

La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno

José Antonio Segarra



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA · 1914



El Dr. José Antonio Segarra estudió Ingeniería Industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona. Posteriormente, se graduó en el Programa Master de Economía y Dirección de Empresas en el IESE y se doctoró en Dirección de Empresas por la Universidad de Navarra.

Se incorporó al IESE en 1980 donde ejerce como profesor Ordinario, impartiendo sus sesiones en los programas Master y en los programas para directivos.

El Dr. Segarra ha sido Profesor Visitante en la Universidad de Piura (Perú), Universidad de Montevideo (Uruguay), Universidad de los Andes (Chile), el Instituto Getulio Vargas (Brasil), en el AESE (Portugal) y en el Instituto Internacional San Telmo.

Sus campos académicos de especialidad incluyen el Desarrollo de la Orientación Comercial de las Organizaciones y el Gobierno de Pequeñas y Medianas Empresas. Su tarea investigadora, con varios libros y más de 170 casos de negocio y notas técnicas, se ha traducido en el diseño de cursos galardonados con el premio de la Asociación de Antiguos Alumnos del IESE.

Su experiencia profesional abarca proyectos de estrategia y transformación comercial realizados para empresas del IBEX 35 en España, Europa y Latinoamérica. Consejero de diversos grupos familiares, su actividad profesional se extiende también como empresario con iniciativas en sectores industriales y de servicios y en los patronatos de fundaciones educativas y asistenciales.

La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno

Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres

La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como
Académico de Número, en el acto de su recepción
el 3 de noviembre de 2016

Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres
Doctor en Dirección de Empresas

Y contestación del Académico de Número

Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins
Doctor en Ingeniería Industrial

COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914

www.radd.eu

© José Antonio Segarra Torres.

© Real Academia Europea de Doctores.

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-617-5971-2

Depósito Legal: B-23123-2016

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: noviembre 2016

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
DISCURSO DE INGRESO	17
1ª PARTE: REFORMULACIÓN DE LOS FINES DE LA EMPRESA	
DE CAPITAL	17
1.1. Crisis 2008-2016. Cuestionamiento al sistema capitalista de libre empresa	17
1.2. Reformulación de los fines de la empresa de capital.....	19
2ª PARTE: ¿QUÉ ES UNA EMPRESA SOCIAL?	25
2.1. Contexto	25
2.2. Configuraciones jurídicas de las iniciativas sociales	28
2.3. La empresa social. ¿Nueva categoría?.....	32
3ª PARTE: PRINCIPIOS BÁSICOS DE BUEN GOBIERNO	
TRANSVERSALES Y SINGULARES	45
3.1. Contexto: entorno, adaptación y supervivencia	45
3.2. Principios transversales a la empresa de capital y a la empresa social	50
3.3. Principios singulares de la iniciativa social que compite en el mercado	65
4ª PARTE: LIDERAZGO Y GOBIERNO DE EMPRESAS SOCIALES	
Y MERCANTILES	81
4.1. Sustrato antropológico	81
4.2. Trabajo directivo, liderazgo y desarrollo de las virtudes	85
4.3. Implicaciones de orden práctico.....	88

EPÍLOGO	95
BIBLIOGRAFIA	101
DISCURSO DE CONTESTACIÓN.....	107
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores	125

PRESENTACIÓN

Excmo. Sr. Presidente de la Real Academia Europea de Doctores. Excmos. Sres. Académicos, Ilmas. Autoridades. Distinguido público. Queridos amigos:

Desde la comarca de la Garrotxa en Gerona una pequeña empresa de producción de yogures y postres compite con las grandes multinacionales del sector (Danone, Nestlé) y lo hace con destacado éxito en términos de rentabilidad, crecimiento y cuota de mercado. La historia de La Fageda recuerda la metáfora bíblica de David contra Goliat o a los cómics de la aldea gala de Astérix y Obelix resistiendo y venciendo al imperio romano.

La Fageda es la marca de una gama de yogures y derivados lácteos que ocupa la tercera posición del mercado catalán, detrás de Danone y de las marcas de la distribución, y la única que muestra un crecimiento sostenido de dos dígitos en el último quinquenio. En sus instalaciones, se fabrican anualmente 60 millones de unidades que se venden a un precio 50% superior al líder de la categoría y tres veces superior a las referencias de las marcas de la distribución. 3.000 puntos de venta en Cataluña tienen en sus lineales los productos de La Fageda: naturales, frescos y perecederos con la máxima exigencia logística. Y todo ello, sin utilizar en su comercialización costosas campañas de publicidad, limitándose exclusivamente su promoción a las visitas guiadas a sus instalaciones, que reciben anualmente más de 50.000 personas.

Hasta aquí nada especial. Estrategia bien centrada y ejecutada, premiada con excelentes resultados sostenidos. Pero... ¿Qué es

lo que singulariza a La Fageda?... ¿Qué la hace ejemplar y digna de estudio?... La Fageda compite con éxito en ese mercado de intensa rivalidad, dando trabajo y atendiendo integralmente a 300 personas, de las cuales 175 presentan discapacidad psíquica o están afectadas por trastornos mentales severos. Ambos colectivos de la comarca de la Garrotxa están completamente empleados y atendidos a través de las iniciativas lideradas por La Fageda.

La formulación conceptual, según su fundador Cristóbal Colón, era simple y definitiva: desarrollar iniciativas mercantiles que generaran empleos reales, estables y “con sentido”. Cristóbal construye sobre el convencimiento de que el trabajo es la principal vía de inclusión y participación en la sociedad. El trabajo no solo es una actividad vital para el sustento, sino fuente de equilibrio y de seguridad personal a través del desarrollo de autoestima y de la contribución a la sociedad. Esa autoestima, importante para todos, es definitiva en un colectivo tradicionalmente excluido, o tratado desde el paternalismo, y con una desigualdad de oportunidades manifiesta para acceder al mercado de trabajo. En concreto, el colectivo de personas con trastornos mentales severos muestra en España una obscena tasa de desempleo del 80%. Al no poder acceder al trabajo, el afectado por un trastorno mental cae en grave riesgo de exclusión. A la exclusión, se suman la marginación y el estigma social, y al estigma, la pérdida de referencia personal y el aislamiento.

Que La Fageda es un caso singular, no lo pone nadie en duda. No hay muchos modelos de éxito social con sólidas bases mercantiles que les den independencia y sostenibilidad. Por ello, la iniciativa ha sido objeto de estudio en las principales escuelas de negocio del mundo y ha recibido toda clase de premios y distinciones en diversos foros empresariales y sociales.

Resolver el problema de integración laboral y social de un colectivo de 175 personas con transtorno mental severo o discapacidad intelectual puede parecer algo muy modesto. Cifras de 16 millones de ingresos y de tres millones de resultados de explotación también entran dentro del campo de lo modesto... Pero para cada una de las 175 personas y para sus familias que viven en la comarca de la Garrotxa, la diferencia está entre consumirse en el “infierno” de la soledad y la exclusión, o vivir recuperando la autoestima y con plena dignidad. Cada persona recuperada es, si duda, un milagro.

La Fageda es un soplo de aire fresco que nos hace reflexionar sobre la posibilidad que en las organizaciones mercantiles, la persona y su dignidad ocupe el centro. Porque tener dos piernas o ninguna, ver claramente o tener ceguera, razonar con agilidad o hacerlo con tremendas lagunas o alucinaciones, no son más que accidentes que nada dicen de la verdadera esencia de la dignidad humana. Y porque la eficacia y la justicia, aunque algunos se empeñen en oponerlas, son también caras de la misma moneda, mostrando que no están reñidos el pragmatismo y los valores e ideales. Porque hoy, más que nunca, es imprescindible que el gobierno de las iniciativas mercantiles y sociales se confíe a mujeres y hombres justos y, a la vez, eficaces; eficaces y, a la vez, justos.

La construcción de una sociedad más justa e inclusiva necesita el impulso de la empresa mercantil de capital como motor generador de riqueza y trabajo. Pero, al mismo tiempo, es evidente que los colectivos de personas desfavorecidas y excluidas no son atendidos ordinariamente como prioridad por las empresas de capital. Los mecanismos naturales del libre mercado no suelen abordar los problemas sociales. Y los colectivos condenados a la marginación, que no pueden valerse por sí mismos, merecen y exigen una oportunidad: un primer empujón y un proceso ordenado de acompañamiento posterior.

En la frontera de la marginación, encontramos muchas organizaciones cuya misión es ayudar a las personas a salir de su situación de pobreza o de exclusión social. Dentro de esas organizaciones con fin social, destacan aquellas iniciativas cuyos fines sociales se vehiculan a través de actividades mercantiles que compiten en el mercado. Iniciativas que “peleándose en el mercado”, se sostienen en el tiempo gracias al éxito logrado en su actividad mercantil. Esta categoría de empresas, las empresas sociales sostenibles, constituyen una de las áreas más innovadoras de reflexión y acción sobre las implicaciones de la actividad económica, y constituirán, pues, el objeto de este discurso de ingreso.

En la primera parte de la ponencia, se abordará la urgente necesidad de reformular los fines de las empresas mercantiles de capital y los equilibrios a realizar entre ellos, partiendo del tremendo impacto que la crisis iniciada en el año 2008 ha tenido en la sociedad. Concluiremos con la necesidad de desterrar formulaciones simplistas de búsqueda exclusiva de la maximización del valor para el accionista, que conducen a enfoques coroplacistas y liderazgos frívolos y cortos de miras.

En la segunda parte, se abordarán las distintas tipologías en las que se encuadran las denominadas empresas sociales, con sus respectivas formulaciones jurídicas en forma de asociación, fundación, cooperativa o empresa de capital. Concluiremos, fijando nuestra atención exclusivamente en las iniciativas cuyo fin es la contribución a la solución de un problema social, que compiten en el mercado y cuyos medios económicos son aplicados en su totalidad a la finalidad perseguida.

La tercera parte, que constituye el núcleo de la ponencia, abordará los aprendizajes que las empresas sociales pueden y deben hacer de los principios de buen gobierno que siguen las empre-

sas mercantiles exitosas; son los principios denominados transversales a cualquier organización que compita en un mercado. En ese mismo capítulo, se formularán aquellos principios de buen gobierno singulares y específicos de las empresas sociales como entidades con equilibrio, a menudo inestable, entre su “alma” social y su “cuerpo” mercantil.

Finalmente, en el último capítulo de la ponencia se abordará el ámbito del liderazgo y del ejercicio del poder en las empresas mercantiles y sociales, partiendo del sustrato antropológico de la persona humana y del contenido de la tarea de dirección y gobierno, para acabar con algunas implicaciones de orden práctico.



Discurso de ingreso

Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres

⊗ 1ª PARTE: REFORMULACIÓN DE LOS FINES DE LA EMPRESA DE CAPITAL

1.1. Crisis 2008-2016. Cuestionamiento al sistema capitalista de libre empresa

La última crisis económica con su origen en 2008 ha venido a corroborar, una vez más, la fuerte interrelación entre empresa y sociedad. El rescate del sector financiero y la ralentización del consumo y de la inversión han tenido un impacto importantísimo en la calidad de vida de los ciudadanos en prácticamente todo el orbe. En España, en particular, el colapso del sector de la construcción, la caída de la ocupación, el aumento del paro, la drástica reducción de la recaudación impositiva, el déficit estructural de las cuentas públicas y los subsiguientes recortes en gastos asistenciales, han sacudido a una sociedad que en los últimos años se había acostumbrado a vivir en un entorno de falsa abundancia.

Cuando los mercados de crédito se agarrotan, cuando los bancos dejan de prestar, cuando miles de negocios fracasan por falta de recursos, y cuando los programas de ayuda del gobierno se vienen abajo debido al descenso de los ingresos, son muchos los colectivos afectados, pero los más defavorecidos son quienes más sufren. Más de 3.000 millones de la parte inferior de la pirámide mundial que ya estaban viviendo antes de la crisis financiera internacional en un nivel de pura subsistencia, han sido golpeados con fuerza por los efectos combinados de la crisis de los alimentos, la crisis medioambiental y la crisis financiera. En su conformación actual e incompleta, el libre mercado, ha fracasado gravemente en su responsabilidad social.

El propio sistema capitalista –con el sector financiero a su cabeza- se ha visto interpelado en su capacidad de generar riqueza y repartirla justamente. Hay quien piensa que el capitalismo, tal y como hoy lo conocemos, está herido de muerte, porque ha sido reo de sus propios excesos. Otros consideran que, para bien o para mal, no hay un modelo alternativo para sustituirlo, y que lo único que puede hacerse es tratar de corregirlo “desde fuera”. Son muchas las voces que abogan por una reformulación de sus objetivos y prioridades, y exigen una nueva regulación que ponga fin a los excesos cuyas consecuencias han sufrido y siguen sufriendo colectivos instalados en la pobreza estructural, “descartados” por el sistema y con urgente necesidad de “rescate”.

