en aquello que consignaba Castiglione en su célebre obra *El Cortesano*: “La piedra en que se afilan los cuchillos no corta, pero hace que los cuchillos corten” •

Desafiando los estigmas del capitalismo a través de la lente de Adam Smith

ADAM SMITH NO IMAGINÓ EL IMPACTO DE SU PROPUESTA PARA ORGANIZAR LA SOCIEDAD. CONSTRUYÓ UNO DE LOS PENSAMIENTOS QUE MÁS HAN REVOLUCIONADO EL MUNDO, A PESAR DE CRÍTICAS Y CRISIS: EL CAPITALISMO

LILIANA MAGAÑA LÓPEZ /
lmaganalope@alumni.unav.es

Claudia Goldin, premio nobel de economía 2023, ha puesto las miradas del mundo sobre la importancia de la brecha de género y la desigualdad. No es nueva la importancia del tema, lo relevante está en la capacidad de recopilar 200 años de datos para poner cifras a estos y otros problemas

||||||||||||||||||||
Cualquier desigualdad afecta a todo el ecosistema, pero si se refiere a la economía se vuelve más complejo

relacionados, demostrar cómo funciona esta disparidad y sobre todo las causas que las generan. Sus estudios seguramente servirán para generar nuevas acciones que ayuden a disminuir la brecha salarial y mejorar la vida no solo de las mujeres sino de toda la sociedad. La cuestión no solo impacta a las mujeres. La realidad es que el impacto que tiene cualquier tipo de desigualdad afecta a todo el ecosistema del que se habla. Cuando

estudiamos la economía se vuelve mucho más complejo, ya que es un tema que importa a todos y en el que cada uno de los miembros de la sociedad resulta impactado de una u otra forma. Esa relación que existe entre cada uno de los miembros a veces parece estar en el olvido. El capitalismo moderno, pareciera priorizar en el individuo por encima de la sociedad y es que no solo se trata de un modelo económico que ha prevalecido hasta

nuestros días, sino mucho más: es un modelo de organización social que impacta en cada una de las áreas de nuestra vida. Quizás ni Adam Smith hubiera imaginado el impacto que tendrían sus postulados, ya que nunca fue su intención proponer un nuevo modelo económico. Su idea era proponer una forma de organizar la sociedad. Así, con sus postulados construyó uno de los pensamientos que más han revolucionado al mundo y que al día de hoy, pese las críticas y crisis que ha enfrentado, sigue siendo el modelo predominante del mundo occidental, el capitalismo.

A pesar de ello no todo está escrito, la brecha salarial es sólo uno de los grandes retos que tenemos hoy en día. No se trata de mirar al pasado con añoranza y nostalgia, sino de aprender de él. Por ello cabe reconocer que el mundo en el que nos encontramos enfrenta muchos retos, pero que, a su vez es el mejor momento para las grandes propuestas, no solo desde la academia sino desde el rol que cada uno juega. Ese es precisamente uno de los aspectos que pareciera más olvidados...el rol propio en la sociedad. Un sistema que requiere de todos para generar soluciones y la manera en que cada uno impacta en un sistema, en el que estamos interrelacionados todos.

Revisitar el capitalismo es esencial porque va más allá de los aspectos económicos. Sus principios son la columna vertebral de nuestra sociedad y eso significa que, al abordar los desafíos actuales, no solo estamos hablando de economía, sino de la forma en que vivimos y nos relacionamos como sociedad, del impacto ambiental, de temas de salud, del cansancio y del individualismo. Es hora de cuestionar y rediseñar este sistema para abor-

|||||||||||||||||
El sistema social requiere de todos para generar soluciones, porque todos estamos interrelacionados



dar eficazmente los desafíos económicos y sociales que enfrentamos. A raíz del capitalismo nuestro sistema social y económico parte de la concepción básica de Adam Smith al señalar que todo individuo se mueve por el interés propio (Smith, 1759). Esta simple afirmación conlleva increíbles consecuencias. Quizás desde sus inicios o quizás por sus interpretaciones y el desarrollo que se le ha dado, el capitalismo ha tenido efectos de primer orden sobre las conductas de los individuos, incitando a *'hacerse cargo de sí mismos'*, a no seguir contando con la solidaridad colectiva, a calcular y maximizar sus intereses persiguiendo lógicas más individuales en un contexto de competencia más radical entre ellos (Laval et al., 2013).

Esta lógica pareciera contradecirse con la construcción de una sociedad colaborativa y explica, en cierta forma, las disparidades económicas y sociales que vemos hoy en día. En una sociedad cuya base es la maximización de los beneficios del interés propio, no resulta sorprendente, ni raro lo que Stiglitz (2012) ha señalado sobre el nivel de desigualdad: El 1% de la población tiene lo que el 99% necesita. Estas cifras si se concientizan son

alarmantes, ya que nunca antes se había dado tal concentración de riqueza en manos de tan pocos.

No se trata de distribuir todo, porque uno de los grandes aciertos de nuestro sistema es la libertad que reconoce en la persona para priorizar y elegir lo que más le convenga con su decisión, y no siempre es igual para todos. Por eso que propuestas de propiedad común o plena igualdad resultan totalmente superadas, por no dar respuesta a las necesidades de la persona y en consecuencia, limitar su desarrollo. Ejemplo de ello es lo que ocurre precisamente con la libertad de la persona para priorizar y elegir el camino de desarrollo que le convenga.

De lo que sí se trata al abordar estos temas, es de aprender para proponer, concientizar y enfatizar las consecuencias que esto tiene, el mismo Stiglitz (2012) explica que a veces pareciera que ese 1% de los más ricos, no entiende que necesariamente su destino está ligado al otro 99% y el precio que tiene esa brecha de desigualdad a medida que se incrementa es cada vez mayor. Algunos de los ejemplos que aporta de sus consecuencias son el incremento en los índices de criminalidad, problemas sanitarios,

menores niveles de educación, de cohesión social y de esperanza de vida.

Dicen que **hay que conocer las raíces del pasado para florecer en el presente y crecer hacia el futuro**. Por eso vale la pena hacer un pequeño viaje al pensamiento de Smith para conocer las raíces del capitalismo, entender cuál es el problema de nuestro presente y proponer soluciones desde la raíz. Una de las grandes cuestiones reside en descubrir si hemos seguido mal el camino o si el capitalismo ya está mal desde sus bases. Cualquiera de las dos posibilidades nos plantea el reto de cómo mejorar, pero mientras que una nos permite retomar y mejorar el modelo, la segunda implicaría que el sistema está mal desde sus raíces y se necesitan nuevas alternativas.

BAJO LALENTE DE ADAM SMITH

El llamado padre del capitalismo ha dado origen a múltiples debates e interpretaciones que no podrían ser explicados sin mencionar su contexto y las principales influencias en el pensamiento “smithiano”. Sin profundizar, nos permitirá entender la época y la razón de los postulados. A mediados y finales del siglo XVIII, en Escocia se gestaba una época de pensamiento muy importante que acompañada de la Ilustración Francesa impulsaron un cambio del mundo por medio del uso de la razón, la crítica y el impulso hacia el progreso social. Así los pensadores lograron introducir cambios en la economía, la filosofía, la política y la sociedad.

Adam Smith fue uno de los miembros destacados de la Ilustración Escocesa. Vivió entre 1723 y 1790, estudió en la Universidad de Glasgow y luego realizó un posgrado en la Universidad de Oxford. Aunque



la influencia de la época en Oxford parece haber sido poca frente a sus obras más importantes, un ejemplo es su interés por David Hume autor del *Tratado de la naturaleza humana*. No tenía gran aceptación entre los académicos de Oxford, sin embargo, tal fue su impacto en Adam Smith que a su regreso a Escocia entabló una de las amistades más interesantes de la época con él, que influyó en sus principales obras.

Otro de sus grandes referentes fue Isaac Newton. Lázaro Cantero (2002) explica en profundidad esta influencia, pero, de manera simplificada, podemos afirmar que su método experimental inspiró a Adam Smith para aplicar la observación de los fenómenos a la conducta de los hombres y la moral. Mientras que Newton aplicó el método en las ciencias naturales Smith buscó explicar los fenómenos sociales, la conducta de los hombres y la moral (Lázaro Cantero, 2002: 116). Así construyó lo que sería la sociedad comercial y posteriormente el capitalismo.

El propio Adam Smith ha destacado la relevancia de la sencillez con la que Newton logró aproximarnos como sociedad a la contemplación de la naturaleza para la aproximación a la verdad (Lázaro Cantero,

2002). Una verdad que cambiará, ya que en la filosofía experimental la génesis de lo universal se explica de modo distinto y lo verdadero es lo que se considera como lo más probable. En contraste con la filosofía clásica (Aristóteles, Platón, Sócrates, Cicerón, entre otros), los pensadores de la ilustración (Locke, Hume, Rousseau, La Bruyère, Voltaire, entre otros) intentarán aproximaciones a la verdad y no la búsqueda aristotélica de la verdad como fin último. Este cambio de perspectiva implica un cambio radical en la concepción de la verdad que, llevada a un extremo, concluye en relativismo, el mismo en el cual nos vemos inmersos en la sociedad actual. No en vano Karl Popper (1971) la consideró como “la principal enfermedad filosófica de nuestro tiempo”.