Es vital aprender de los errores cometidos para no repetirlos en un futuro. La codicia y la persecución del valor inmediato para el accionista como único fin absoluto han sido los cimientos de muchas decisiones de crecimiento desbocado, con apalancamientos insensatos, persiguiendo la cuota de mercado a toda costa y despreciando la medición acertada de los riesgos que se estaban corriendo. Decisiones cortoplacistas y faltas de profesionalidad en el ejercicio del poder, en muchas ocasiones verdaderos abusos de poder, con consecuencias en una enorme erosión de la reputación de las empresas y de la confianza que en ellas deposita la sociedad en su conjunto. Todo ello ha puesto en cuestionamiento –en no pocas ocasiones de forma injusta- todo el sistema de libre empresa y su capacidad de servir a la sociedad.

Cuando las cosas se desmoronan, podemos rediseñar, re proyectar y reconstruir. No debemos perder esa oportunidad de promover desde dentro, desde las propias empresas, un capitalismo “responsable”. Es el momento de restaurar la confianza perdida, reformular los objetivos últimos de la empresa mercantil de capital y explorar nuevas formas para servir a la sociedad.

1.2. Reformulación de los fines de la empresa de capital

En primer lugar conviene no confundir el ser propio de la empresa, con los abusos que llegan a cometer algunas de las personas que las gobiernan. Es preciso reivindicar los efectos extraordinarios de las empresas mercantiles (empresas de capital) bien gestionadas. En su formulación más genérica, la empresa mercantil¹ es una estupenda realidad humana que beneficia a muchos y supone una gran aportación al bien común: crea empleo, proporciona bienes y servicios, produce y distribuye riqueza; contribuye al bienestar, al desarrollo del conocimiento, al despliegue del talento y a la forja de la personalidad y el carácter de las personas.

Además, la empresa mercantil es una manifestación de la libertad y la responsabilidad del hombre y constituye el fruto directo de su capacidad para emprender y buscar oportunidades, comprometiendo capitales, organizando personas y explotando la tecnología.

Hay que empezar preguntándose, para una inicial conceptualización, ¿qué es lo específicamente observable y aquello que es común a cualquier empresa mercantil?

- a) Una empresa es una comunidad de personas.
- b) El propósito de una empresa mercantil es diseñar, fabricar, comercializar, prestar servicios a la sociedad.

¹ Obviamente, se dan casos de empresas mercantiles que ni benefician ni contribuyen al bien común, pero son claramente la excepción. Podemos afirmar categóricamente que la figura de la empresa ha sido uno de los grandes motores del desarrollo de la sociedad en los dos últimos siglos.

- c) Empezar empresas mercantiles incluye, entre otros fines, la voluntad de generar rentabilidad para el que invierte y arriesga su capital en ellas.
- d) La empresa –toda empresa– busca su continuidad para lograr el resto de fines.
- e) La empresa mercantil se encuentra articulada en un Estado de Derecho y sujeta al cumplimiento de sus leyes.

En primer lugar, se observa que la naturaleza de una sociedad mercantil se deriva directamente de la naturaleza social del hombre. Así, la empresa es, ante todo, una comunidad de personas libres y responsables. No existen empresas sin personas, y no puede hablarse de iniciativas mercantiles dejando al margen, como verdaderos protagonistas, a sus mujeres y hombres.

En este sentido, la visión de la empresa como comunidad va mucho más allá del cumplimiento del nexo de contratos o transacciones entre los integrantes de la misma; la empresa es, en sí misma, convivencia. La empresa es una organización donde se otorga y se recibe responsabilidad, donde colectivamente se adquieren compromisos y obligaciones hacia el exterior y hacia el interior; por lo que, en el marco de esas actividades y responsabilidades, el individuo debe y tiene que desarrollarse, tanto profesional como personalmente.

Por otra parte, para que la empresa nazca y crezca es necesario que se movilicen recursos financieros; es preciso que individuos o grupos arriesguen su dinero que puede multiplicarse o que puede perderse. Sin inversores, accionistas, partícipes (demosle el nombre que queramos) esto es, sin propietarios de capital, no es posible poner en movimiento iniciativas de negocio. Al principio de libertad que rige las sociedades democráticas, si-

que también el derecho a la propiedad. Las empresas mercantiles tienen «dueños» en el sentido «jurídico» de la palabra, y los propietarios tienen objetivos y fines legítimos de rentabilidad.

El fin de la empresa presenta, pues, una doble dimensión: externa e interna. La misión «externa» consiste en satisfacer las necesidades de las personas a las que se orientan los bienes y servicios que la empresa proporciona². La misión «interna», a su vez, se desdobra en dos: la contribución al desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización y la generación de rentabilidad para los accionistas.

Cualquier empresa mercantil debe atender tanto a su misión interna como a la externa. Olvidarse de alguna de ellas —a veces, de ambas— no actualizarlas o no desarrollarlas de modo armónico, compromete seriamente la continuidad de la empresa y, en consecuencia, no sólo no se cumplen sus fines, sino que además se puede generar daño a sus *stakeholders*³, al desaparecer aquello que contribuye al desarrollo del bien común.

El cumplimiento de los fines internos y externos obliga a que la empresa genere beneficios con su actividad⁴. De hecho, en el ámbito de la empresa mercantil las pérdidas recurrentes son una manifestación profundamente antisocial y contraria al bien

2 En esa misión «externa», la prueba ácida será comprobar que, satisfaciendo las necesidades, se contribuye, al mismo tiempo, a una mejor sociedad.

3 Los *Stakeholders*, también llamados comúnmente «grupos de interés», son todos aquellos grupos de personas afectados por la actividad de la empresa. Generalmente, incluyen a los empleados de las empresas, sus proveedores, sus clientes y la sociedad en su conjunto. *Stakeholders* y *shareholders* (accionistas) tienen legítimos intereses, derechos y obligaciones que deben ser contemplados en el gobierno de la empresa mercantil.

4 El beneficio es un medio esencial para lograr los fines definidos. Sin beneficio no puede alcanzarse la rentabilidad del accionista; sin beneficio se hace difícil el propio desarrollo de las personas a través, por ejemplo, de los recursos aplicados en su formación; sin beneficio se compromete la continuidad de la empresa a través de la reinversión...

común que, en su extremo final, desembocan en el incumplimiento de los compromisos con los acreedores privados o públicos y en la destrucción de los puestos de trabajo. Así pues, los beneficios y el crecimiento armónico son medios indispensables para que la empresa cumpla con sus fines. Medios indispensables –aunque no suficientes– y nunca fines últimos⁵.

En este sentido, la masiva irrupción de capitales organizados en forma de fondos de inversión, fondos de pensiones y similares, ha llevado a generalizar, e incluso a «sacralizar» como fin único de la empresa la maximización del valor para el accionista. En muchos ámbitos –especialmente en el de los inversores– se formula este fin con un afán cortoplacista, limitando la realidad de la empresa, al someterla exclusivamente al cumplimiento de la ley vigente. De este modo, el extraordinario desarrollo de los mercados financieros ha convertido a muchísimos particulares en accionistas silentes y depositantes de sus ahorros en fondos de inversión colectivos, cuyo fin es, exclusivamente, velar por dar la máxima rentabilidad. Esta progresiva «despersonalización» de los inversores accionistas que se produce en las empresas no ayuda a una visión integrada de los diferentes grupos de interés⁶.

La rentabilidad para el accionista como origen de creación y desarrollo de la empresa no sólo es legítima, sino incluso decisiva para la sociedad en su conjunto, pues moviliza iniciativas,

5 Conviene tener en cuenta que, en su manifestación más genérica, el dinero es un estiércol estupendo como abono, pero es un grave error acabar tomándolo exclusivamente por cosecha.

6 La masiva movilización de capitales organizados dedicados a la inversión en empresas cotizadas, es un gran bien para la sociedad, pues dinamiza los mercados, genera liquidez para los accionistas, supone fuente de financiación para el crecimiento..., pero no está exento de perversiones. En este sentido, es preocupante la progresiva pérdida de protagonismo de los accionistas y empresarios con nombre y apellidos, que en el pasado actuaban como auténticos capitanes de la industria, volcando en la misma sus propios principios de actuación.

crea empleo y sirve a la sociedad con sus productos y servicios, contribuyendo también a su desarrollo y sostenimiento a través, a su vez y entre otros medios, del pago de impuestos y cotizaciones sociales.

Pero la sociedad espera mucho más de la empresa y rechaza, de forma masiva, las formulaciones reduccionistas que ponen el valor para el accionista como único fin. Espera su contribución al bien común a través de la continuidad en la creación de riqueza y su justo reparto, sobre lo que no existen reglas y debe apreciarse caso a caso.

Por ello, es tan importante realizar constantemente prudentes equilibrios entre las acciones de corto plazo y los objetivos del largo plazo. Esta es la única forma para cumplir con las responsabilidades éticas y sociales y mantener la reputación de la empresa. Ambos aspectos son trascendentales para el éxito empresarial sostenido, pero suelen olvidarse cuando impera un enfoque de corto plazo. Desgraciadamente, nunca antes habíamos visto tantos directivos gestionando con visión exclusivamente de corto plazo.

Por lo expuesto, la visión de la empresa como comunidad de personas con misión interna y externa, es forzosamente poliédrica. La empresa mercantil tiene sus propietarios, pero la empresa no se acaba con sus dueños «jurídicos». Hay protagonistas vitales más allá de los accionistas y, ante todos ellos, hay que “pasar cuentas”.

De ahí la responsabilidad de los accionistas de control en la definición del fin de su empresa y en los medios a emplear para alcanzarlo. Esta responsabilidad supera en mucho la propia de los directivos—incluso del más alto directivo— que, muchas veces, no deja de ser la correa de transmisión de los objetivos y estilos fijados por la propiedad. Si se quieren conocer los fines últimos de la empresa y qué equilibrio se está dispuesto a realizar, es preciso

preguntar directamente a sus titulares o, mejor, observar su comportamiento real. Resulta vital para los profesionales que trabajan en las empresas conocer el pensamiento último y la actuación explícita de los directivos o accionistas de relevancia, para decidir libremente si quieren comprometer con ellos su vida laboral.

Al responsable del gobierno de una compañía mercantil, le compete, por tanto, realizar constantes equilibrios en el sentido integrador antes apuntado para conseguir la rentabilidad, garantizando el desarrollo y crecimiento armónico de su empresa y de las personas que en ella trabajan. Hay límites, y éstos no se pueden traspasar sin riesgo de producir daños irreparables en las personas y en la propia organización. No es, por tanto, un juego de máximos. No se trata de decidir a quién se quiere más, si «a mamá o a papá»... No se trata de anteponer la rentabilidad a las personas o a los clientes, ni viceversa. Como en cualquier decisión relevante y compleja, es necesario alcanzar el adecuado equilibrio, alumbrado en criterios de prudencia y de equidad⁷.

Más allá de la visión estrictamente reduccionista, hasta aquí la concepción de la empresa mercantil como una organización humana que, buscando la eficacia, no sólo no la contrapone al servicio de la necesaria justicia, sino que sitúa a ésta en el epicentro mismo de su actuación.

La reformulación de sus fines y la búsqueda de equilibrio entre los mismos constituyen una obligación para las empresas de capital para que siga siendo vital su contribución a la sociedad.

7 Entendida como justicia aplicada a una situación concreta.



❧ 2ª PARTE: ¿QUÉ ES UNA EMPRESA SOCIAL?

2.1. Contexto

Es una evidencia que los colectivos desfavorecidos y excluidos no son atendidos ordinariamente como prioridad por las empresas de capital. Los mecanismos naturales del libre mercado no suelen abordar los problemas sociales. En lugar de ello, el libre mercado, no sometido a regulaciones, tiene una tendencia natural a generar problemas sociales y mediambientales.

Son muchos los colectivos en grave riesgo de exclusion con dificultades laborales: inmigrantes con poca formación, personas con discapacidades psíquicas y físicas, ex presidiarios, marginados... Colectivos en muchos casos sin ninguna ocupación remunerada y, sobre todo, con muy pocas o nulas posibilidades de obtenerla en el mercado de trabajo ordinario.

No tener acceso al trabajo es uno de los mecanismos que más dificultan la inclusión social. La exclusión social es un proceso, no una condición. Por tanto, sus fronteras fluctúan y quién es excluido o incluido puede variar con el tiempo. A la vez, esto se convierte en un círculo vicioso, ya que el paro de larga duración aumenta el riesgo de perder la confianza en uno mismo y, en no pocas ocasiones, trae como consecuencia alteraciones psíquicas, riesgos de caer en adicciones y, en el extremo, la criminalidad. Manifestaciones crónicas que acaban siendo, simultáneamente, causa y consecuencia de no encontrar trabajo.

Definida en su más amplio sentido, la inclusión social de un individuo sería la ciudadanía plena, entendida como la posibi-

lidad de tener los mismos derechos y obligaciones cívicas y políticas que los demás ciudadanos, así como las mismas oportunidades y posibilidades de involucrarse o participar en el espacio público o la vida comunitaria. Para conseguirlo, el acceso al trabajo y a la educación son elementos esenciales, ya que contribuyen de forma decisiva a la autoestima y al logro de unas razonables condiciones de vida.