Bajo la influencia de Newton, su aproximación a la naturaleza del hombre redefinirá los conceptos para adecuarlos a los patrones de comportamiento comunes en la sociedad, aproximándose a lo que es probable, que en términos del método newtoniano será aquello que es funcionalmente verdadero y que forma las bases del sistema capitalista. Adam Smith se sirve del método newtoniano para explicar las conductas sociales y así presen-

Propuestas de propiedad común o plena igualdad no dan respuesta a las necesidades de la persona; limitan su desarrollo

tar una serie de nuevos postulados que permitan mantener el orden y la paz social. Estos dos son parte de los principales objetivos de la propuesta de orden social de Adam Smith. ¿Por qué el orden y la paz eran tan importantes? Una vez más el contexto de la época lo explica: en una etapa de gran convulsión por las guerras resulta lógico que la propuesta ponga énfasis en la paz y el orden.

Retomando la influencia del método newtoniano, Adam Smith, a la luz de este pensamiento, se replantea los conceptos clásicos, que habían regido hasta aquella época, y acabará por *redefinirlos* de una manera totalmente nueva respecto a cómo eran entendidos en la visión clásica. Este distanciamiento se origina en un cambio de concepto del hombre y su naturaleza, así como de su relación con Dios. De tal forma que el filósofo escocés acabará planteando así, una forma nueva de concebir la realidad humana y con ello las virtudes del hombre.

En la visión del hombre como individuo Adam Smith define la naturaleza humana como una dicotomía. Por un lado “ha sido creada, y dotada con todos los principios que le son suficientes para alcanzar la perfección” (Lázaro Cantero, 2002: 170), dejando ver en esa naturaleza la aspiración del hombre a la perfección, misma aspiración que parecía rota durante la época de la Ilustración. Sin embargo, por otro lado, Smith no deja de mantener esos matices que dio la ilustración y, pese a su visión de hombre que puede alcanzar la perfección, reconoce que son pocos los que la buscan y que el común de los hombres, para quienes crea los principios, no es así. El pensamiento smithiano se ve tocado por esa separación de lo natural y lo sobre-

El desarrollo de los postulados de Smith se alejó de lo sobrenatural y priorizó lo material



natural, concentrándose en lo natural y lo material. Como sociedad hemos separado lo sobrenatural y hemos concentrado el estudio y la satisfacción en lo natural y lo material. De ahí que muchos de los problemas actuales se deban a la falta de importancia que se le ha dado a lo intangible. El materialismo presente en nuestras sociedades es parte del resultado de la exaltación de lo material. Una visión completa del hombre es aquella que no deja de lado lo sobrenatural y Smith tampoco lo hizo. Sin embargo, el desarrollo de sus postulados sí lo ha hecho y el reflejo de ello es una sociedad que resta importancia a lo espiritual y sobrevalora lo material. No podemos subestimar la relevancia de la dimensión espiritual mientras priorizamos lo material, ya que ambos elementos son cruciales para forjar una existencia completa y significativa.

Para el padre de la economía moderna, el hombre termina siendo un individuo que mira al otro en un sentido utilitarista, porque prioritariamente es responsable de sus necesidades, su felicidad, salud, fortuna y fama. Estos últimos, los considera muy importantes. Smith reconocía que para el individuo

común la búsqueda de la fama y la acumulación de riqueza podían ser motivaciones significativas. En su obra *Teoría de los Sentimientos Morales*, Adam Smith (2022) aborda la naturaleza humana y cómo las personas buscan la aprobación y el reconocimiento de los demás. También señala cómo la riqueza puede proporcionar seguridad y comodidad, lo cual es relevante para la felicidad y el bienestar. Lo principal es ocuparse de uno mismo lo que implica, indirectamente y en cierta medida, ocuparse de los demás, pero en sentido negativo. Ya no es en función de la caridad escolástica o el amor por el prójimo, sino en función de la sociedad comercial. Es decir, lo principal es un intercambio de intereses. Se rompe así con el concepto clásico de la naturaleza social del hombre¹, del que, durante la Ilustración, sus contemporá-

1. La concepción del hombre como ser social se encuentra presente de modo explícito en el pensamiento griego y en los escolásticos. Para Aristóteles la sociabilidad no constituye para la persona humana algo sobreañadido extrínsecamente, sino una exigencia de su naturaleza. *Política*, 1,2, 12425 28-1253a 9. También lo afirma explícitamente en *Ética a Nicómaco*: “el hombre por naturaleza es un ser que vive en comunidad”.



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

El hombre contribuye a la sociedad, pero necesita a la sociedad para satisfacer sus necesidades



Para el padre del capitalismo, el individuo se afecta por lo que sucede en los otros y es capaz, únicamente de una simpatía psicológica, pues le sirve de mecanismo moral. “La simpatía es el principio que explica la sociabilidad humana y, por tanto, su moralidad, ya que el hombre es un ser moral por ser un ser social” (Lázaro Cantero, 2002). Mientras que la simpatía es la brújula ética del hombre de Smith, el criterio de valoración más importante lo da el que él denomina como el *espectador imparcial* (Lázaro Cantero, 2002: 144), el que puede dar una calificación adecuada de los actos de las personas. El espectador imparcial representa el conjunto de las percepciones de la sociedad en cada uno de los actos que el individuo realiza. Es así como el individuo puede saber si es correcto, si nuestra manera de actuar es irreprochable por parte del espectador imparcial. Otro aspecto interesante es la influencia de la reforma protestante en el pensamiento de Smith. Sin embargo, existe amplio debate sobre su alcance, mientras que la influencia de la ética protestante ha sido reconocida por diferentes autores como Max Weber, Robert K. Merton, Daniel Bell, entre otros. A este respecto debo mencionar que otros expertos difieren.

UN NUEVO MAPA Y NUEVAS VENTANAS

La obra de Adam Smith sería imposible de plasmar y desentrañar en estas páginas. Sin embargo, un breve repaso desafiando algunos de los estigmas más comunes nos permitirá adentrarnos en el pensamiento smithiano y explorar nuevas ventanas. Veremos que mucho se le ha malinterpretado, pero también que existen grietas en las raíces.

neos ya difieren. La mayoría de los pensadores en la modernidad filosófica toman al hombre en su estado natural como un ser solitario y autosuficiente. Esta visión en su sentido positivo, será desarrollada por Rousseau en el siglo XVIII y en su versión negativa por Hobbes un siglo antes.

Si bien Adam Smith rompió con el concepto clásico, en sus postulados mantuvo la importancia de la naturaleza social del hombre y la necesidad de la misma. Considera así que los demás son una necesidad, por vivir en una sociedad, y más en una sociedad comercial. Los hombres necesitan diferentes bienes y servicios para vivir, de los que no se pueden abastecer sólo con su trabajo. Al no poder producir el resto de bienes que necesita y le interesan, los adquiere mediante trueques, es decir, se basa en un intercambio de intereses (Lázaro Cantero, 2002: 242).

En lo que concierne al *bien común*, Smith rompe con el significado que había prevalecido hasta entonces. A partir de Adam Smith la visión tomista del bien común

como fin social que afecta a todos y a cada uno de los miembros de la sociedad (Aquino, 1964), se queda en el pasado. Lo mismo ocurre con la visión como fin de cada una de las personas que existen en la comunidad en donde se prepondera el bien de la *polis* por considerar que “el bien particular está ordenado al bien común, como a su fin; por tanto, el bien de un pueblo es más divino que el de un hombre” (Aquino, 2004: 17). Bajo el constructo de Smith, el hombre contribuye a la sociedad preocupándose por sí mismo, no dañando al otro y en algunos casos ayudando al otro, lo cual no es ni necesario ni moralmente obligatorio (Brown, 2002). Por otro lado, la sociedad le sirve en la medida en que la necesita para la satisfacción de sus necesidades, enfatizando las necesidades materiales como alimento, vivienda, servicios, etc. (aunque no es la única forma en que la sociedad contribuye al individuo). El hombre actúa desde sus pasiones y al actuar se ve juzgado por otros. Ese juicio es la entrada del hombre social de Adam Smith.

Los postulados del capitalismo lejos de ser perfectos o ideales para el desarrollo de la persona, son funcionales principalmente. Y, de seguir como sociedad únicamente centrados en la funcionalidad del sistema seguramente los problemas que hoy vemos, en los que de manera personal son primeramente antropológicos antes que políticos o económicos, se pueden agravar.

De este viaje por el pensamiento de Smith cabe resaltar tres puntos: El primero es que el desarrollo del capitalismo difiere de las propuestas originales de la sociedad comercial de la que hablaba Adam Smith; en segundo lugar, que sus propuestas sobre el bien común y el papel del individuo frente a la sociedad se basaron en el contexto histórico, con gran influencia del pensamiento Ilustrado y marcado por deseo de orden y paz, por lo que podríamos trabajar en nuevas propuestas o redefiniciones; por último, la visión antropológica. Ese hombre del que habla Adam Smith, es sobre el cual se ha construido nues-

Las crisis y retos actuales de la humanidad demandan retornar a la naturaleza social del hombre y recuperar el desarrollo de las virtudes



tra sociedad. Por eso, en perspectiva de las crisis y retos que hoy en día enfrenta la humanidad, se necesita replantear y cuestionar estas bases. Las respuestas demandan, entre otras cosas, retornar a la naturaleza social del hombre y recuperar el desarrollo de virtudes. Este es uno de los temas centrales que debería abordar cualquier propuesta, ya que esa inconsciencia del 1% de

la que habla Stiglitz, tiene que ver con este desarrollo del individualismo y la falta de preocupación por el prójimo. Un mejor desarrollo de virtudes y una visión del bien común que permita el desarrollo de la persona en pleno uso de su libertad son piezas clave a considerar en las nuevas ventanas de propuestas de cara a los retos actuales ●

PARA SABER MÁS: Alvira, R. (1988). *Reivindicación de la voluntad*. EUNSA. ISBN: 9788431310523; Aquinas, T. (2012). *Summa Theologiae. Complete Set*. Aquinas Institute. ISBN: 978-1623400149; Aquino, T. (1964). *Summa Theologica*. BAC. ISBN: 978-84-220-1433-1; Aquino, T. (2004). *Suma contra los Gentiles*. Trad. Carlos Ignacio González. Porrúa. ISBN: 9789700715605; Brown, V. (2002). Adam Smith's Discourse. En *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203014868>; Cruz Prados, A. (1986). *La sociedad como artificio: el pensamiento político de Hobbes*. EUNSA. ISBN: 84-313-0967-9; Prize announcement. NobelPrize.org. Nobel Prize Outreach AB 2023. Wed. 22 Nov 2023. <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2023/prize-announcement/>; Laval, C., Dardot, P. y Díez, A. (2013). *La nueva razón del mundo: Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Gedisa Editorial. ISBN: 9788497847445; Lázaro Cantero, R. (2002). *La sociedad comercial en Adam Smith. Método, moral, religión*. EUNSA. ISBN: 84-313-1977-1; Popper, K. R. (1971). *The Open Society and its Enemies: The Spell of Plato*. Princeton University Press. ISBN: 9780691019680; Popper, K. R., Shearmur, J., Turner, P. N. y Meler-Orti, F. (2010). *Después de la sociedad abierta: escritos sociales y políticos*. Paidós. ISBN: 978-8449323584; Sen, A. (1985). *Commodities and Capabilities*. North-Holland. ISBN: 9780444877307; Sen, A. (2004). Capabilities, Lists, and Public Reason: Continuing the Conversation. *Feminist Economics*, 10(3), 77-80. <https://doi.org/10.1080/135457004200315163>; Smith, A. (2022). *The Theory of Moral Sentiments*. Good Press. ISBN: 978-142093842; Stiglitz, J. E. (2012). *El precio de la desigualdad: El 1 % de población tiene lo que el 99 % necesita*. Taurus. ISBN: 9788430600694.

Claves sobre la Inteligencia Artificial para un empresario como tú

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) YA ES UNA REALIDAD. ESTÁ TRANSFORMANDO DIVERSAS INDUSTRIAS Y CAMBIARÁ INEVITABLEMENTE NUESTRA FORMA DE VIDA Y DE TRABAJO

ROCÍO RAMOS GARCÍA-NATES /
rramosramos@alumni.unav.es

8:00 am. Acabas de llegar al trabajo. Al tomar asiento en tu oficina, recibes el cordial saludo de Mar-IA, tu asistente virtual especializado en tu ámbito laboral. Mar-IA te da la bienvenida y te consulta si necesitas alguna asistencia, para luego iniciar de inmediato su informe diario que abarca todos los aspectos relevantes de tu empresa: recopilación de noticias de las empresas del sector, estado del desarrollo interno, situación financiera, próximos desafíos, estrategias para abordarlos, posibles oportunidades futuras, estadísticas en tiempo real, entre otros. Tras la presentación de su informe, delega a Jul-IA, tu secretaria inteligente, la responsabilidad de informar a los demás departamentos sobre las tareas asignadas. Poco después, te retiras a casa. Te vas a casa porque Mar-IA y Jul-IA se van a encargar del resto del trabajo. Puede parecer ficción, pero a medida que avanza el tiempo, nos acercamos más a una era donde esta tecnología formará parte de nuestras vidas y empresas, y debemos estar preparados para ello. La Inteligencia Artificial (IA) es

La IA será pronto un elemento intrínseco y muy relevante de nuestra cotidianidad



una realidad que ya está transformando diversas industrias y que inevitablemente cambiará nuestra forma de vida y de trabajo. Como afirmó Fei-Fei Li, director del Laboratorio de IA de Stanford, **“La IA no es solo el futuro, ya es el presente”**¹. La presencia de la IA se convertirá en un elemento tan intrínseco en nuestra cotidianidad como lo son los dispositivos móviles e Internet, y posiblemente, llegue a superarlos en relevancia. En este contexto de cambio constante, el ámbito empresarial no permanece ajeno a la influencia de la IA. Su incorporación implica

una profunda reestructuración en la organización de las empresas, una redefinición de las cualidades tanto humanas como tecnológicas necesarias, la creación de nuevos roles laborales, e incluso la implementación de departamentos especializados en IA. Este inminente cambio es indiscutiblemente poderoso, como han advertido numerosos expertos. Aunque no podemos anticipar con certeza cómo se desarrollará, sí podemos prepararnos y adquirir conocimientos sobre lo que se avecina. La economía y la sociedad están a las puertas de transformaciones fundamentales. Como señaló Erik Brynjolfsson, economista y coautor de *La segunda era de las máquinas*; **“La inteligencia**

1. <https://www.pressdigital.es/texto-diario/mostrar/1144919/inteligencia-artificial-no-esta-exenta-prejuicios-humanos-como-racismo>

artificial y la automatización cambiarán la economía y la sociedad en formas que aún no podemos imaginar”.

Pero, sabiendo esto, ¿en qué va a beneficiar invertir y adoptar la IA en **mi** empresa? ¿Y si no es necesario? ¿Serán beneficios a corto o largo plazo? ¿Debería correr ese riesgo? Muchos expertos opinan que sí, incluso advierten que, en unos años, la competencia se limitará sólo a aquellas empresas que hayan invertido en esta tecnología. En el actual entorno empresarial, alcanzar el éxito supone abrirse a un mundo repleto de desafíos y oportunidades para el desarrollo. Es fundamental estar dispuesto y mantenerse continuamente actualizado, ya que la llamada *cuarta revolución industrial* es el tiempo que vivimos y debemos estar al tanto para poder tomar las decisiones que podrán cambiar por completo la empresa. Sin embargo, no podemos estar seguros de lo que se aproxima en la siguiente década. OpenAI por ejemplo, lanzó Chat GTP al público en noviembre de 2022. Hasta abril de 2023 no estalló, y actualmente es una herramienta muy útil, poderosa y esencial para varias compañías. Sin embargo, hacer uso de la IA no implica tener éxito. Es necesario entenderla y estudiarla para poder exprimirla al máximo. Por ello, en este artículo se aportará una visión más profunda de la IA aplicada en la empresa.

Dos aspectos a tener en cuenta. ¡La IA NO es un martillo!

1. Para empezar, es muy importante tener en cuenta que **la IA no se comercializará como un producto independiente**, sino que se incorporará en la estructura de la empresa para enriquecer conocimientos, promover auto-

|||||||||||||||||
La IA es una herramienta que facilita soluciones, pero no es una varita mágica que asegure el éxito empresarial



nomía y eficacia en la toma de decisiones, y facilitar el logro de los diferentes objetivos de la empresa. Esto se traducirá en una mayor rentabilidad y maximización del beneficio.

2. Por otro lado, al emplear algoritmos de aprendizaje continuo, la IA logra una **gran precisión** al analizar y procesar volúmenes masivos de datos, aprovechando las capacidades del Big Data. Por ejemplo, agentes como Alexa o Google, aprenden de manera constante con cada interacción, mejorando su precisión a medida que se utilizan. En este sentido, la IA se erige como un componente esencial en las decisiones, proporcionando información de gran relevancia, contribuyendo a la reducción de riesgos.

Hay que considerar que **la IA es una herramienta** para solucionar determinados problemas y facilitar soluciones, pero no supone la solución de cada inconveniente, no es una varita mágica ni una bola de cristal. Para que la IA pueda ser aplicada correctamente, una empresa debe enfocarse en el problema antes que en la tecnología.

Quien tiene un martillo corre el peligro de que todo le parezcan clavos. Corremos el riesgo de creer que la IA puede hacer todo por nosotros, pero esa realidad no existe, al menos por ahora. Por ello, es necesario tener cuidado y buscar la solución más simple.