Los colectivos condenados a la marginación no pueden valerse por sí mismos, sin un primer empujón y un proceso de acompañamiento posterior. Precisamente, en la frontera de la marginación encontramos diferentes organizaciones que tratan de ayudar a estas personas para salir de su situación de pobreza o de exclusión social a través de la obtención de un trabajo remunerado. Todas estas iniciativas se engloban en el llamado Tercer Sector de Acción Social (TSAS).

Por tercer sector se entiende el conjunto de organizaciones que no se incluyen dentro del sector público y del sector privado. El sector público se identifica con todas las instituciones que pertenecen a la estructura del Estado (central, autonómico y local). El sector privado contempla las empresas lucrativas. Todas las organizaciones que no se incluyen en esas dos categorías formarían parte del llamado tercer sector, en cuyo seno se engloban también las iniciativas con fin social y sin ánimo de lucro. Se incluyen en el tercer sector social entidades tan diversas como: cooperativas, organizaciones religiosas, asociaciones, fundaciones... El Consejo Estatal de ONG de Acción Social ha definido específicamente dentro del amplio abanico de actividades del tercer sector, la subclasificación de las entidades que conforman el Tercer Sector de Acción Social⁸.

⁸ “El Tercer Sector de Acción Social (TSAS) es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa

El tercer sector social es un actor clave en el desarrollo social y económico de nuestro país. Es un medio cada vez más importante de estructuración y solución de las crecientes demandas e iniciativas de la sociedad civil. Su relevancia se refleja en dimensiones como el número de organizaciones que lo integran, la multiplicidad de demandas sociales que satisfacen, las dimensiones de la inversión social que canalizan, el número de beneficiarios a los que atienden, el empleo que generan o el voluntariado que movilizan.

De acuerdo con los datos más recientes publicados por las organizaciones del sector y estimando su consolidación, existen en España más de 30.000 organizaciones activas, entre fundaciones y asociaciones, que configuran el universo de entidades del Tercer Sector de Acción Social⁹, correspondiendo un tercio a fundaciones y dos tercios a asociaciones.

Las entidades del Tercer Sector de Acción Social ingresan alrededor de 14.400 millones de euros al año (aproximadamente un 1,5% del PIB) y generan alrededor de 645.000 empleos, sin contar el trabajo que se realiza por los más de 1,2 millones de voluntarios. Su actividad abarca todos los campos de actividades no lucrativas y de interés general, estimándose en 53 millones las atenciones directas a beneficiarios.

Es relevante destacar que las fuentes de financiación del tercer sector son mayoritariamente públicas en un 55%, a través de

ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar”. Definición realizada en el marco del II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016.

⁹ El tercer sector social en 2015. Plataforma de ONG de Acción Social. Dentro de las 30.000 entidades destacan las tres más singulares por su tamaño e impacto: Fundación ONCE, Cruz Roja Española y Cáritas.

contratos, convenios y subvenciones directas. La financiación privada, a través de donaciones y convenios representa un 19%, mientras la financiación propia de las entidades representa el 26% restante. De la financiación propia, el 60% se genera a través de las cuotas aportadas por usuarios y colaboradores y por las rentas del patrimonio gestionado, mientras el restante 40% proviene de actividades mercantiles de productos y servicios. Por tanto, la autofinanciación a través de actividades productivas en el mercado supone un 10% del total de financiación recibida por el sector. Esta modesta cifra muestra el gran camino que queda por recorrer para asegurar la sostenibilidad de muchas iniciativas sociales.

2.2. Configuraciones jurídicas de las iniciativas sociales

El campo de las iniciativas con objeto de impacto social, es muy rico en su concepción y contempla diversas figuras y estructuras jurídicas según cuáles sean los fines perseguidos, las querencias de sus fundadores y sus bases de financiación.

De este modo, en un extremo del abanico nos encontramos con empresas mercantiles con “dueño jurídico” y ánimo de lucro, cuyo fin es trabajar con productos y servicios para el desarrollo de mercados de consumidores con muy bajos ingresos¹⁰. En otro extremo, encontraríamos fundaciones benéficas financiadas exclusivamente con subvenciones públicas y donaciones de particulares, sin ninguna actividad mercantil que las sostenga. El ámbito de esta ponencia, se centra en las iniciativas sociales cuyo fin es la contribución a la solución de un problema social

10 Prahalad recoge en su libro “La base de la pirámide” diversos ejemplos de empresas mercantiles con espléndidos resultados, desarrollando productos y servicios para mercados de consumidores de muy bajos ingresos.

y cuyos medios económicos son aplicados en su totalidad la finalidad perseguida. Se excluyen, por tanto del foco, las iniciativas sociales que pueden repartir a sus socios parte de los excedentes generados por la actividad, y aquellas en las que los socios puedan decidir la enajenación de la actividad a terceros¹¹.

Las iniciativas sociales han utilizado ordinariamente estructuras jurídicas bien en forma de Asociación, Cooperativa o Fundación. En cualquiera de las tres comúnmente utilizadas, como se detallará en las próximas líneas, no se da la figura personalista del “dueño jurídico” de la iniciativa. No hay “dueños” particulares o “núcleos duros” como en el caso de las empresas de capital, que legítimamente gobiernan las iniciativas y toman decisiones de reparto de excedentes y de posible enajenación de la actividad a terceros. El ordenamiento jurídico es muy claro al respecto, llegando al extremo de proteger especialmente aquellas iniciativas consideradas de utilidad pública con la exención de impuestos¹².

Es evidente que las empresas, las fundaciones, las cooperativas y las asociaciones difieren profundamente en la normativa legal que les es aplicable, en la naturaleza de su misión y razón de ser, en sus criterios de eficacia y en sus prácticas de gestión. Tanto las asociaciones, como las fundaciones persiguen fines de inte-

11 La definición adoptada es más estrecha que la utilizada en la Carta de Principios de la Economía Social de 2002 y que en España tuvo su traslación a la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, en la que se configura un marco legal general a todas las entidades jurídicas del sector. En dicho marco legal, se define “*Economía Social como el conjunto de actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos*”.

12 En España, la Ley 49/2002 de 23 de Diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo, otorga un tratamiento similar a las fundaciones y a las asociaciones consideradas de utilidad pública, excluyendo de ese tratamiento a asociaciones y fundaciones que no cumplan los requisitos tasados en la Ley para considerarse de utilidad pública.

rés general y carecen de ánimo de lucro. La diferencia principal entre ambas organizaciones estriba en su naturaleza.

El elemento personal predominante en la **asociación** implica que ésta se rija en todo momento por la voluntad de sus asociados. Son los asociados quienes deciden sobre el futuro y gobierno de la asociación; en definitiva, quienes la organizan en cada momento. El carácter democrático, la pluralidad de personas y la sucesión de asociados en el tiempo, dota a las asociaciones de mayor autonomía de gestión, escapando al control de los constituyentes originarios.

Por el contrario, la **fundación** se rige en todo momento conforme a la voluntad inicial del fundador que adquiere carácter permanente. Esto es, la voluntad de quien dota el patrimonio fundacional constituye ley de vida para la fundación, sin que los administradores de cada momento (los patronos) puedan alterarla esencialmente.

Respecto del gobierno de las organizaciones, la asociación se gobierna por quienes deciden los asociados en cada momento, mediante voto. La fundación se gobierna por las personas que el fundador ha determinado, eligiéndose a los patronos conforme a los criterios establecidos en los estatutos.

Con carácter general, la actividad administrativa sobre las asociaciones es escasa, reduciéndose a la publicidad registral. Por el contrario, las asociaciones de utilidad pública sí tienen otras obligaciones frente al Registro Nacional de Asociaciones¹³.

¹³ La declaración de utilidad pública corresponde al Registro Nacional de Asociaciones, dependiente del Ministerio del Interior, y requiere el pronunciamiento favorable del Ministerio competente por razón de la materia de acuerdo con los fines que desarrolle la asociación; además de la declaración del Ministerio de Hacienda, siendo su inscripción registral obligatoria. Asimismo, es obligatorio para las asociaciones de utilidad pública la remisión de sus cuentas anuales al Registro de Asociaciones.

Por su parte, la inscripción de las fundaciones requiere el previo pronunciamiento del Protectorado sobre la idoneidad de los fines y la suficiencia de la dotación. El Protectorado¹⁴ es el órgano administrativo que tiene encomendada legalmente la función de velar por el correcto ejercicio del derecho de fundación y por la legalidad en la constitución y funcionamiento de estas entidades. Además, la Ley de Fundaciones¹⁵ prevé un régimen de autorizaciones y comunicaciones para determinados actos de disposición patrimonial y otros acuerdos del Patronato.

En el orden económico y fiscal, la asociación se financia por las cuotas periódicas de sus miembros sin perjuicio de la obtención de otros ingresos vía subvenciones o vía desarrollo de actividades mercantiles. La fundación debe contar obligatoriamente con una dotación mínima del fundador o fundadores, sin perjuicio, también de la obtención de otros ingresos vía subvenciones o vía desarrollo de actividades mercantiles.

Por tanto y como resumen, lo propio de las asociaciones es estar constituidas por un grupo de personas con un interés común, financiarse principalmente mediante cuotas, “independizarse” de la voluntad de los constituyentes y una completa autonomía de gobierno. Lo propio de las fundaciones estriba en contar con un patrimonio adscrito a un fin, recibir una dotación patrimonial inicial, respetar la voluntad de los fundadores, y gobernarse conforme a los criterios de la misión formulada por éstos.

14 Las funciones de Protectorado son ejercidas por la Administración General del Estado a través del Ministerio de Justicia, respecto de las fundaciones de competencia estatal. Respecto de las fundaciones de ámbito autonómico, las funciones son asumidas por la respectiva Comunidad Autónoma.

15 La legislación estatal y, muy singularmente, de las Comunidades Autónomas que han abordado profusamente el desarrollo de esta figura jurídica.

2.3. La empresa social. ¿Nueva categoría?

A las tradicionales configuraciones de asociaciones y fundaciones amparadas por legislación específica como entidades sin ánimo de lucro y definidas en función de su utilidad pública, se ha unido en el último decenio el concepto de empresa social. Este nuevo concepto ha sido desarrollado extensamente por Muhammad Yunus¹⁶ a partir de sus experiencias concretas en la fundación del banco de microcréditos para colectivos instalados en la pobreza estructural en Bangladesh.

¿Qué es una empresa social? ¿Qué la distingue de una empresa mercantil? ¿A qué podemos llamar empresa social y a cuál no? ¿Sirven de algo las definiciones?

Para contestar a esa pregunta debemos analizar tres ámbitos concretos:

1. Los fines explícitos perseguidos.
2. Los medios económicos, productivos y organizativos para alcanzar estos fines.
3. La configuración jurídica adoptada por la iniciativa que define la “propiedad” y el destino de los excedentes generados por la actividad económica-mercantil.

Cuando se escucha la palabra social delante de la palabra *empresa* o *emprendedor* no queda más que fruncir el ceño. El motivo es obvio. Como se ha señalado en el capítulo primero las empresas mercantiles en su desarrollo ordinario generan un im-

¹⁶ Las teorías de Yunus se hayan recogidas en tres libros de los cuales es autor: El banquero de los pobres, Un mundo sin pobreza y Las empresas sociales.

portante impacto social positivo, contribuyen a crear riqueza para la sociedad, facilitan el desarrollo de nuevos puestos de trabajo, innovan, pagan sus impuestos, tienen efecto multiplicador... ¿Por qué inventarse ahora otra categoría denominada «empresa social»?

La respuesta es que en las llamadas «empresas sociales», los emprendedores, sus impulsores, buscan por encima de cualquier otro fin consumir un impacto social muy definido. Los emprendedores sociales crean empresas, y qué duda cabe de que en este acto de creación comparten muchos aspectos comunes con los emprendedores de las empresas ordinarias, pero difieren en su misión fundamental. El motor de la creación de este tipo de empresas es el impacto social. La empresa social está concebida exclusivamente para procurar beneficios sociales y la atención a la causa social es total e íntegra. Partiendo del problema social específico que exige solución, se arma el negocio *ad hoc* que lo solucione.

En las calificadas como empresas sociales, los medios para lograr el fin social explicitado son siempre someterse a las reglas del mercado y competir en él con los productos y/o servicios para ganarse el favor y la confianza de clientes y consumidores. Se compete en el mercado con el ánimo de generar excedentes, cuyo destino sea la propia reinversión en el proyecto para el cumplimiento de los fines sociales definidos. La empresa social no es, por tanto, una organización sin ánimo de lucro que depende de donaciones caritativas o filantrópicas. La empresa social no vive de la caridad. En este sentido, la empresa social trata a sus beneficiarios respetando su dignidad y autonomía personal incluso en más alto grado que la institución benéfica.

El concepto sin ánimo de lucro debe entenderse como sin ánimo de lucro de sus promotores y/o impulsores. Por descontado

que debe existir el ánimo de generación de excedentes en la propia actividad. Este es el medio vital para lograr su continuidad, su sostenibilidad y para crear impacto, cumpliendo así con su misión. La generación de excedentes siempre es y ha de ser condición necesaria, aunque nunca constituya el objetivo último.

En la empresa social no se confunden fines con medios. La fortaleza del modelo económico-mercantil de las empresas sociales se traduce en fortaleza de su fin social, y la debilidad del modelo económico-mercantil, en debilidad del modelo asistencial. Las lógicas mercantiles no pueden ni deben oponerse a las lógicas de construcción de los fines sociales. Al mismo tiempo, construir la empresa social al margen de los mecanismos de mercado es vivir en el mundo de la utopía.

Se trata, por tanto, de resolver un problema social y hacerlo “peleando” en el mercado, sin dependencia estructural de las subvenciones o ayudas públicas. Las empresas sociales actúan dentro del mismo sistema capitalista que los negocios convencionales. Como las empresas con ánimo de lucro, deben responder eficazmente a la situación del mercado, encontrando la manera de vender sus productos de modo que cubran sus costes y generar excedentes para financiar su expansión armónica.

La empresa social excluye en su definición a las empresas mercantiles con ánimo de lucro que trabajan en los mercados llamados eufemísticamente como de “base de pirámide”; es decir, aquellas iniciativas que trabajan en los sectores de muy bajos ingresos de la sociedad. Normalmente, cuando se habla de iniciativas de mercado en la base de la pirámide (Base of the Pyramid, BoP) o en «sectores de bajos ingresos» (SBI), se piensa en proyectos creados por multinacionales o pequeños emprendedores sociales en países en vías de desarrollo, donde hay sectores amplios de la población que viven en situación de pobreza.

Se han estudiado numerosos ejemplos desde que, en sus primeros escritos, Prahalad y Stuart Hart (2003) llamaron la atención sobre este fenómeno emergente.

De hecho, la observación meticulosa de grandes necesidades sociales ya estuvo en los orígenes de algunas de las multinacionales más prestigiosas. El ejemplo del alemán Henri Nestlé (hace más 150 años) descubriendo las papillas como respuesta a su observación del importante número de bebés que morían o tenían problemas de salud ocasionados por falta de leche materna. O el ejemplo de Julius Maggi, desarrollando sopas nutritivas, sabrosas y baratas para los obreros desnutridos en la primera era industrial.

Una de las contribuciones más importantes de Prahalad (2005) al debate sobre mercado y pobreza, es su llamada a movilizar la capacidad de inversión de las grandes empresas, en comunión con los organismos internacionales, las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades que necesitan apoyo, para buscar de forma conjunta nuevas aproximaciones a la solución de la pobreza. Desde el punto de vista empresarial, la idea formulada por Prahalad es que los más de cuatro mil millones de pobres que hay en el mundo lleven a las empresas a redefinir sus prácticas empresariales en su propio interés económico.

En cualquier caso, este tipo de empresas, cuyo fin es ganar dinero para ponerlo a disposición de sus legítimos dueños jurídicos desarrollando los mercados de bajos ingresos, no entrarían en la definición de empresa social preconizada por Yunus.

Yunus parte de lo que él denomina el defecto fundamental de la teoría del capitalismo que radica en la equivocada interpretación de la naturaleza humana. En la interpretación vigente del capitalismo, los seres humanos dedicados a los negocios apare-

cen retratados como seres unidimensionales, cuya única misión es maximizar sus beneficios. Los economistas han edificado toda su teoría de empresa sobre el supuesto de que los seres humanos como agentes económicos, sólo persiguen intereses egoístas. La teoría siempre concluye en que el resultado óptimo para la sociedad se producirá cuando se de rienda suelta a la búsqueda individual del beneficio. Sin embargo, en un mundo de personas unidimensionales, los mecanismos naturales del mercado libre no abordan en absoluto los problemas sociales.

Por contra, el hecho esencial que nos define como especie es que somos seres multidimensionales, capaces de buscar no solo nuestro interés personal, sino también, y a veces en nuestra contra, capaces de buscar desinteresadamente el interés de los demás. El ser humano tiene, en definitiva, un fuerte impulso de generosidad, un deseo de ayudar a los demás que es tan poderoso como el deseo del lucro personal. Existen multitud de ejemplos vivos de instituciones sociales nacidas de la generosidad individual y colectiva (hospitales, escuelas, universidades, museos, centros comunitarios...).

Según Yunus, ha sido un gran error construir toda la teoría económica con el único pilar del comportamiento guiado exclusivamente por el interés personal. Precisamente, la empresa social es un negocio desinteresado cuyo propósito es acabar con un problema social. En este tipo de negocios, la empresa obtiene un beneficio, pero nadie se aprovecha de él. Dado que la empresa está dedicada por completo a la causa social, toda idea de beneficio personal queda al margen del proyecto, más allá que el propietario pueda recuperar su inversión inicial tras un tiempo de puesta en marcha.

Yunus insiste en la configuración de empresa social con “propietarios-accionistas”, ya que intuye que es la forma de allegar capi-

tal de desarrollo. Los promotores-propietarios de las empresas sociales -que adoptan la configuración de empresas de capital-son quienes invierten en ellas, a modo de llenado de inicial depósito de gasolina, sometiéndose al compromiso de no repartirse nunca dividendos. En el modelo de Yunus, los accionistas de las empresas sociales únicamente mantienen el derecho a recuperar su inversión nominal una vez el proyecto lo permita. Por tanto, la inversión realizada en una empresa social, no está determinada por la ganancia potencial, sino por la causa social.

La visión de empresa social que sostiene Yunus no tiene, de momento, en nuestro Estado una necesaria cobertura jurídica que la pueda amparar, más allá de la buena voluntad de sus promotores. De hecho, la empresa social configurada como sociedad de capital en España y en la mayoría de países de la Unión Europea, siempre dejará legítima y libremente en las manos de sus accionistas las decisiones de disposición de excedentes y la posible enajenación onerosa de sus acciones. Incluso aunque el empresario fundador se someta al compromiso de reinversión de todos los beneficios generados al fin social, en el momento de su sucesión, si la iniciativa sigue configurada jurídicamente como sociedad de capital, los sucesores podrían desvirtuar el objetivo de su fundador, repartiendo los excedentes generados o, en su caso, vendiendo la compañía. Tal y como están constituidas hoy en el ordenamiento jurídico español y, en general, en las naciones occidentales, las sociedades de capital no pueden dar acomodo al modelo de empresa social definido por Yunus, a salvo de disposiciones estatutarias de altísima complejidad.

El modelo jurídico y de propiedad por el que se opte para configurar una iniciativa social no es neutro. Por eso, vale la pena insistir en emprender las iniciativas sociales utilizando las estructuras jurídicas de entidades sin ánimo de lucro, definidas

en nuestro ordenamiento jurídico (asociaciones y principalmente fundaciones). En estas estructuras no se contemplan propiedades individuales sobre las iniciativas y éstas quedan sometidas a gobiernos colegiados y nunca unipersonales. No hay que olvidar que las estructuras jurídicas son también medios para lograr los fines perseguidos, y no es irrelevante para la consecución de dichos fines la decisión de bajo qué configuración jurídica se emprenderá la iniciativa social.

En cualquier caso, tampoco se trata de poner puertas al campo y en muchas ocasiones será mejor olvidarse de las finuras conceptuales o jurídicas. Se trata, en definitiva, de ponerse a andar y de atreverse, bajo el paraguas jurídico que se quiera, a emprender con generosidad iniciativas sociales que mejoren la calidad de vida de los colectivos excluidos o en riesgo de exclusión, mediante el trabajo, la formación profesional, la atención sanitaria, la vivienda...

Una tipología especial de iniciativa social es la conceptualizada en el mundo social como «negocio inclusivo¹⁷». Los negocios inclusivos vienen definidos como actividades empresariales que permiten la participación de personas excluidas ordinariamente del mercado en las cadenas de generación de valor, logrando así que capturen para sí mismos valor económico y mejoren sus condiciones de vida (SEKN, 2007, 2009¹⁸). Por tanto, las condiciones para que un negocio se defina como “inclusivo” son:

1. Que sea económicamente rentable y se sostenga por la fuerza de la oferta y la demanda del mercado,

17 Este concepto ha sido el adoptado entre otros por el World Business Council for Sustainable Development, el World Resource Institute, la SNV y la red SEKN

18 La Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) es una alianza de nueve universidades iberoamericanas y la Harvard Business School.

2. Que mejore la calidad de vida de las personas en situación de exclusion o pobreza.

Las empresas sociales inclusivas son singularmente distintas, aunque sus capacidades, en el ámbito mercantil, no distan demasiado de las que encontraríamos en una empresa “ordinaria”, y se basan en:

1. Definir colectivos excluidos a los que van a servir. Ordinariamente, colectivos que el mercado ha expulsado o de los que nunca ha considerado su inclusion.
2. Definir la oportunidad de reinserción a través del trabajo, incluyendo también, en lo posible, la integración social más allá del puesto de trabajo, y persiguiendo la normalización laboral y social.
3. Cumplir el fin, “peleando” en el mercado con sus reglas y con exigentes estructuras mercantiles, sin dependencia estructural de subvenciones públicas o privadas.
4. Con arquitecturas jurídicas sin ánimo de lucro y sin “dueño mercantil”, obligadas siempre a la reinversión de todo el excedente generado.

Volviendo al caso de La Fageda, se trata de crear puestos de trabajo “sanadores”, que permitan mejorar la calidad de vida de las personas con trastornos de salud mental y discapacidad intelectual. Se trata de desempeñar con normalidad puestos de trabajo diseñados y adaptados a las distintas capacidades. Puestos de trabajo diseñados a partir del conocimiento exhaustivo de las capacidades de cada persona y acompañados en un itinerario personal para asegurar su desempeño responsable. Se trata en definitiva, de normalizar las relaciones laborales y so-

ciales de las personas con discapacidad o trastorno mental...
¡No de esconderlas!

Al mismo tiempo, se trata de competir en el mercado contra Danone, Nestlé y las consolidadas marcas de la distribución, lograr capilaridad en puntos de venta, innovar en productos, construir sobre la imagen de marca, buscar la eficiencia productiva y logística y lograr la lealtad de los consumidores, para convertir todo esto en márgenes, y los márgenes en inversiones productivas y sociales.

En este sentido –y más en una situación de crisis como la que vivimos actualmente– debemos aplaudir por encima de todo a las iniciativas inclusivas (en la forma jurídica que se quiera) por la creación de puestos de trabajo sostenibles y de calidad. Iniciativas que hemos de valorar por su capacidad de generar ocupación, pero también por su capacidad de potenciar la empleabilidad de sus trabajadores, facilitando en algunos casos y cuando es posible la inserción en el mercado de trabajo ordinario¹⁹.

La capacidad emprendedora es parte integral de la naturaleza humana. Hay un enorme potencial creativo en todas las personas. Todo el mundo es bienvenido a descubrir el papel que mejor se adapte a su personalidad, como inversor, ejecutivo, asesor creativo, promotor, vendedor, administrador, suministrador o lo que sea. Lo importante es implicarse y descubrir el propio camino para transformar a mejor las realidades sociales injustas.

19 En este sentido, es preciso insistir en la responsabilidad que tienen las propias empresa mercantiles en el objetivo de contribuir a la inclusión. De hecho, la propia LISMI dispone que las empresas deben integrar en su organización un 2% de la plantilla con algún tipo de discapacidad o bien que, en su defecto, contraten los servicios de otros centros especiales de empleo. Es notorio el flagrante incumplimiento de la Ley y las nulas consecuencias de su inobservancia, y es vital desarrollar sensibilidad hacia ese problema que nos afecta a todos.

Es preciso crear empresas sociales como una alternativa definida con claridad, separada de los mundos extremos del negocio y de la caridad. Es preciso para cambiar mentalidades, reformar estructuras económicas y alentar nuevas formas de pensar. La empresa social no es sólo una bonita idea. La empresa social es una realidad que ya ha empezado a producir cambios positivos en la vida de las gentes, así como a suscitar el interés de algunas de las sociedades mercantiles consideradas referentes mundiales en su sector.

Una buena iniciativa social puede tener, además, capacidad de atracción y provocar un efecto llamada para que empresas ordinarias quieran colaborar en el desarrollo de nuevas iniciativas asociándose con la empresa social y aprovechando su propio know how de gestión especial. Los ejemplos de iniciativas llevadas a cabo por Grameen Bank colaborando²⁰ con Danone, Veolia Water, BASF, Intel y Adidas son ejemplos a destacar.

La combinación entre la libertad del sistema de mercado de libre competencia, impulsor máximo de la creatividad y la eficacia, con los valores de solidaridad y generosidad, sin recurso explícito a la caridad, tiene un enorme potencial transformador de la sociedad que debemos perseguir. Las empresas sociales son el capitalismo en su mejor momento: creando, innovando, expandiendo...