Un ejemplo de esto es el caso del **Machine Learning**, campo fundamental de la IA, que se enfoca en habilitar a las máquinas para que tengan la capacidad de aprender de manera similar a como lo hacemos los humanos. Los algoritmos de Machine Learning modelan patrones de datos basados en relaciones entre distintas variables, para así entregar los resultados automáticamente a la máquina para que ésta detecte dichos patrones, simulando la capacidad de poder reconocerlos. Sigue un ciclo de hacer la pregunta, recolectar los datos, entrenar al algoritmo, probarlo, recolectar el feedback y usar este conocimiento para mejorar el algoritmo y obtener más precisión. En este caso, no tendría sentido, por ejemplo, aplicar este tipo de inteligencia para realizar funciones de la empresa que muy probablemente no exprimirán todo su

potencial. Es necesario buscar y estudiar la mejor forma de invertir este nuevo capital, basado en las necesidades de la empresa.

Pero ¿vale la pena?

No es extraño que gigantes como Google, Amazon o Microsoft estén realizando grandes inversiones en inteligencia artificial. Sin embargo, ¿es rentable esta inversión para el resto de las medianas y pequeñas empresas? ¿Obtendrían beneficios y facilidades? ¿Vale la pena correr el riesgo de invertir en algo tan nuevo y por descubrir? **La IA y sus funciones nos demuestran que sí.**

En primer lugar, la integración de una IA en la empresa **posibilita un aumento de productividad**, pues se pueden automatizar procesos rutinarios, permitiendo a los trabajadores gestionar mejor su tiempo y dejar tareas mecánicas, mejorando así su **calidad de vida**, y por lo tanto, estimulando sus habilidades, aumentando su productividad y motivación en la empresa. Por otro lado, el análisis de grandes cantidades de datos, el intercambio de información, y la resolución de problemas a tiempo real, serán cosas que la IA realice en cuestión de segundos, mejorando así el **desarrollo de estrategias empresariales**. En cuanto a los clientes, la IA facilitará **respuestas** automatizadas, más rápidas y personalizadas, en función de las necesidades de cada **cliente**. Una máquina que aborde tantas cantidades de datos permitirá conocer mejor a cada cliente, y personalizar el servicio.

Estas gigantescas masas de datos servirán también para conocer mejor el propio **producto**. En el inicio se reflejaba un empresario que preguntaba a sus asistentes inteligentes sobre su empresa en particular. Una máquina con la capacidad suficiente para conocer los detalles de

|||||||||||||||||
Implementar la IA cambiará la estructura del empleo. Muchos puestos desaparecerán, pero se crearán otros nuevos

cada artículo, su almacenamiento, distribución y venta, permitirá poder especializarse más y poder vender un mayor volumen de artículos. Todos los procesos de control y gestión, por otro lado, quedarán simplificados para ofrecer información relevante en tiempo real.

Mercado laboral: ¿Y mis empleados?

Además de los cambios organizacionales, funcionales y estratégicos de la empresa, la implementación de la IA supondrá un cambio estructural del empleo.

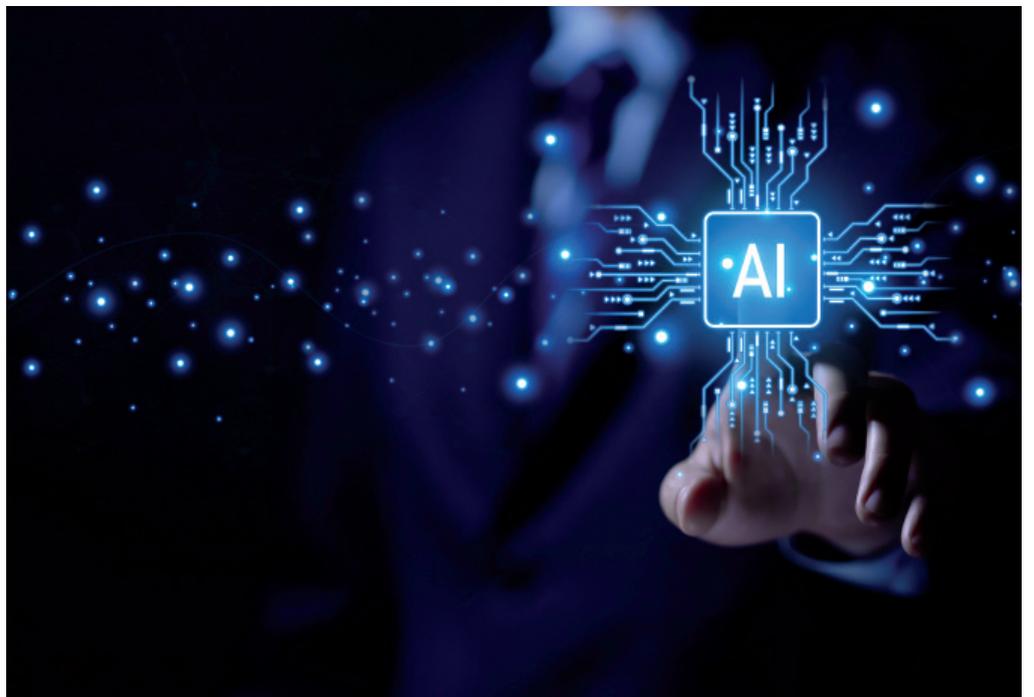
Muchos expertos sostienen que las cifras de desempleo aumentarán, previendo que desaparecerán casi la mitad de los trabajos actualmente existentes. McKinsey, por ejemplo, calcula que la inteligencia artificial “*automatizará la mitad de los empleos*”², apoyando lo antes expuesto. Sin embargo, varios estudios han demostrado que, aunque inevitablemente muchos empleos desaparecerán, a la vez se crearán nuevos puestos, manteniéndose en equilibrio la oferta y demanda en el mercado de trabajo. Es nece-

sario señalar que el riesgo de un aumento de las tasas de desempleo incrementa cuanto más rápidamente se desarrollan nuevas tecnologías, pues los tiempos de reemplazo no se corresponden con la innovación vertiginosa.

Estos nuevos perfiles profesionales van a tener que convivir con los ya existentes. Por lo tanto, es importante estar al corriente de esto, pues la simple implementación de ellos supondría un caos en la empresa. Es necesaria una integración estudiada y preparada para conseguir el máximo rendimiento de cada departamento y empleado, ya sea mediante IA o no. Debe quedar claro que esta tecnología no llegará y absorberá toda la empresa -como muchos piensan-, sino que será una herramienta de ayuda. Por tanto, **integrar la IA supondrá una reestructuración de los empleados**. Nuevos puestos como NLP Engineer, Image Specialist, Audio Specialist, Tools Expert y Cognitive Trainer serán claves para asegurar una correcta y efectiva implantación de la IA.

Tres retos a superar

Como se ha podido observar, incorporar la inteligencia artificial en la empresa no es simplemen-



2. https://www.elconfidencial.com/economia/2023-06-23/mckinsey-calcula-inteligencia-artificial-empleos_3670854/

te instalar un software o aplicar determinados pasos: requiere de mucha dedicación y estudios previos, como recibir asesoramiento de expertos sobre la estrategia más conveniente, qué necesidades puede suplir, cuáles no, etcétera. Según un estudio de El País, **solo un 16% de las compañías que usan IA creen que están sacando el máximo partido de sus datos**³. Esto ocurre porque el resto de empresas que cree que no están aprovechando esta tecnología no comprende el sentido de su implementación. Sencillamente, consideran la IA necesaria, y la incorporan a su organización, sin haber estudiado previamente cómo pueden sacar el máximo provecho. *“La ignorancia del valor suele ser la causa del mal uso de las cosas”*, afirmaba Séneca. Tengámoslo en cuenta.

Sin embargo, a pesar de aspirar a ejecutar estos procedimientos con la máxima eficacia, es innegable que se encuentren presentes desafíos inherentes. Un estudio llevado a cabo por Deloitte identifica **tres obstáculos** fundamentales que toda entidad empresarial debe afrontar si quiere integrar de manera efectiva la IA en su estructura organizativa: los costes que conllevan la implantación de la IA en la economía y funciones de la empresa; las problemáticas asociadas a la gestión de dato; y, por último, las consideraciones relativas a la ciberseguridad.

El primer desafío se manifiesta a través de la necesidad de realizar **inversiones** financieras sustanciales para la adquisición e implementación de sistemas inteligentes. La empresa debe emprender una evaluación detenida de sus recursos económicos, sopesando

minuciosamente los beneficios a largo plazo para garantizar una implementación no solo eficiente, sino también económicamente sustentable, mediante un estudio de las necesidades de la empresa y buscando la solución más eficaz y menos costosa.

Por otro lado, los **costes** de implantación también implican la adaptación de estos sistemas a la cultura organizativa preexistente. Los líderes empresariales deben ser capaces de alinear los objetivos corporativos con la IA para asegurar una integración efectiva. Se debe también concienciar a los empleados que pueden resistirse a este cambio, y formarles acerca de los beneficios que supone la aplicación de esta tecnología. Los empleados, también, son aquellos que conocen mejor la empresa y sus necesidades, y por ello son aquellos que mejor pueden decidir qué sección de la empresa puede beneficiarse más de la IA.