En este sentido, es preciso acometer nuevas iniciativas legislativas imaginativas que amparen el concepto de empresa social, ofreciéndole reconocimiento legal y fomentando su desarrollo,

²⁰ Danone fabrica y comercializa en Bangladés un yogur superenriquecido a 6 céntimos de euro para luchar contra la desnutrición infantil. Adidas fabrica y comercializa un calzado básico a un euro con objetivo de erradicar enfermedades parasitarias como la anquilostomiasis, consecuencia de la gran cantidad de personas –especialmente niños– que caminan descalzos.

siguiendo así el ejemplo e inspirándose en las nuevas figuras jurídicas como las CIC en el Reino Unido²¹, las SPC en algunos de los Estados de Norteamérica²² o los fondos de empresa social ya existentes en el Reino Unido y en Japón. Hay que reflexionar sobre la posibilidad que las fundaciones puedan destinar un porcentaje de sus fondos a apoyar a empresas sociales, y que las sociedades de capital puedan usar sus fondos de responsabilidad social para financiar empresas sociales, atribuyendo beneficios fiscales a sus aportaciones. Incluso, como sueña Muhammad Yunus, puede llegarse a disponer de un mercado de valores independiente para facilitar la inversión en las empresas sociales. Mercado exclusivo de empresas sociales en el

21 Una de las estructuras legales ahora emergente es la Compañía de Interés Comunitario (CIC) desarrollada en el Reino Unido para lo que el gobierno británico define como “compañías sociales”. Para tener derecho a configurarse como una CIC la iniciativa debe superar un Test de Interés de la Comunidad administrado por los funcionarios públicos demostrando que los propósitos de la CIC son de interés de la comunidad o de interés público general. Siendo sociedades con propietarios-accionistas, los activos poseídos o generados por la CIC, incluidos cualquier superávit de ingresos sobre gastos, están sometidos a lo que se denomina activo cerrado, como requerimiento legal para que dichos activos sean utilizados tan solo para beneficio de la comunidad. Una CIC puede pagar dividendos aunque con limitaciones establecidas por la Ley. En la exposición de motivos de la Ley que ampara las CIC se detalla “Es razonable que se pueda alcanzar un equilibrio entre la flexibilidad que disfruta la CIC para obtener financiación y la necesidad de ofrecer un activo cerrado significativo. Aunque los inversores tengan la posibilidad de conseguir un rendimiento modesto, éste será restringido para asegurar que el beneficiario principal de la CIC sea la comunidad”.

22 SPC es la sigla que corresponde a las Social Purpose Corporations iniciadas en los Estados de California, Washington y Florida y ya aprobadas en 30 estados norteamericanos. Las SPC, como las CIC, son compañías con ánimo de lucro que persiguen un fin social, sometidas también a restricciones en el reparto de dividendos y en la libre disposición de activos.

Estos desarrollos legislativos tienen como base el movimiento BC (Benefits Corporations). La organización sin ánimo de lucro B Corps certifica a las empresas que cumplen con unos requisitos mínimos para ser consideradas compañías con beneficio público. 10 años después de su fundación, 1.700 empresas en 150 países están certificadas y otras 40.000 utilizan herramientas desarrolladas por B Corps para medir su impacto social.

que sus inversores sabrán desde el principio que no recibirán ningún dividendo por sus inversiones en el mismo, ya que su única motivación será disfrutar del orgullo y satisfacción de ayudar a resolver problemas sociales difíciles.

El desarrollo de la empresa social es un campo relativamente novedoso, pero en expansión, que aún requiere la construcción de un corpus teórico-conceptual compartido, así como el desarrollo de procedimientos adecuados para la identificación y sistematización de información estadística, tanto a nivel nacional como internacional.

Por otro lado, no se cuenta con demasiados antecedentes en relación con la elaboración de marcos legales y formas jurídicas adecuadas a esa nueva forma de organización social, y son escasas y aún muy recientes las experiencias concretas de articulación efectiva con el sector privado. Por tanto, es preciso avanzar cada día en su estudio, contrastando los modelos exitosos ya en marcha e inspirándose en sus experiencias. Por otra parte, hay que seguir apostando decididamente por la articulación del sector en plataformas de representación de nivel superior para ser interlocutores eficaces con las Administraciones, y desarrollar la sensibilidad de las empresas mercantiles de capital hacia esta nueva forma de abordar problemas sociales desde la óptica del mercado. Hay todavía mucho que explorar y mucho que aprender en un campo apasionante y con un impacto decisivo en la vida de los colectivos excluidos y en riesgo de exclusión.



❧ 3ª PARTE: PRINCIPIOS BÁSICOS DE BUEN GOBIERNO

3.1. Contexto: entorno, adaptación y supervivencia

Concluíamos el capítulo anterior animando a la creación de empresas sociales que se sostengan a través de su actividad productiva y mercantil. Empresas sociales que cumplan con su fin “peleando” en el mercado, con sus propias reglas. Pues bien, los principios básicos de buen gobierno para asegurar la viabilidad de las iniciativas mercantiles resultan de aplicación y vivencia transversal independientemente del fin último buscado por cualquier empresa. Las empresas e iniciativas sociales inclusivas deben, por tanto, aplicar esos principios de buen gobierno, sumando a ellos las singularidades que les son propias y que más tarde se abordarán.

Constatemos en primer lugar, que el mundo gira cada vez más deprisa. Tomemos como ejemplo la velocidad de incorporación de las tecnologías valorada en número de años transcurridos hasta lograr los primeros 50 millones de clientes; el teléfono fijo tardó 75 años, la radio 38 años y, más recientemente, la TV 13 años. Pues bien, internet consumió tres años y Twitter nueve meses para lograr los primeros 50 millones de clientes. Teniendo en cuenta que ya a finales de 2014 más de 3.000 M de personas eran usuarios habituales de internet

Pensemos también en la dimensión del fenómeno digital. En el breve espacio de tiempo de un minuto, ocurren los siguientes acontecimientos: 2.400.000 búsquedas en Google, 150 millones de correos electrónicos enviados, 2,8 millones de visualiza-

ciones de video en You Tube, casi 350.000 tweets adicionales. Se van a colgar vídeos, presentaciones, fotografías... un alud de información.

Del origen del mundo a 2003 se crearon 5 exabytes de información; en 2010 los mismos 5 exabytes se creaban cada dos horas y en 2015 se crean cada 120 segundos...

Velocidad de vértigo con retos colosales y grandes oportunidades, aunque con evidentes dificultades de acertar el futuro. Los megacambios que éste nos traerá en los ámbitos, tecnológicos y sociales tendrán efectos decisivos en la supervivencia de las empresas en los mercados.

Un antiguo proverbio chino dice que *“las predicciones son difíciles; en especial si atañen al futuro”*. Así es, porque referentes de las distintas industrias erraron dramáticamente sus estimaciones.

“Todo lo que se puede inventar ya ha sido inventado”

Charles Duell. Director U.S. Patent Office, 1899

“Esta locura por la radio morirá con el tiempo”

Thomas Edison, 1922

“Hay un mercado mundial de unos cinco ordenadores”

Thomas Watson. Chairman IBM, 1943

“No hay ninguna razón para que una persona tenga un ordenador en su casa”

Ken Olsen. Presidente de Digital, 1977

“El mercado mundial de móviles puede llegar a lo sumo a 900.000 usuarios a inicios del año 2.000”

McKinsey a AT&T, 1980

“64K de memoria deben bastarle a cualquiera”

Bill Gates. Presidente de Microsoft, 1981

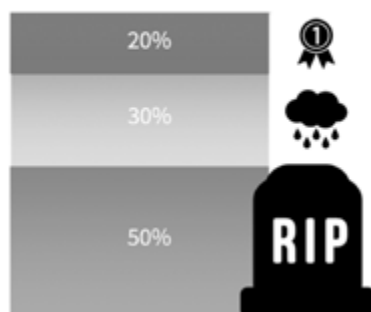
Para muestra un botón... Son predicciones del director de la oficina de patentes en USA, del inventor de la radio, del chairman de IBM, del de Digital, o de la consultora estratégica más

reputada del mundo situando en 1980 su estima de cerca de un millón de clientes en telefonía celular para el año 2000. Pues bien, 15 años después, la mitad de la población mundial tiene un teléfono móvil -3.600 M de personas con 7.100 M de líneas-. Y hasta Bill Gates, en 1981, pronosticaba límites en el ordenador de 64 kb, cuando hoy el teléfono móvil Iphone 6s plus tiene 2,2 millones de Kb.

Por tanto, cambios, cambios y más cambios. Siempre ha sido así, aunque lo que define esta apasionante era que nos ha tocado vivir, no es tanto el cambio en si, sino su vertiginoso ritmo de avance.

Adaptarse a los cambios nunca ha sido fácil. Ninguna empresa tiene asegurada su permanencia. La mortalidad de la empresa mercantil de capital es paradigmática. Si nos preguntamos dónde se encuentran 60 años después las empresas que estaban en la lista Fortune 50 en 1955, descubriremos con estupor que tan solo el 20% se siguen manteniendo en la cumbre, el 30% subsisten pero en lugares secundarios y la mitad de aquellas empresas admiradas y que parecían invencibles 60 años atrás, hoy están desaparecidas del mapa. Han sido incapaces de adaptarse a los cambios.

Situación **en 2015** de las **50 primeras** empresas que lideraban la **lista Fortune** en **1955**



En las investigaciones realizadas sobre la antigüedad de la empresa mercantil de capital descubrimos que en 2016 y en todo el mundo tan solo 750 empresas muestran antigüedades superiores a los 300 años. Y no es casualidad que casi la mitad sean japonesas y un 24% alemanas.

La historia nos enseña que las empresas caen, independientemente de su tamaño y fortaleza, como también lo hacen las grandes civilizaciones. El Antiguo Egipto cayó, Atenas cayó, Roma cayó, cayó la España del Siglo de Oro, cayó el muro de Berlín, incluso Gran Bretaña, que hace un siglo era una superpotencia global, ha vivido desde entonces un pronunciado debilitamiento de su posición.

En base a esa evidencia empírica podemos afirmar, si les damos el tiempo suficiente de observación, que todas las empresas pasarán por momentos duros de ciclo bajo, donde deberán proceder a ajustes para asegurar su supervivencia. La reestructuración, que siempre se había estudiado en los ámbitos académicos como respuesta a situaciones de patología, se ha convertido lisa y llanamente en fisiología de su existencia.

Sólo se desarrollan habilidades para competir, cuando se compete. El músculo competitivo tan solo se desarrolla con el ejercicio. La competitividad es un fenómeno relativo, específico y en constante evolución, y hay que medirla constantemente en cada subsector. Lo decisivo es siempre el diferencial con relación a los competidores directos.

Constatar también, que entornos protegidos y de dinero fácil, no hacen buenos competidores. Tan solo es preciso observar el drama del sector inmobiliario y de construcción español post crisis, tras la época dorada en el quinquenio anterior a 2008, donde llegó a ganarse mucho dinero, en muy poco tiempo y con esfuerzo muy limitado.

Por otra parte, desde la óptica de la demanda, se constata que los ciclos siguen existiendo. Las profecías realizadas en la primera mitad del decenio de 2000 a 2010 por los economistas americanos anunciando el fin de la época de los ciclos económicos, fruto de la constante mejora de la productividad por las nuevas tecnologías de información, han resultado un fiasco. Los ciclos –genéricos y sectoriales– siguen existiendo, con las etapas de siempre: crecimiento, crisis, desequilibrio, ajuste y vuelta al crecimiento. Y desde esa evidencia hay que gobernar las empresas.

Necesidad creciente de competitividad y demanda con ciclos e inestabilidad, implica la reestructuración y la reinención permanentes. No existe la tranquilidad. El estado natural en las empresas es la agitación permanente. Entornos complejos, incertidumbres y cambios acelerados suelen producir miedos y en el extremo, pánicos, pero es lo que nos toca vivir y al menos, no vamos a aburrirnos.

Dirigir con criterio implica *surfear* en la cresta del ciclo y, sobre todo, sobrevivir en la fosa y esto supone gestionar siempre con la mirada puesta en la siguiente fase del ciclo y anticipar. Anticipar y gobernar, no ser gobernado por las circunstancias. Es preciso mantener siempre en el gobierno de las iniciativas mercantiles un buen equilibrio entre las luces cortas y las largas.

El refranero popular ayuda a esa reflexión de gobierno. “*Cava un pozo antes de tener sed*” reza un dicho popular chino. Mientras los holandeses repiten: “*Hace buen tiempo... póngamonos a reparar el tejado*”.

Decía Admunsen, el explorador: “*La victoria espera a quien tiene todo en orden. La gente lo llama suerte. La derrota es segura para quien ha descuidado tomar las precauciones necesarias. A esto le suelen llamar mala suerte.*”

Hoy, digámoslo bien claro, el que no planifica, planifica para el desastre.

Es preciso fijar bien y con detalle el rumbo y luego estar dispuesto a hacer multitud de correcciones, porque en los tiempos de cambio acelerado no te puedes fiar ni de las brújulas “4.0”.

3.2. Principios transversales a la empresa de capital y a la empresa social

En ese complejo entorno crecientemente exigente, formulamos el decálogo de principios generales de buen gobierno²³. No a modo de pócima mágica, ni presentando complejos modelos estratégicos que nos aseguren el futuro, simplemente como principios de actuación y condiciones que faciliten el éxito. La competitividad, la continuidad y la rentabilidad se basan en la vuelta a los orígenes del sentido común, los pies en el suelo y la consideración de las personas como pilares fundamentales. Nada nuevo bajo el sol... Diez principios de gobierno y gestión para la reflexión:

- 1. Las cuentas sin espuma:** *Chequeo permanente de los riesgos del negocio*
- 2. Dirección por remanse:** *Ahorro, capitalización y liquidez*
- 3. Iniciativa como motor:** *Renovación y regeneración permanentes*
- 4. Foco estratégico:** *Singularidad, identidad y continuidad*
- 5. Organización para la acción:** *Freno a la “especulación teórica”*
- 6. Retorno a la simplicidad:** *En negocio, en procesos y en organización*
- 7. Cercanía al cliente:** *Negocio a Escala 1:1*
- 8. Comunicar a todos los niveles:** *Estrategia x Aceptación x Ejecución*
- 9. Configuración institucional sólida:** *Gobierno Corporativo activo*
- 10. Gobierno de las personas:** *Compromiso, autonomía, confianza y participación*

²³ Los estudios de Collins, Pfeffer, Valero, Gallo, Llopis, Ricard y Segarra constituyen una buena base de reflexión.

3.2.1. Cuentas sin espuma. *Chequeo permanente de los riesgos del negocio*

Las cuentas son los reflejos contables de las decisiones. Y si algunas decisiones tomadas fueron equivocadas o imprudentes y han generado activos tóxicos, las cuentas tienen que reflejar esa realidad.

El gobernante prudente reconoce los errores y provisiona contra la cuenta de resultados cuanto antes. Lo ocurrido en el sector financiero español y singularmente en el mundo de las cajas de ahorro es un desgraciado ejemplo de mala práctica de gobierno. Números maquillados, refinanciaciones suicidas y adjudicaciones de activos en pago a mansalva.

La contabilidad es un lenguaje esencial, pero como todo lenguaje se puede utilizar de modo impropio con ánimo de mentir y engañar. Todo aquello que empieza con contabilidad creativa y sigue con la contabilidad de “maquillaje”, acaba indefectiblemente como contabilidad fraudulenta. Todavía no salimos del sonrojo del engaño explícito en compañías cotizadas como Pescanova o Bankia en el mercado continuo, o Gowex en el MAB reguladas y supervisadas por la CNMV.

La prueba de fuego de la salud del negocio son sus márgenes y el crecimiento, y ni márgenes, ni crecimiento son eternos ni están garantizados. Por ello, con periodicidad anual, se debería someter a las empresas a un chequeo completo para anticipar los riesgos del negocio.

¿Pierde el negocio iniciativa? ¿Pierde la frescura?
 ¿Se vacía de producto? ¿Entra en la *melée* de la indiferenciación?...
 ¿Tengo una base de clientes potencialmente “infel”, dispuesta a cambiar por una mínima ventaja económica ofrecida por los competidores?

¿Pueden los costes con el negocio?
¿He sumado al riesgo operativo el riesgo financiero?
¿Se me ha envejecido/aburguesado el equipo?
...

El primer principio general del buen gobierno consiste, pues, en manejar números rigurosos y realistas, evitando las cuentas con espuma y los trampantojos contables... y, al mismo tiempo, contrastar permanentemente y con exigencia la aparición de los riesgos y las vías de agua que se abren por debajo de la línea de flotación.

3.2.2. Dirección con remanse de recursos. *Ahorro capitalización y liquidez*

Cuando en un negocio sólo se habla de liquidez, cuando todas las energías se vuelcan en la caja con sentido de urgencia, no hay gobierno.

El buen gobierno requiere siempre serenidad y no ansiedad estructural; el buen gobierno requiere a los directivos centrados en las operaciones de negocio y en el impulso de su gente, y no en el parcheo permanente de la caja. Las buenas empresas gestionan con recursos suficientes y con excedentes de liquidez, anticipando las malas coyunturas.

Las operaciones clave son: ahorro y capitalización.

El ahorro aconseja utilizar como indicador de gestión el BDI y no abusar del EBITDA. Los beneficios deben incluir los costes de permanecer en el negocio, y los costes de permanecer en el negocio están siempre por debajo del EBITDA. Inversiones, gastos de financiación, provisiones por contingencias o amortización directa de activos tóxicos restan al EBITDA y deben contemplarse siempre para superar la prueba del futuro.

De hecho, en las empresas exitosas se habla siempre del BDI. En las que menos bien, del BAI. En las que van peor, del BAIL. En las que van tres veces menos bien se habla del cash flow. Y las que ya empiezan a ir mal se analizan exclusivamente con la vista puesta en el EBITDA. No sería de extrañar que en algún momento desde alguna consultora de renombre o desde una afamada escuela de negocios se apueste por un nuevo indicador que, en nomenclatura anglosajona, podría ser el EBE (Earnings Before Everything).

Hay que ganar suficiente beneficio para enfrentarse a la prueba del futuro, y acometer los proyectos con una sana proporción entre ahorro y deuda, y ésta, en lo posible, estructurada a largo plazo.

Hay que evitar los “empachos” de deuda indigerible. En nuestro país, a la cabeza de los más endeudados del mundo, disfrutamos de un apalancamiento estructural privado de dos veces el PIB y de una deuda pública del mismo tamaño del PIB. Durante los años anteriores a la crisis muchas compañías y particulares se embarcaron en una especie de macro-fiesta con alcohol casi gratis (a tipos de interés ridículos) puesto por las entidades financieras. Las consecuencias son conocidas por todos: borrachera y terrible resaca. Y, al final, aquellas copas que parecían gratis, resulta que hay que acabar pagándolas entre todos.

Las empresas bien gestionadas no juegan en la ruleta rusa. Así lo corroboran las investigaciones realizadas en empresas europeas de tamaño mediano de mayor crecimiento y rentabilidad, que comparten dos políticas. La primera²⁴ es la prudencia financiera. Compañías que tal vez no salgan en las primeras pá-

24 Por facilidad expositiva la segunda política se referirá más adelante.

ginas de los diarios económicos anunciando una compra estratosférica completamente apalancada, pero nunca salen, años después, en las páginas de obituarios con una esquela de “¡muerto por deuda!”. Esquela que ha sido, desgraciadamente, muy común en estas épocas de crecimientos desbocados e indisciplinados.

Las empresas sanas se embarcan en proyectos de inversión y crecimiento siempre con un prudente equilibrio entre la autofinanciación y la deuda, no poniendo en riesgo el conjunto ante un cambio de las condiciones del entorno o de las contingencias del propio plan de negocio.

Por contra, la realidad del tejido industrial español muestra excesivas empresas poco capitalizadas, con estructuras financieras débiles, empachadas de deuda y normalmente estructurada a corto plazo. Casitas construidas con paja o madera que al primer soplo saltan por los aires.

Por tanto, y como síntesis del segundo principio de buen gobierno, hay que hacer compatible el atrevimiento en el negocio, con la prudencia financiera. Apostar siempre por planteamientos financieros que resistan coyunturas adversas. Gobierno sensato de las finanzas más allá de los ROEs, ROAs, TIRes y VANes, sabiendo que el dinero nunca hace el negocio, pero según y como se plantee lo puede acabar destruyendo.

3.2.3. La iniciativa como motor. *Renovación y regeneración permanentes*

Lo peor que le puede ocurrir a un negocio mercantil o a una empresa social es que pierda el impulso emprendedor, que se quede sin iniciativa, que la iniciativa se angoste, se anestesie, se diluya.

Porque la empresa es el mundo de las iniciativas; la suma de iniciativas personales que consisten en: tener deseos de hacer algo útil, ponerse a hacerlo y procurar que organizadamente salga bien.

Y la iniciativa debe estar forzosamente abierta a la innovación y al cambio. Lo que hoy se llama “pensar fuera de la caja”. Hay que atreverse a hacer las cosas de otro modo, sin dejarse vencer por los miedos o por el fatalismo. Evitar la autocomplacencia que es siempre signo de arrogancia y principio del fin.

Para tener éxito a lo largo del tiempo en las empresas tenemos que innovar, aprender y mejorar constantemente nuestra forma de hacer las cosas. El aprendizaje se basa siempre en el error; error que nunca hay que ocultar, ni silenciar.

Debemos fomentar en las empresas, por tanto, la cultura del reconocimiento del error porque ésta es la única forma de asegurar el aprendizaje y el avance. Como reza el refrán: *Para aprender, ¡¡perder!!*

En Medicina, está plenamente aceptado el lema “*olvida y recuerda*”. Olvidar es importante para garantizar que un empleado está dispuesto a admitir que se ha confundido, y recordar es fundamental para prevenir que el mismo error suceda repetidamente, institucionalizando la memoria en mejores procesos de trabajo. Tanto descubrir los errores, como aprender de ellos son factores esenciales en todo proceso de aprendizaje.

Por tanto, tercer principio general de buen gobierno, estimular la iniciativa y la capacidad de renovación y regeneración en las empresas, no siendo esclavos de éxitos pasados y no temiendo ni silenciando el error.

3.2.4. Foco estratégico. *Singularidad, identidad y continuidad*

Los negocios, los negocios buenos y serios, se basan en detectar oportunidades donde los demás no las ven; en invertir donde los demás no invierten; en hacer las cosas mejor que los demás y en desarrollar habilidades que los demás no tienen.

Las buenas empresas no caen en el mimetismo y buscan desesperadamente su singularidad fuera de la melé y, al mismo tiempo, mantienen el Norte y el rumbo. No se orientan en función del origen del viento y no pierden la serenidad ante coyunturas cambiantes. Como Ulises en su viaje a Ítaca, hay que mantener intacta la convicción del destino final y “atarse” al mástil de esas convicciones, no dejándose tentar por los “cantos de sirenas” o la desesperación de la coyuntura adversa.

Esa obsesión por centrarse y seguir desarrollando el engranaje principal no es incompatible con el principio anterior referido al constante proceso de renovación y regeneración. No es incompatible experimentar continuamente nuevas ideas como mecanismo para estimular el progreso y como protección al futuro incierto y, al mismo tiempo, mantener el rumbo. Por tanto, fidelidad a los principios básicos, pero puesta al día en las operaciones.

Como regla general, un enfoque firme en el negocio central tiende a ser muy eficaz a corto plazo, mientras que cierta diversificación suele garantizar mayor éxito en el largo plazo, actuando como protección contra los riesgos y anticipando las tendencias futuras.

Cuando ya no es posible revitalizar el negocio central en decadencia mediante la innovación, es necesario ejercer cierta presión para diversificar la cartera de negocios y así transformarla.

Es crucial que se implementen cambios y ajustes mientras la empresa esté bien posicionada y sea rentable. La clave está en invertir en el futuro.

Podemos tomar el ejemplo de nuestro genial artista Picasso y su propia evolución. Picasso no se renovó abandonando la pintura y la escultura para convertirse en novelista o banquero; toda su vida pintó, pero progresando a través de diferentes fases creativas dentro de su actividad primordial (pasando del período azul inicial, al cubismo y al surrealismo).

Por tanto, focalización en el engranaje principal, porque muchas veces las huidas hacia delante o el desenfrenado objetivo del crecimiento son la gran causa de todos los males. A veces vamos demasiado lejos: demasiado riesgo, demasiado apalancamiento, demasiada innovación financiera, demasiado oportunismo. La persecución indisciplinada del crecimiento es una adicción que suele acabar en desgracias futuras.

La Ley de Packard se cumple siempre: *“Una empresa tiene más posibilidades de morir de indigestión de demasiadas oportunidades que de hambre de demasiadas pocas”*.

3.2.5. Organización para la acción. Freno a la especulación teórica

En la empresa, se piensa para hacer y, por tanto, el pensamiento debe estar cerca de la acción. Es preciso evitar la contemplación y la autocomplacencia. La organización tiene que ser un motor de acción.

La realidad es la realidad y no es conveniente interpretarla exclusivamente desde modelos teóricos y magia. Hay que vacunarse contra la invasión de los “teóricos”. Las empresas son organiza-

ciones donde se piensa para la acción, de forma organizada. Si lo pensado no se puede hacer, o no se acaba haciendo, no sirve para nada. La especulación teórica es lo más alejado del mundo de la empresa.

No hay que confiar nunca sólo en los informes para estar debidamente enterado. Con frecuencia es preciso viajar al “lugar de los hechos” y hablar con las personas locales al frente de la operación. Hay que acercarse a los productos, a la gente y a los clientes.

El CEO –máximo responsable de la organización- debe ser ejemplar en esa cercanía a la realidad-realidad y, desde ella y con humildad, debe desarrollar en toda la organización la capacidad de observación cruda del contexto, del medio y del entorno. Hay que desarrollar la inquietud por observar hechos y comportamientos; no por imaginarlos. Sirve de ejemplo la filosofía de Honda para resolver problemas: *“Pieza real, lugar real, situación real”*. Porque la experiencia de primera mano no pasa por alto detalles aparentemente insignificantes que pueden resultar cruciales para acabar solucionando los problemas detectados.