El segundo desafío engloba las problemáticas relacionadas con los **datos** en distintas dimensiones. En primer lugar, se destaca la necesidad de asegurar la calidad de los datos, abogando por la precisión, confiabilidad y ausencia de errores en la información empleada por los sistemas de IA, aspectos fundamentales para la generación de resultados precisos y significativos. Asimismo, se hace hincapié en la garantía de la disponibilidad oportuna y accesible de los datos necesarios, reconociendo que la falta de acceso a información relevante puede obstruir el rendimiento y la utilidad de las soluciones de IA. La seguridad de los datos se erige como una preocupación ineludible, requiriendo la implementación de medidas robustas para la gestión y el almacenamiento, con el objetivo de salvar la integridad y

La inversión que exige la IA, los problemas derivados de la gestión de datos y la ciberseguridad son los retos que deben afrontar ahora las empresas

la confidencialidad de la información frente a accesos no autorizados. La privacidad de los datos, sujeta a consideraciones éticas y legales, se plantea como una exigencia, instando a las empresas a cumplir con regulaciones y normativas de privacidad para prevenir posibles consecuencias legales y proteger la información confidencial de los usuarios, además de asegurar que las decisiones automatizadas no perpetúen discriminaciones o inequidades.

Por último, el conocido desafío inherente a la ciberseguridad abarca varias dimensiones esenciales para salvaguardar la integridad de los diferentes sistemas. Dada la magnitud del procesamiento de datos de estos sistemas, resulta esencial garantizar la seguridad de dichos datos, con el propósito de prevenir fugas de información, robos de identidad y otras amenazas potenciales. Asimismo, se impone la necesidad de una supervisión constante de los algoritmos a fin de evitar la emergencia de modelos defectuosos. La proyección de ataques perpetrados por adversarios en el futuro próximo sugiere implementar medidas preventivas destinadas a la detección y mitigación de estos. Adicionalmente, la omisión de actualizaciones podría dejar expuestos a los sistemas frente a nuevas amenazas emergentes. Es pertinente destacar que la ciberseguridad no solo involucra la implementación de medidas técnicas; también demanda la concienciación y formación del personal. En este sentido, es importante que los empleados adquieran un entendimiento profundo de las prácticas de seguridad, incluyendo, entre otros aspectos, el manejo adecuado de contraseñas y la capacidad de identificación de posibles amenazas.

3. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/16/opinion/1652696176_426577.html

CONCLUSIÓN

Es crucial reconocer que, a pesar de los obstáculos inherentes, la decisión de incorporar esta nueva tecnología trasciende los desafíos actuales y marca el rumbo futuro de la empresa y del ámbito empresarial en su conjunto. La IA no solo representa una herramienta eficaz para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones, sino también un catalizador para la innovación y la transformación digital.

No obstante, en este emocionante viaje hacia el futuro, es imperativo no perder de vista los valores fundamentales que definen a una empresa. La inteligencia artificial es una herramienta poderosa, pero no puede reemplazar la esencia

Trabajadores y líderes son la esencia de la empresa. La IA solo es un medio, no un fin

humana que impulsa el corazón de cualquier organización. La verdadera esencia de una empresa radica en sus líderes y trabajadores, quienes, a través de su dedicación, creatividad y pasión, construyen el tejido único que da vida a la organización.

Es necesario mantenerse alerta, recordando que la IA es un medio, no un fin en sí mismo. No debemos confiar exclusivamente en la inteligencia artificial para alcanzar el éxito empresarial; más bien, debemos utilizarla como una aliada estratégica para potenciar nuestras capacidades y alcanzar nuevas alturas. La verdadera responsabilidad recae en nuestras manos para tomar decisiones informadas que

definirán el presente y el futuro de la empresa.

En este llamado a la responsabilidad, al mirar hacia el futuro con los brazos abiertos a la innovación y la mejora de la calidad de vida, no debemos perder de vista lo verdaderamente esencial. La humanidad y la ética empresarial son los pilares que deben permanecer inquebrantables, incluso mientras abrazamos la revolución tecnológica.

Querido empresario, el futuro ya ha comenzado, y es nuestro deber conjunto tomar las decisiones correctas que no sólo impulsarán nuestra empresa, sino que también preservarán la integridad y los valores fundamentales que definen nuestra existencia empresarial •

El rol estratégico de la comunicación para la sostenibilidad empresarial

LA COMUNICACIÓN ES UN ELEMENTO ESTRATÉGICO DE LA CULTURA EMPRESARIAL. PERMITE CONOCER EL ECOSISTEMA EN EL QUE SE MUEVE LA EMPRESA, INTERPRETARLO Y TOMAR DECISIONES SOSTENIBLES Y CON IMPACTO

MARÍA EUGENIA CLOUET /
meclouet@gmail.com

MARÍA JESÚS YÁÑEZ GALDAMES
mjyanez90@gmail.com

Como miembro de un consejo, como directivos o responsables te has preguntado alguna vez ¿Con qué propósito está comunicando tu organización? ¿Sabes cuál es el impacto de tu comunicación con los distintos grupos de

interés? ¿Lo mides o sabes cómo hacerlo?

La comunicación va más allá de una narrativa atractiva y la generación de buenos contenidos para atraer a los grupos de interés. La comunicación - como la cultura - debe evidenciarse en acciones concretas y que resulten visibles para todos los actores que se relacionan con tu organización. Y para ello, el primero que tiene que creer en su valor, eres tú como miembro de un consejo, directivo o responsable.

La comunicación visibiliza el propósito de la empresa

Todas las personas que integran tu organización comunican, no sólo aquellos dentro de los departamentos de comunicación de la compañía. La comunicación no es bien de unos pocos, al contrario, es un bien de muchos. En ocasiones es la propia falta de comunicación lo que te está indicando que algo va mal con quienes te relacionas o por qué algunos proyectos no están impactando como deberían. Estas preguntas creemos que pueden ser un buen punto de partida

para pensar la importancia que tiene construir una cultura empresarial que integre la comunicación como un elemento estratégico para visibilizar el impacto que tiene nuestra organización en la sociedad.

La comunicación es un elemento clave en la dimensión y la gestión relacional por varias razones a saber. En primer lugar, **visibiliza hacia dónde se quiere ir en términos de sostenibilidad**. Dicho de otro modo, transmite el para quién hace lo que hace, con quién lo hace y cómo lo hace. En segundo lugar, **crea un lenguaje común** que clarifica y alinea la comunicación de la empresa a los diferentes grupos. En tercer lugar, **facilita la escucha y el diálogo con los distintos grupos de interés** lo que permite responder a sus necesidades, pero también valorar continuamente el impacto que tu comunicación está teniendo en ellos.

En cuarto lugar, **impulsa y moviliza** cambios que supone la sostenibilidad que se traducen en nuevos comportamientos y prácticas que integran los grupos de interés con los que se trabaja. En quinto lugar, **mide y da a conocer el impacto generado**.

¿Qué características tiene que tener la comunicación para la sostenibilidad empresarial? ¿Y qué prácticas podríamos incorporar para lograrlo?

1. La comunicación tiene que ser estratégica y transversal porque contribuye a la definición de objetivos de sostenibilidad que transforman a la organización y le ayuda a adaptarse frente a entornos complejos y con una mirada hacia los grupos de interés, cuyas expectativas e impacto tienen consecuencias notables (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Veréič y Sriramesh, 2007).

Para lograrlo puede servir:



a. Darle un propósito claro. Poner foco en las áreas materiales, esto es aquellos temas relevantes a los distintos grupos de interés y cómo éstos pueden impactar en tu estrategia de sostenibilidad.

b. Definir objetivos y el cuadro de mando que se utilizará. Esto facilitará la detección de oportunidades y riesgos y en la toma de decisiones.

c. Establecer cuáles serán los canales a través de los cuales se va a **escuchar, dialogar** y retroalimentar la **toma de decisiones** en materia de sostenibilidad.

d. Generar instancias de conversación a nivel interno y externo para dar a conocer la estrategia de sostenibilidad, sus objetivos, métricas y el impacto que se genera o espera generar.

2. Es impulsada por quienes ejercen el liderazgo de la organización.

La sostenibilidad requiere de una mirada amplia de la realidad interna y externa de la compañía. Lo que sucede impacta interna y externamente. Las exigencias actuales suponen que los **directivos sepan comunicar** los fenómenos

Los líderes de la organización deben saber comunicar la cultura corporativa

complejos, la visión, los objetivos, los valores que promueven, la identidad, en definitiva, **la cultura corporativa a sus diferentes grupos de interés**. (Falkheimer, 2014).

Para lograrlo nos pueden inspirar los siguientes consejos prácticos:

a. Trabajar y alinear al equipo directivo en la estrategia de sostenibilidad.

b. Clarificar el rol que la comunicación tiene en materia de sostenibilidad para favorecer un trabajo transversal y evitar los silos.

c. Integrar en los procesos de toma de decisiones lo que se haya recogido de los procesos de escucha activa. Esto permitirá identificar riesgos, oportunidades y posibles actores con los que colaborar.