Esta visión centrada en la realidad obliga a optar decididamente por organizaciones descentralizadas; dicho con mayor contundencia, emancipadas. En infinidad de ocasiones las empresas dicen que descentralizan, pero luego toman las decisiones de forma centralizada. Es la eterna tensión entre las políticas generales de globalización y los intereses locales. Un factor clave para el éxito es la disposición de la empresa por llevar a cabo análisis objetivos e independientes de los intereses de algunos departamentos, sobre lo que se debe y no centralizar. En caso de duda, la descentralización siempre debe ser la opción privilegiada, pues fomenta que gerentes y empleados locales se

identifiquen con su empresa y confiere una mayor flexibilidad y enfoque en el mercado.

3.2.6. Retorno a la simplicidad. *En negocio, en procesos y en organización*

Siguiendo con el principio de Packard, la clave de una buena estrategia hoy es el sacrificio por no hacer de todo y para todos. Lo verdaderamente diferencial y singular es siempre muy difícil de imitar. Y lo singular no suele ser complejo.

Aunque el incremento de la complejidad en la empresa es conatural a su crecimiento, y evolución, es preciso luchar contra su cronificación y trabajar incansablemente para escapar de sus excesos. Las empresas bien gobernadas no se dejan atrapar por la trampa de la complejidad indigerible y apuestan decididamente por la simplicidad. Simplicidad como fruto de un intenso trabajo de focalización en lo básico. Simplicidad no entendida nunca como mediocridad.

Muchas compañías están ahora inmersas en programas de simplificación. Es el eterno péndulo humano: primero lo complicamos y luego lo simplificamos. Sirva como ejemplo el de una compañía del IBEX 35, líder en su sector y con gran implantación internacional que comercializa a través de miles de distribuidores a los que manda la información de las ofertas del mes en curso. La comunicación se llama el megamail... Menudo adjetivo, ¿no? El megamail incorpora 100 páginas con todos los productos/servicios y sus ofertas y condiciones del mes. Obviamente, los distribuidores no son capaces de pasar de la página cinco, porque resulta sencillamente inmetabolizable para ellos tal cantidad de oferta e información. Y en el hipotético caso que pudieran entender, presentar y vender toda la oferta, luego serían incapaces de provisionarla, facturarla o, finalmen-

te, atender las seguras reclamaciones de los clientes. Más de 1.000 productos generados por las mentes del marketing en las oficinas de la central, en un ejercicio de intelectualidad que no considera las limitaciones de la realidad-realidad que antes se ha referido. Complejidad que se convierte en mediocridad, generando altos costes de operación y de calidad y, finalmente, insatisfacción en los clientes.

¡Simplicidad! El genial directo de cine Alexander Payne lo expresa con mucha claridad cuando dice: *“Mi padre y mi abuelo fueron propietarios de un restaurante toda su vida y crecí escuchando que el secreto del éxito es lo básico: sopa caliente, servicio rápido, precios bajos, camareros amables... y creo sinceramente que es lo mismo en las películas...”*

La simplicidad, decía el genial Leonardo Da Vinci, *“es la última sofisticación”*. Y la perfección se consigue no cuando no hay nada más que añadir, sino cuando no haya nada más que quitar.

Por tanto -síntesis del punto 6º- mantener la línea estratégica y apalancarse en la singularidad, sin distraerse, revistiéndolo todo -negocio, procesos y organización- de simplicidad y sentido común; no de complejidad y magia.

3.2.7. Cercanía al cliente. *Negocio a escala 1:1.*

Consecuentemente con los dos puntos anteriores, hay que dibujar el negocio a escala 1:1. La escala 1:1 obliga a conocer la realidad de las operaciones comerciales y de las necesidades y percepciones de los clientes. Deberíamos observar siempre las empresas con los ojos críticos de nuestros mejores clientes.

El centro de gravedad de un negocio debe mantenerse lo más cerca posible del punto donde se interactúa con el cliente. Nun-

ca deberíamos olvidar que la principal tarea de un negocio es conseguir que el cliente vuelva otra vez.

Desarrollar, por tanto, en la organización, en toda la organización y a todos los niveles, la perspectiva de cliente que se basa en la escucha permanente y activa y que se opone a la “teoría de cliente”. Escucha activa, y conversión rápida, imaginativa e innovadora de esa escucha en acción.

Perspectiva de cliente –orientación comercial- que obliga a disponer de perfiles de colaboradores con pasión; con un punto irrefrenable por prestar un mejor servicio al cliente, por anticiparse y resolver con agilidad. Perspectiva de cliente que obliga a articular procesos de avance para que los directivos de primer y segundo nivel de las distintas áreas se reencuentren con el cliente y con sus procesos. Porque con los años y la experiencia acumulada se puede perder fácilmente el “grip”.

Ejemplos, como el “día de maniobras” en Southwest Airlines -Aerolínea americana con 25 años ininterrumpidos de rentabilidad- con los directivos atendiendo en call center, facturando en mostradores o recogiendo los equipajes. La semana en la calle de la compañía alemana Wurtz, con sus ejecutivos visitando talleres de automoción y escuchando la voz del mercado. El programa “Reallity 101” de Davita –proveedor líder de servicios de diálisis en EEUU-. Programa que obliga a los directivos a trabajar durante una semana al año en un centro de diálisis, interactuando con la plantilla y con los pacientes, levantándose a las 4 de la mañana para estar a las 5 en el centro y tenerlo todo dispuesto para cuando lleguen los clientes a las 6.

Todos los procesos de acercamiento a la realidad, si no los convertimos en folklore, nos sirven para redescubrir las operaciones comerciales y de servicio y actuar con orientación comercial hacia el cliente a partir de la realidad a escala 1:1 (no 1:5.000 o 1:10.000).

3.2.8. Comunicar a todo los niveles. $ExAxE = R$

Decía Antonio Valero, promotor y primer director general del IESE, que las diferencias entre las estrategias de las empresas son milimétricas, comparadas con las distancias quilométricas que se dan en la gestión ordinaria.

El éxito de una buena estrategia es, pues siempre, una combinación entre la estrategia en sí misma, su aceptación a todos los niveles y su ejecución. La aceptación y la ejecución son los multiplicadores de la estrategia.

Podemos formular ese principio en una sencilla ecuación algebraica en el que el resultado final sea el producto de una valoración de la estrategia, de la aceptación de dicha estrategia por toda la organización y de capacidad de ejecución –de puesta en marcha– de la estrategia definida. Una estrategia óptima de 10 con una pobre aceptación de 1 y una pobre ejecución de 1, dan un resultado de 10. Por contra, una estrategia algo peor valorada en un notable bajo de 7, con aceptación y ejecución también valoradas en un notable de 7, dan como resultado: 343!!

Buscar, por tanto en el diseño estratégico un buen equilibrio entre el enfoque jerárquico y el participativo. Si la visión es muy jerárquica, lo más probable es que pueda acabar siendo teórica y poco aceptada. Si la visión es excesivamente participativa, el riesgo es perderse en exceso de detalles y, además, que cada nivel jerárquico intente sacar partido.

Hay que comunicar permanentemente para que la gente se focalice en cosas simples pero vitales. Por tanto, repetir mensajes hasta la saciedad. Según Jack Welch presidente en su tiempo de General Electric: *“Si piensa que ya les ha dicho a sus trabajadores algo el suficiente número de veces, probablemente es que no lo ha hecho”*. El liderazgo exige comunicación persuasiva y eficaz.

3.2.9. Configuración institucional sólida. *Gobierno corporativo activo y de calidad*

Observamos que en multitud de ocasiones las empresas no son derrotadas en el mercado por sus competidores, sino que sucumben a los enfrentamientos internos y fratricidas entre sus consejeros o entre estos y los accionistas.

Le corresponde a la titularidad (la propiedad) velar para que en la empresa se de de forma continuada la iniciativa, se reparta el poder y se “cuide” de los dineros. Le corresponde a la titularidad actuar como motor, con protagonismo, empujando exigentemente. Y, para ello, la propiedad debe ser referente, debe transmitir unidad y espíritu de continuidad.

Hay que huir de las empresas con un accionariado de referencia inestable, a veces meramente financiero, enfrentado en guerra civil declarada con gobiernos corporativos compuestos por consejeros floreros que no se enteran, o no son más que la voz de su amo, definidos en función de las cuotas políticas de poder.

La configuración institucional no puede, por tanto, ser raquítica, ni en recursos financieros, ni en capacidades de gobierno y debe anticipar y modular las luchas de poder. El buen gobierno, el gobierno responsable, el bien actuar –y sin duda también el bien pensar y el bien sentir– es condición indispensable para avanzar con eficacia y justicia en el mundo mercantil.

Por tanto, equilibrio, orden, unión y cohesión en la titularidad (en el órgano que ostenta el poder), evitando siempre los enfrentamientos. En tiempos buenos y en tiempos malos. Gobierno profesional y riguroso en las iniciativas y en el ejercicio del poder.

3.2.10. Gobierno de las personas. *Compromiso, autonomía, confianza y participación*

No hay empresas de negocio sin personas.

La gestión ordinaria que marca la verdadera diferencia entre las empresas, es la que recae sobre las personas. Su diligencia, su proactividad, su imaginación, su laboriosidad, su tenacidad, su entrega y frescura, conforman ese ADN que marca la diferencia en un mercado competitivo. Las personas son, definitivamente, la piedra angular.

Y las personas somos capaces de lo mejor y de lo más mediocre. Las actitudes, sustentadas en los valores que vivimos, son el gran catalizador del avance o el freno. Todo está en la actitud.

Los valores y las actitudes de las personas emergen en las relaciones personales y profesionales en los momentos de más dificultad. En esos momentos, no es lo mismo poner todo el empeño, los cinco sentidos, el corazón y desvivirse, que asistir como invitado. No es lo mismo comprometerse que colaborar.

Esa es la segunda de las políticas referida anteriormente en 3.2.2 que comparten las medianas empresas europeas con mayor crecimiento y rentabilidad. Todas ellas son excelentes identificando, incorporando, desarrollando y fidelizando talento y comprometiéndolo en el quehacer ordinario.

Pero ese compromiso no es nunca independiente de los paradigmas que imperan en la empresa. Porque una cosa es el discurso oficial y otra la actuación real. Si el paradigma realmente dominante es la desconfianza, la organización se verticaliza y los directivos se ocupan en fiscalizar. La fiscalización esteriliza la ilusión, la creatividad y el entusiasmo, y provoca aborregamiento en el equipo, cuando no enrocamiento, escaqueo o cinismo colectivo.

No es tarea fácil dirigir respetando las libertades individuales. De hecho, cuanto más creativos, más intuitivos o más emprendedores son nuestros colaboradores, más difíciles son de dirigir desde planteamientos de imposición del poder. La singularidad, la pasión, la tozudez, la intolerancia radical ante la burocracia son siempre de difícil gobierno. Ahí está la grandeza y la esencia del proceso de dirección de personas: aunar los esfuerzos y voluntades libres de personas singulares, hacia la acción y la consecución de resultados. Porque en entornos de autonomía, con fé en la libertad de las personas, se desarrollan al máximo sus habilidades y florecen individuos con chispa.

3.3. Principios singulares en la iniciativa social que compete en el mercado

Se ha formulado en el apartado anterior un decálogo de principios generales de buen gobierno transversal a cualquier organización que “pelee” en el mercado. Vamos, ahora, a detallar aquellos elementos singulares que definen las iniciativas y empresas sociales exitosas.

Una empresa social debe estar tan bien dirigida como una empresa convencional con ánimo de lucro, si no más. Después de todo, los objetivos perseguidos son más complejos y, puede afirmarse que también más importantes. Ordinariamente se parte, además, de una estructura de costes peor que la de los competidores mercantiles. Esto obliga a dosis diferenciales de creatividad en el diseño de las propuestas de valor para que el mercado pague la diferencia que se precisa para generar los márgenes de supervivencia y continuidad en entornos de menor eficiencia que los entornos puramente mercantiles.

En el siguiente cuadro se recogen esos principios singulares de buen gobierno específicos de las empresas sociales.

1. **Control sobre toda la cadena de valor:** *Producto y marca propios*
2. **Trabajo en red:** *Desarrollo de alianzas con todos los agentes implicados*
3. **Vinculación con el territorio:** *Arraigo perdurable*
4. **Equilibrio entre las lógicas productivas y asistenciales:** *Organización "malabar"*
5. **Equipo profesional:** *Talento generoso*
6. **Comunicación permanente del proyecto :** *El buen paño en el arca no se vende*
7. **Gobierno corporativo ejemplar:** *Transparencia y rendición de cuentas*
8. **Fuerte cultura organizacional:** *Valores compartidos y sentido del trabajo*

3.3.1. Control sobre toda la cadena de valor. Producto y marca propios

En las iniciativas sociales inclusivas, el fin básico es la generación de los puestos de trabajo y su adaptación a las capacidades propias de los asistidos. Esto supone, siempre, menor productividad y mayor coste por la necesidad de articular estructuras de supervisión diferenciales. Por tanto, en la medida de lo posible, hay que apostar por modelos de negocio que controlen toda la cadena de producción-comercialización y permitan la creación de marca propia.