3. Clara, simple y a medida. La comunicación de la sostenibilidad facilita clarificar las necesidades de los públicos a los que se dirige la organización, las áreas de impacto y cómo adecuar los mensajes a las diferentes audiencias. Debe contribuir a la generación de significados y lenguaje compartido, y sensibilizar acerca del impacto que se genera. Esto a su vez aumenta la confianza para establecer y mantener relaciones a largo plazo con los grupos de interés internos y externos. Y, apoya los procesos de toma de decisiones corporativos.

a. Construir un lenguaje común y asequible para todos los públicos a partir del conocimiento de sus necesidades y expectativas. En este punto es importante comprender los matices y la diversidad que tiene cada público sobre todo cuando se trata de asuntos relevantes que se quieren abordar en materia de sostenibilidad.

b. Utilizar herramientas y canales efectivos que se adapten a las necesidades de los grupos de interés definidos.

Conocer el ecosistema en el que se mueve la empresa permite tomar decisiones sostenibles y con impacto

c. Generar instancias de encuentro que motiven, inspiren y movilicen a los distintos públicos para que adopten nuevos hábitos o prácticas alineadas con la estrategia de sostenibilidad y el impacto que se busca conseguir.

4. Coherente. No importa solo como se cuenta sino cómo se vive. Dicho de otro modo, no basta con decir que nos comprometemos con políticas sostenibles, sino que es necesario evidenciar **cómo vivimos en la compañía la sostenibilidad**. Debe nacer de la razón de ser de la compañía, es decir, debe considerar la misión, visión, valores al mismo tiempo que es consciente de la estrategia corporativa para y con sus diferentes grupos de interés en los cuáles quiere generar un impacto.

Para esto puede ayudarnos:

a. Comunicar los objetivos e indicadores de sostenibilidad corporativos establecidos y el plazo en el que se espera alcanzarlos.

b. Hacer un seguimiento constante, revisar y ajustar el contenido para cada audiencia en función

de los objetivos e indicadores establecidos.

c. Comunicar lo que se haya conseguido, pero también aquello que no haya sido posible lograr e **indicar acciones de mejora** o correctivas y el nuevo plazo en el que se espera conseguir mejores resultados.

5. Potencia la innovación y el impacto. Una comunicación estratégica de la sostenibilidad promueve relaciones internas y externas que dinamizan el ecosistema en el que la compañía está inmersa. Se relaciona en función de sus objetivos de sostenibilidad, para generar más y mejor ventaja competitiva. Por eso, fomenta la colaboración, impulsa la innovación y el impacto positivo en búsqueda de soluciones conjuntas.

a. Dar a conocer los retos en materia de sostenibilidad a los que debe hacer frente la compañía y el ecosistema fundamentando el por qué.

b. Establecer reglas claras para la colaboración e innovación por impacto.

c. Crear iniciativas o espacios don-

de se encuentren los distintos actores e ideas para dar respuesta a los retos planteados.

Para ello puede ser útil contar con una plataforma de innovación abierta donde las personas y entidades puedan interactuar o dinámicas de intraemprendimiento que fomenten la participación de los empleados. Muchos miembros de consejos, directivos o responsables ven sólo la punta del iceberg de lo que puede ofrecer la comunicación. En muchas ocasiones la vertiente operativa de la comunicación es la que cobra mayor sentido en la organización. Esto, muchas veces deriva en una reducción de la comunicación por parte de los directivos a un mero canal de comunicación para difundir y evidenciar los beneficios de la sostenibilidad.

Considerar su valor estratégico permite conocer el ecosistema en el que se mueve la empresa y ser capaces de interpretarlo, analizarlo y así poder tomar decisiones sostenibles y con impacto que sean coherentes con el ser y hacer de la empresa y que sean compartida por todos sus grupos de interés ●

PARA SABER MÁS: AMEC (s.f.). Interactive Framework. Disponible en: <https://amecorg.com/amec-framework/es/framework/interactive-framework/>; Andreu, A. (2023). Rethinking Sustainability. Cinco claves para simplificar la estrategia de sostenibilidad en tu organización. Artículo adaptado y completado a partir de texto original de: Huber, F., Gazzo, A., Weinberger, A. Brey, M., Salostey, A., Teufel, B., Van Doninck, S. Disponible en: <https://go.ey.com/3DoTw7m>; Gregory, A., Willis, P. A., Gutiérrez-García, E. (2019). Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación. EUNSA; Guía - WAS y CES - comunicar la sostenibilidad y su impacto en la reputación; Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D. y Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>; Köhler, K. y Zeffass, A. (2019). Communicating the Corporate Strategy. *Journal of Communication Management*, 23(4), 348-374. <http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-10-2018-0106>; Meintjes, C. y Grobler, A. F. (2014). Do public relations professionals understand corporate governance issues well enough to advise companies on stakeholder relationship management. *Public Relations Review*, 40(2), 161-170. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.003>; Zeffass, A. y Huck, S. (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1, 107-122. <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701298908>

Notes about Purpose

THE PURPOSE IS THE VALUE THE COMPANY CREATES FOR ITS STAKEHOLDERS. IT PROVIDES UNITY TO THE COMPANY, WHICH IS A COMMUNITY OF PEOPLE, A UNIFIED ENTITY, WHERE EVERYONE MUST WORK FOR THE SAME OBJECTIVE, IN THE SAME DIRECTION.

IGNACIO FERRERO / jferrero@unav.es

Corporate purpose has become a prominent topic in both the business world and in academia. In the last decades, companies have been called upon to extend their focus beyond profits and embrace broader social objectives. I think this demand is highly beneficial for society. However, it can be even more effective if we seize this opportunity to delve deeper into the meaning of business, and, more importantly, the significance of work and personal flourishing. The first question we must ask ourselves is what we mean by purpose. Broadly speaking, a company's purpose is its reason for existence, its contribution beyond profit. More specifically, purpose is the value the company creates for its stakeholders. Purpose must provide a shared meaning throughout the company, one with which stakeholders can identify and be inspired.

This is crucial because one of the primary reasons for implementing purpose is that it provides unity to the company. In my view, the best definition of a company is a community of people with a shared purpose. For a company to truly be a community, a unified entity, everyone must work towards the same goal, in the same direction.



Aristotle, when discussing the unity of entities, explained that four causes contribute to this unity. He used the example of a sculpture. The material cause is the substance that makes up the entity; in the case of the statue, it is the marble, and in the case of the company, it is the buildings, materials, inputs, and so on. Then comes the efficient cause, the craftsman, and in the company, the various agents involved. Next, it is the formal cause, the arrangement of the parts into a logical whole, the form of the statue, and in the company, one could say the strategy. Finally, there is the final cause, which provides the reason for the statue's existence, whether it is decorative, artistic or recreational. In the case

Defining purpose is crucial, but even more important is awareness of purpose throughout the company

of the company, it is and must be the purpose, which gives meaning to all the other causes. Therefore, the purpose is the final cause of an enterprise.

The articulation of a company's purpose is crucial, but even more important is the permeation of that purpose throughout the entire organization. Managers must effectively convey the purpose to others and translate it into tangible actions. Embedding purpose within the organization is a significant responsibility for any manager, but it can be challenging and not always straightforward.

To be a truly worthwhile final cause, I believe purpose must encompass three key elements:

The first one is Sustainability and



Societal Impact. How does the company provide profitable solutions to real-world problems in a sustainable manner, aligning its actions with the common good of society?

Companies must generate profit, an instrumental objective essential for their operation and survival. Profitability also indicates efficient resources allocation, contributing to overall economic efficiency. However, profit should be pursued in a sustainable manner extending beyond mere financial gains. Economic profit alone is insufficient; it must be accompanied by a meaningful contribution to the common good of society, considering the impact on all stakeholders. I like to say that it is necessary to maximize a **reasonable** profit, or to maximize **reasonably** the profit. This involves balancing short-term and long-term goals, accepting short-term gains for specific stakeholders at the expense of others. Managers, guided by the company's purpose, must take these decisions keeping the common good of society in mind. This requires that a company generate a shared sense

of a sustainable way of doing business.

The second one is to provide meaningful work for employees. Among the most important stakeholders are employees. The company's common good, which contributes to the broader common good of society, should foster personal development and flourishing among its workers. Purpose should facilitate employees finding meaning in their work, prompting a paradigm shift at work from productivity to meaningfulness.

People work to earn money, to advance their careers. Nevertheless, they also want to work for a company that makes a difference. They seek to be part of a company that positively impacts the world. We must transition from a simplistic view of work as a job, a mere means of earning a living to a richer conception of work as a career, and, ultimately, to a more comprehensive understanding of work as a calling, a way to serve and to love. A company solely focused on profit struggles to provide deep meaning to its employees.

The third one is to align personal

|||||||
Economic profit alone is insufficient; it must be accompanied by a meaningful contribution to the common good of society
—————

and corporate purpose. For employees to thrive at work, there must be a connection and compatibility between their personal and corporate purposes. The company's purpose should align with or, at least, not hinder the personal purpose of its employees. A company's purpose can either support or detract from the flourishing of its employees.

MacIntyre, an American philosopher who has carried out a renewal of moral philosophy by revisiting Aristotle and the concept of virtue, asserted that one of the essential elements of a meaningful and coherent life is understanding one's life as narrative. Lives must have a unity rooted in their pursuit of moral virtues and the development of their character, align with one's identity. These narratives provide coherence and meaning to our experiences, actions and our whole lives. Personal purpose motivates consistent behaviors, aids in overcoming obstacles, and maintains focus on one's goals.

MacIntyre also emphasizes the importance of community in shaping our moral character. No one can face life in isolation. We need supportive communities to guide and assist us. The corporation plays a crucial role in this community. It should help employees lead coherent lives and fulfill their purposes.

In summary, I believe that to be authentically perfective, a company's purpose must encompass:

A sustainable and socially responsible approach to business, connected with the common good of society.

Meaningful work for employees, which is the common good of the company

Alignment between corporate purpose and the personal purposes of employees ●

ACTIVIDADES Y FOROS

ESTANCIA FORMATIVA EN MADRID

Entre el 9 y el 11 de octubre los alumnos de la XXI promoción del Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones asistieron a varias actividades enmarcadas bajo el lema *Una visión holística de las organizaciones*.

TESIS DEFENDIDAS EN EL CURSO

ACADÉMICO 2023/2024

Begoña Echevarne Santamaría

29/10/23 — *Covid-19. Gobierno y comunicación en la Universidad de Navarra al servicio de los stakeholders*

Directores: Mercedes Montero y Juan Manuel Mora

M^a Eugenia Clouet

14/12/23 — *La cultura de innovación social como motor de la sostenibilidad empresarial*

Directores: José Antonio Alfaro y Mónica Recalde

PROYECTO DESARROLLO DEL PROPÓSITO CORPORATIVO

El objetivo es estudiar la implantación del propósito en las empresas. *Comunidad de empresas "Personas, propósito y competitividad"*

En febrero de 2022 el IEH de la Universidad de Navarra y la Confederación Empresarial Navarra (CEN) lanzaron una Comunidad de aprendizaje con empresas interesadas en el propósito corporativo y la mejora de la competitividad a través de las personas. El objetivo es establecer un foro de diálogo que permita crecer juntos, reflexionar sobre los retos actuales de las organizaciones, compartir experiencias y generar conocimiento para desarrollar compañías más sostenibles que pongan a las personas en el centro de su estrategia.

DESAYUNOS DE TRABAJO

Durante el curso 23-24 se han organizado dos desayunos:

20/10/23 El Instituto Empresa y Humanismo junto con la Confederación Empresarial Navarra organizaron un nuevo encuentro de la Comunidad *Personas, propósito y competitividad*. En esta ocasión, se trabajó sobre los **Sistemas de Gestión en la Empresa** como palanca para la activación del propósito corporativo.

El ponente invitado fue Jon Angulo, CEO de Hidrorubber, que, basado en su experiencia de transformación de la compañía, expuso cómo trabajar con los equipos en ámbitos diversos.

Enfatizó que la clave del cambio cultural está en la comunicación. La creación de una cultura de empresa robusta es un largo camino que se debe realizar con constancia y perseverancia. La coherencia resulta de vital importancia para que el líder se convierta en un referente y genere los vínculos de confianza necesarios para el desarrollo de un modelo de empresa centrado en las personas.

Tras su exposición, surgió un debate sobre cómo definir objetivos alineados con el propósito, cómo alinear los incentivos con el propósito y cómo afectan estas acciones al clima laboral y a la productividad. En la sesión participaron Luis Colina, presidente del Grupo La Información; José Enrique Arizón, Aguacanal; María Eugenia López, ANET; Cristina Lecumberri, Congelados de Navarra; Arantza Maquirriain, Conor Sports; Isabel García y Rafael Sánchez-Ostiz, Innovación y Desarrollo Asistencial; Irene Puñada, Sanas Group Applications;

Delfín Pérez., Ingeteam; José Luis Aldaba, ISS Facility Services; Javier Antunez, Perfinasa; Edurne Les, Sedena; Lorena Sánchez, Tanatorios Irache; y Lourdes Paz Jiménez, Diario de Navarra. Además de Iñaki Vélaz, Álvaro Lleó, Fernando Ruiz, Felipe Rivera e Ivet Echeverría por parte de la Universidad de Navarra y Javier Iradiel y Javier del Río por parte de la CEN.

1/12/23 En esta ocasión, se siguió trabajando las palancas del modelo de madurez, centrados en la estrategia. La presentación estuvo a cargo de Alejandro Ruelas-Gossi, experto en estrategia empresarial y creador del término Orquestación Estratégica.

Participaron Jose Enrique Arizón (AGUACANAL); Maria Eugenia López (Anet); Yolanda Esteban y Gorka Lucunza (Atecna); Javier Del Río y Javier Iradiel (CEN); Cristina Lecumberri (Congelados de Navarra); Arantza Maquirriain (CONOR SPORTS); Isabel García Ipiens y Rafa Sánchez Ostiz (Grupo Idea); Delfín Pérez (INGETEAM); José Luis Aldaba (ISS); Javier Antunez (PERFINASA); Edurne Les Ardanaz y Javier Ona (SEDENA); Lorena Sánchez (TANATORIOS IRACHE); Álvaro Lleó, Felipe Rivera, Gabriel Lucas, Iñaki Vélaz, Ivet Echeverría, José Antonio Alfaro y Mireia Casanova (UNAV).

PROYECTO DE DESARROLLO DEL PROPÓSITO PERSONAL

El objetivo es desarrollar metodologías que faciliten la conciliación del propósito personal con el propósito corporativo, con el fin de generar soluciones prácticas para la transformación personal y organizacional.

.....

Crear una cultura de la empresa robusta es un camino largo. Requiere coherencia para que el líder sea un referente y genere vínculos de confianza

—————

Se ha constituido un equipo multidisciplinar de trabajo compuesto por profesores, investigadores y consultores. Congrega expertos en *management*, filosofía, economía, psicología, ingeniería y educación. Por el momento, se ha puesto como metas:

- explorar la noción de propósito personal y profesional,
- diseñar herramientas que ayuden a descubrirlo y desarrollarlo,
- facilitar la armonización del propósito personal con el propósito corporativo.

TALLER PILOTO

El sábado 16 de septiembre se celebró un taller piloto para jóvenes, tanto profesionales como estudiantes de diferentes universidades.

Conducido por Verónica Lozada e Iñaki Vélaz, con el apoyo de Luis Ramos y Andrés Lucas, se estructuró en tres partes principales: dinámica de autoconocimiento, identificación del propósito personal y plan de acción.

Permitió ensayar y mejorar diversas actividades encaminadas a ayudar a los jóvenes a descubrir sus motivaciones profundas y a proyectarlas en el ámbito laboral.

SEMINARIOS INTERDISCIPLINARES DE INVESTIGACIÓN

En cada revolución industrial aparecen modos nuevos de trabajo, que acaban incidiendo en cómo el hombre se concibe a sí mismo, su relación con los demás y su experiencia del mundo. Actualmente estamos inmersos en la cuarta revolución industrial: la 4.0. La tecnología avanzada es la protagonista: robótica, digitalización, IA, impresión 3D, biotecnología industrial, materiales y espacios sostenibles, nanotecnología, etc. Mediante la organización de seminarios interdisciplinarios, este foro se pro-

pone estudiar cómo las nuevas formas de trabajo que emergen en la era digital cambian nuestra manera de experimentar el tiempo, el modo de percibir la realidad y a veces su sentido.

Pretende ser una línea de investigación y fundamentación sobre esas transformaciones del mundo y del trabajo en la era digital desde una perspectiva interdisciplinar: los ponentes pertenecen a distintas facultades y especialidades, por lo que cada uno aporta una visión distinta, propia de su disciplina, sobre el tema.

17/10/22 **Alfredo Cruz Prados**

(Filosofía): *Ecologismo y cristianismo*

14/11/23 **José Antonio Doral**

(Derecho): *El contrato laboral y la autonomía de la voluntad*

12 /11/23 **María Jesús Soto**

(Filosofía): *Sentido actual de la excelencia humana. Anotaciones para una comprensión del trabajo en la era digital*

SEMINARIO DE LECTURAS INSPIRADORAS

Esta iniciativa tiene como propósito crear una comunidad de estudiantes procedentes de distintos grados y aficionados a la lectura. Ellos seleccionan lecturas relevantes, publicadas en los últimos años, para obtener ideas que inspiren tanto en el mundo empresarial como en el académico y en aspectos humanísticos en general. Una vez elegido el título, tras una lectura reposada y atenta, se realiza una exposición del contenido y de los aspectos más interesantes de la obra (breve resumen, ideas principales, teorías, ejemplos, etc.), así como su opinión crítica. Finalmente se ofrece una ronda de preguntas. Dura alrededor de una hora. Se puede acudir presencial o virtualmente.

5 de octubre **Catalina Zuazo**

Aranibar. *The Art of Principled Entrepreneurship* de Andreas Widmer

9 de noviembre **Ximena**

Stadthagen. *The Road to Character* de David Brooks

FORO EMPRESA, HUMANISMO Y TECNOLOGÍA COMUNIDAD VALENCIANA

27/11/23 VIII Coloquios Empresa-Sociedad: “Familias Empresarias”

La riqueza creada por las personas asegura la sostenibilidad del planeta. La situación económica y los escenarios globales en nuestros días son los que son. Cerca del 91,1% de las empresas de la Comunidad Valenciana son familiares, aportan el 76,6% a su PIB y el 84,7% de su empleo no público, dedican un 66% más de recursos a la innovación que las no familiares, obtienen un 23% más de patentes y un 16% más de innovaciones de producto. Sucede así también a nivel nacional, europeo y global con algunas variaciones. Familias sólidas muy abundantes son imprescindibles para generar el porcentaje pertinente de familias empresarias, en número suficiente para sostener y hacer crecer las opciones de vida digna de las personas, las familias y las naciones.

Higinio Marin Pedreño, filósofo y rector de la Universidad CEU Cardenal Herrera, pronunció una conferencia titulada *Antropología certera para Personas, Familias y Empresas*, seguida de un coloquio. Posteriormente **Francisco Vallejo Jiménez**, presidente del Instituto valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar, hizo entrega del premio 2023 “José María Jiménez de Laiglesia Santonja de Empresa, Sociedad y Artes Liberales” a **Mario Mariner Monleón**, empresario y presidente de honor del Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA).

Conciliar el propósito personal con el corporativo permite la transformación personal y organizacional

**FORO DE EMPRESARIOS
DE CASTILLA Y LEÓN**

20/11/23 Alejandro Ruelas Gossi, Clinical Professor en Estrategia e Innovación (Universidad de Navarra) dio una conferencia titulada

Las empresas familiares constituyen la mayor parte del tejido empresarial a nivel global

Moldeando lo desconocido. Crafting the Unknow. Concluyó que el futuro no es tan incierto, sino una idea convincente que un estratega elabora en su mente y es capaz de atraer a una masa crítica de au-

diencia. Un estratega es capaz de identificar y dar sentido a las cuatro fuentes de discontinuidad que alteran el panorama empresarial. Así fusiona la creación de sentido con la creación de lo desconocido.

RECENSIONES

ANDREAS WIDMER (2022)

**THE ART OF PRINCIPLED
ENTREPRENEURSHIP**

RIVERHEAD BOOK, NUEVA YORK

Catalina Zuazo

czuazoarani@alumni.unav.es

Este libro, escrito por Andreas Widmer, se puede considerar como una de las introducciones a la reflexión humanista del emprendimiento. El mismo autor aboga por que sea una guía práctica y perspicaz sobre cómo deben y pueden dirigirse las empresas para llegar a ser más virtuosas y aportar al mundo del emprendimiento. De manera acertada, identifica las problemáticas que enfrenta este enfoque, especialmente en los ámbitos académico y empresarial de los Estados Unidos.

Lo califico como una introducción debido a su amplia cobertura de temas que conforman la realidad empresarial y la importancia de colocar a la persona en el origen, centro y fin de toda reflexión. Los temas incluyen la espiritualidad del trabajo, la santificación, el florecimiento humano, los valores empresariales, la creatividad y la responsabilidad personal. Sin embargo, es lamentable que, a pesar

de la diversidad de temas tratados, la profundidad en su abordaje no sea más significativa.

El libro parece ser una reflexión más personal sobre casos concretos que un aprendizaje práctico y fundamentado sobre el espíritu empresarial. En esencia, Widmer sostiene que los emprendedores existen dentro de un mercado libre y son aquellos que se dedican a crear valor para otros. Ofrece cinco pilares que marcan la mentalidad del emprendedor, pero deja al lector preguntándose si hay una forma concreta de aplicar esto más allá de cómo pensar en el emprendimiento. La obra carece de un aspecto de originalidad destacado, a excepción de anécdotas personales de su sueño americano y de la empresa *Art Chio-ca*, que va a guiar todo el libro como inspiración de un emprendimiento basado en la excelencia humana. ●

DAVID BROOKS (2016)

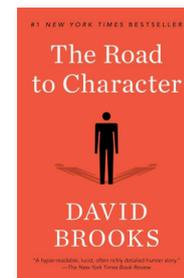
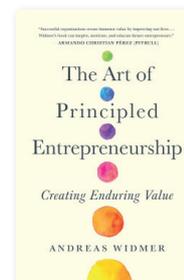
THE ROAD TO CHARACTER

PENGUIN BOOKS, DUBLIN

Ximena Stadthagen

xstadthageng@gmail.com

Este análisis sobre la evolución de las actitudes contemporáneas ofrece una ventana fascinante hacia la transformación moral y cultural



que ha experimentado la sociedad. Al destacar el contraste entre la antigua cultura de humildad y la actual era del “Gran Yo”, Brooks subraya cómo hemos pasado de valorar la modestia y la consideración a enfocar en exceso el individualismo y la autoafirmación. Es especialmente revelador cómo Brooks rastrea este cambio en las raíces filosóficas, particularmente entre el realismo moral y el romanticismo moral del siglo XVIII. Esta reflexión histórica arroja luz sobre cómo las ideas fundamentales sobre la moralidad y el yo han evolucionado a lo largo del tiempo, moldeando así nuestras percepciones actuales.

El objetivo del libro es identificar y aspirar a alcanzar estas últimas virtudes en la construcción del carácter. Se asemeja a un periplo introspectivo que aborda el declive de nuestra generación, según expresión de Brooks, quien la redacta con la intención de “salvar su propia alma”. Se torna personal al describir el trayecto humano hacia la virtud con un tono cercano y prosístico.

Constituye una introducción accesible y cautivadora a la filosofía ética, proporcionando un punto de partida para aquellos que desean iniciar su viaje hacia la comprensión más profunda de la condición humana y la reflexión personal. ●

PARA CONTINUAR EL DIÁLOGO

RAFAEL ALVIRA

Entre las diversas paradojas propias a la vida del espíritu, hay una -primaria y fundamental-, a saber, que lo común es lo que nos identifica. Cada uno de los apelativos que damos a una persona -y a través de los cuales la identificamos y reconocemos- es algo común, que está por encima de aquellos a los que identifica.

Si, por ejemplo, te apellidan Martínez, es para indicar que eres “hijo de -ez final- Martínez, tu padre, pero luego se te reconoce también por llamarte Pérez -tu madre- y Carmen, por ser cristiana. También puedes ser navarra o aragonesa, española o francesa, abogada, jugadora de voleibol, etc. Y cada uno de esos caracteres es algo real, que contribuye “desde arriba” a configurar la identidad del individuo. Es lógico y cabía esperarlo, por tanto, que una civilización individualista persiga hoy el concepto mismo de identidad, porque le falta el arraigo en lo común.

Quienes usan hoy lo identitario lo hacen para enfrentarse -la unión hace la fuerza- a esa cultura individualista, y echan mano de caracteres secundarios; o bien se ensaya substituirlo mediante la

.....
¿Por qué quienes tienen a su cargo lo universal no organizan sistemas que faciliten lo más posible el bien común?
.....

pura rareza de un sujeto individual (cultura “queer”); o simplemente se intenta acabar con las bases de toda verdadera comunidad.

Todos ellos, intentos inútiles. Tanto lo meramente accidental como *lo raro* siguen siendo categorías superiores reales; y un mínimo de “identidad común” resulta imposible de barrer de este mundo. Vivir en común, cuya consecuencia es la verdadera identificación, refleja la idea clásica de que el ser humano es social por naturaleza.

El “puro” individuo es un “loco”, y de ahí el crecimiento progresivo, bien estudiado, de la tasa de suicidios, de eutanasias, de crímenes, pero, sobre todo, de soledad y tristeza. En concreto la *soledad* se está convirtiendo en un problema muy serio en la civilización occidental. Conocer es poseer y gobierna de verdad quien sabe hacerlo. El problema del ser humano es que no se conoce a sí mismo, con lo que corre el grave peligro de perder su vida, por no conocerla y, de paso, por no gobernarla bien. Eso sucede por confundir individuo e identidad. Las dos dimensiones son necesarias y complementarias: sin individualidad e identidad “abiertas” no hay ninguna de las dos; pero el intento, habitual hoy, de conocerse “en sí” sin salir “fuera de sí”, no puede dar resultado. No

hay verdadero “amor propio” sin amor al prójimo.

Desde la Antigüedad, socrática y cristiana, hay toda una ética y una filosofía política excepcionales, que muestran el camino para el autoconocimiento y el gobierno en una sociedad construida sobre la justicia. El hombre justo socrático, se plenifica, en el diseño cristiano, como el santo.

Lo característico de esa persona es que sabe cómo y cuánto se ha de esforzar para adquirir la virtud, cuya expansión traerá consigo la paz social. Y también sabe que, sin un fin, sin un propósito sólido común, no es posible tener la base suficiente para organizar y gobernar adecuadamente un grupo social.

Ninguno de estos saberes está presente en la actual sociedad democrática. Ni *virtud* ni *fin común* comparecen. Racionalismo e individualismo generan continuamente problemas personales y sociales que después se pretenden arreglar con medidas legales y tratamientos psicológicos, muy útiles, pero impotentes por sí solos para edificar la personalidad de un ser espiritual y de una sociedad justa.

El *progreso democrático* no tiene capacidad para arreglar los problemas que la propia imaginación de sí mismo le ha creado ●