La opción por la marca propia garantiza mayor sostenibilidad económica, al no limitarse al simple modelo de negocio que supone ser recurso productivo de mano de obra barata para terceros, que pueden sufrir reducciones en su actividad, decidir cambiar de proveedor o deslocalizar la producción por su propio interés.

Por otra parte, luchar en mercados muy competitivos defendiendo producto y marca propia supone someter a la propia

empresa a una exigencia diferencial que obliga a la mejora permanente. La innovación y desarrollo constante de nuevos productos y el ensayo de nuevos modelos logísticos y de comercialización, suponen, en definitiva, el logro de fortalezas competitivas que se vuelcan en el mercado en una espiral virtuosa que asegura la continuidad de la empresa.

Al mismo tiempo, disponer de producto y marca propia que se comercializa al consumidor final con éxito, es definitivamente “sanador” para las personas protagonistas que ven como el fruto de su trabajo es reconocido socialmente por los propios consumidores del mercado.

Volviendo al ejemplo que actúa como hilo de la ponencia, La Fageda dispone de un millón y medio de consumidores finales de sus yogures, que constituye la gran fortaleza de la marca. Fortaleza asentada, al mismo tiempo, en una capilaridad de puntos de venta que supone una presencia en prácticamente todo el mercado catalán y con una cuota de mercado en valor que, en los productos estrella, está en el 20%. Consumidores fieles que pagan por el producto diferenciales del 50% sobre la marca líder y casi tres veces más que los productos con marca de la distribución son, no sólo un gran activo de resistencia, sino una gran oportunidad de mayor desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos.

3.3.2. Trabajo en red. Desarrollo de alianzas con todos los agentes implicados

Las iniciativas sociales que compiten en el mercado deben lograr complicidades con todos los agentes relevantes, tanto en el ámbito social, como en el puramente mercantil.

Es imprescindible observar las redes asistenciales e institucionales complementarias que existen en el territorio, y analizar des-

pués la posibilidad de desarrollar alianzas y colaboraciones con los diversos agentes que conforman esas redes.

Ante un problema social del que la organización quiera ser una parte importante de su solución, se debe tener claro que “sola” no podrá abarcar todas las áreas. Por el contrario, lo sensato es partir de la base de que es necesario trabajar conjuntamente con otras instituciones para ofrecer la mejor atención posible. Por tanto, el trabajo pasa por crear vínculos, colaboraciones y alianzas.

Para resolver un problema social hay que actuar desde la sociedad. De hecho, el problema social nunca podrá resolverse si se mantiene aislado de las otras dimensiones e instituciones sociales. Es obvio, para que se dé respuesta a las necesidades de un determinado colectivo en riesgo de exclusión, sus necesidades deben ser reconocidas socialmente. Por tanto, esa consciencia social debe permear desde los círculos más cercanos –los propios afectados y sus familias– hasta la sociedad en general, pasando por los sectores profesionales que abordan en alguna manera la problemática y la propia Administración, desde la más local, a la más global.

Por otra parte, y aprovechando la sensibilidad de muchas empresas de servicios hacia las problemáticas sociales, deben establecerse alianzas con compañías proveedoras de información de mercado, con compañías consultoras con know how específico en ámbitos de operaciones, logística, con firmas de abogados y fiscalistas, con universidades y escuelas de negocio... En el ámbito financiero deben buscarse los apoyos de las obras sociales de las fundaciones bancarias y de otras fundaciones e instituciones con recursos y potencial interés en invertirlos en fines sociales. En definitiva y en función de cada problemática social, el listado de agentes colaboradores debe ser amplio y relevante.

El buen gobierno de la empresa social supone la identificación de las alianzas, su desarrollo específico y la colaboración con todos los agentes implicados.

3.3.3. Vinculación con el territorio. Arraigo perdurable

Los proyectos gestionados por empresas sociales suelen nacer de problemáticas o necesidades sociales en ámbitos geográficos específicos. Nacen ya, por tanto, con una clara vocación de arraigo en el territorio. En este sentido, la conciencia de contribuir al desarrollo del territorio más próximo, de ser parte del crecimiento de éste, de trabajar para que sea un lugar mejor, es imprescindible en un proyecto de empresa social.

Este arraigo en el territorio incluye la sociedad, las instituciones, los servicios, la Administración y las empresas y, por tanto, ha de ser vivido por todos estos agentes, promoviendo así la intención de participar en la solución del problema.

Si se logra que el proyecto sea vivido como parte del territorio, esta implicación se transformará también en forma material en contratos de servicios con la Administración o en proyectos con otras instituciones.

La empresa social, nacida y edificada en su propio territorio, debe acabar siendo el orgullo del mismo. Debe ser un referente constante en boca de las instituciones y de la propia sociedad. Debe ser reconocida como un éxito colectivo del propio territorio y como una proyección de sus propias capacidades.

Acudiendo, una vez más, a La Fageda, observamos que los habitantes e instituciones de la comarca de la Garrotxa consideran, con orgullo, el proyecto como “suyo”. Observamos, también, cómo la admiración por el proyecto acaba inoculando a

los propios integrantes del mismo. El reconocimiento proyectado desde la comarca, se convierte en gasolina que alimenta el motor interno de autoestima y el orgullo de pertenencia a la organización por sus propios integrantes.

3.3.4. Equilibrio entre las lógicas productivas y asistenciales. Organización “malabar”

La creación de una empresa social inclusiva requiere el diseño de una organización capaz de contemplar al mismo tiempo la lógica de negocio y la lógica asistencial. Una lógica exclusivamente asistencial que orille los aspectos de negocio, trae como consecuencia la inviabilidad mercantil, y una lógica puramente empresarial que no contemple las especiales circunstancias de los colectivos a quienes se quiere atender, es un atentado directo contra el fin asistencial. La actividad empresarial debe estar siempre al servicio de la actividad asistencial, pero la actividad empresarial no puede construirse al margen del mercado.

La contradicción entre ambas lógicas obliga a que la organización efectúe muchos equilibrios y no pocos sacrificios. La lógica asistencial en un entorno productivo requiere la organización de las personas asistidas de forma que puedan desarrollar al máximo sus distintas capacidades y, para ello, son aspectos esenciales los acompañamientos personalizados, la adecuación de los puestos de trabajo y las rotaciones en el mismo. Por otra parte, para cumplir con las exigencias productivas es preciso integrar esos itinerarios personalizados en una agenda común y coordinada.

Naturalmente esa tarea de búsqueda de equilibrios puede llegar a ser utópica si no se dispone del conocimiento necesario de ambos ámbitos, social y mercantil, dominando los tiempos y sabiendo en qué momento es necesario impulsar cada uno para

mantener la relación adecuada. Así, la formación de las personas que dirigen el proyecto ha de conjugar esas dos realidades (asistencial y empresarial) muchas veces contradictorias. Es necesario que el liderazgo esté dotado de la autoridad y la competencia que permitan tomar decisiones que, si bien son positivas para el buen funcionamiento del proyecto, en ocasiones puedan resultar “impopulares” por atentar contra uno de los ámbitos. Por ello, nos referimos a esa organización de gestión como una organización “malabar”, que debe mantener en vuelo todas las bolas a la vez, sin que ninguna caiga al suelo.

La organización “malabar” debe contestar a la pregunta: ¿A quién corresponde la última palabra sobre cómo organizar la producción en un entorno de personas con capacidades distintas? La respuesta debe buscarse en el diálogo con los gestores de ambas lógicas, con la visión del objetivo común y bajo los principios de una buena visión transversal.

No se deben llevar las empresas sociales con organizaciones paralelas en el ámbito mercantil y asistencial, que sigan ritmos asimétricos de desarrollo y que se miren desde ambos bandos con desconfianza. Los equipos de profesionales de las áreas de negocio y asistenciales deben conocer de modo suficiente el ámbito que no les es propio y tener sensibilidad y voluntad de integración de ambas dinámicas. Aquí reside la mayor dificultad organizativa de un proyecto social inclusivo que compita en el mercado. Y aquí está, también, la clave del desarrollo de las personas del proyecto.

3.3.5. Equipo profesional. Talento generoso.

La chispa iniciadora de una empresa social suele ser la cercanía al problema del fundador. El fundador conoce y vive el problema y decide hacer algo para atemperarlo o solucionarlo. Pero,

alerta, hay que vacunarse contra las visiones asistenciales paternalistas y no confiarlo todo al “buenismo”. Porque en muchas ocasiones, la propia procedencia del mundo social de muchos emprendedores de iniciativas sociales lleva al fracaso de sus iniciativas al desatender la lógica mercantil.

La empresa social requiere formación empresarial en los fundadores y la captación de talento experimentado en su equipo directivo. El responsable de comercialización debe ser un experto bregado en el mercado, y el de producción, y el de logística, y el de administración, el de finanzas, el de sistemas... Todos ellos, buenos profesionales, con un plus de sensibilidad especial hacia lo social. Este perfil es el que marca la diferencia y facilita sostenibilidad y continuidad a las iniciativas sociales desarrolladas bajo estructuras mercantiles.

Por su parte, los profesionales deben acabar viviendo e incorporando a su desempeño ordinario las claves sociales específicas y singulares de cada proyecto. Deben aprender a incorporar en el ámbito de las operaciones de negocio a las personas con capacidades distintas, ya que ese es el fin último que da el sentido al proyecto.

Por otra parte, la empresa social es también una oportunidad para la renovación individual. Gracias a las “gafas” de la empresa social, se ven cosas que nunca antes se habían visto. Provocar un impacto en la vida de la gente puede ser igual de inspirador e incluso más gratificante que ganar más dinero o contribuir a que otros lo ganen. Trabajar en una empresa social no requiere esfuerzos heroicos de abnegación. Significa preocuparse por dar sentido al trabajo directivo haciendo del mundo un lugar mejor. Es, por tanto, un campo crecientemente interesante para directivos y profesionales que provienen del mundo de la empresa mercantil ordinaria y que buscan un plus de sentido a su trabajo.

3.3.6. Comunicación permanente del proyecto. El buen paño en el arca no se vende

Las empresas sociales tienen que ser noticia y utilizar extensiva y creativamente el mundo de la comunicación y, muy especialmente, el entorno digital de las redes sociales.

En la empresa social siempre hay un discurso singular que realizar y una audiencia esperando sus noticias. La notoriedad es esencial para abrir puertas a la financiación y al propio negocio y, también, para recibir el soporte del territorio. Dado que el fin es social, resulta una obligación velar para que esta información llegue a la sociedad para que ésta tome consciencia del problema.

La comunicación debe ser siempre veraz y no instrumentalizar a los colectivos asistidos. Se trata de comunicar el proyecto y los atributos singulares de la oferta, buscando el efecto de ondas expansivas con el objetivo de ampliar el colectivo de “apóstoles” que viralicen la iniciativa.

La creación de un departamento de comunicación es un medio imprescindible que actúa de palanca con los proyectos sociales y a ello hay que dedicar tiempo de calidad desde los órganos de gobierno.

3.3.7. Gobierno corporativo ejemplar. Transparencia y rendición de cuentas

Por buen gobierno corporativo entendemos el sistema de normas y procedimientos cuya finalidad consiste en que la entidad funcione correctamente, siguiendo principios de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad, con independencia de las personas que en cada momento desempeñen la función o funciones de gobierno y representación de la misma.

El buen gobierno corporativo es un instrumento necesario para la sostenibilidad de las instituciones y para que éstas puedan inspirar confianza a todas las partes interesadas en ellas, o afectadas por su actividad.

Especial y singularmente en las empresas e iniciativas sociales, el impulso de las buenas prácticas de gobierno corporativo debe ser una prioridad irrenunciable. Los desgraciados recientes casos de desgobierno y abuso del poder en fundaciones históricas con gran desarrollo y arraigo, han producido en la sociedad una corriente de desconfianza en el propio sector de fundaciones y asociaciones que es preciso recomponer y recuperar cuanto antes.

Los principios que inspiran las Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en las empresas de capital que cotizan en el mercado de valores, son el referente formal de máxima exigencia. Estos principios pueden ser aplicables, con la lógica adaptación a sus matices, a las empresas sociales sea cual sea su arquitectura jurídica (fundaciones, asociaciones, cooperativas sociales...).

Hay que pasar cuentas con todos los “grupos de interés”. En el caso de las Asociaciones y Fundaciones, la relación con los “grupos de interés” adquiere, si cabe, un carácter aún más importante. Estas entidades reciben, en muchos casos donaciones que se aportan de forma desinteresada y sin que ello implique la adquisición de ningún derecho político. Muchos aportan su trabajo sin que medie retribución, o esta sea significativa. Sus actividades y sus beneficiarios, se sitúan con frecuencia en temas de gran sensibilidad social y la medición de su impacto real suele ser difícil de efectuar. Por todo ello, estas entidades deben prestar una atención especial a la forma en qué se comunican con estos grupos y cómo pueden inspirar confianza de forma recurrente.

Cuando se recibe algún tipo de subvención pública, es especialmente importante ser capaces de justificar el efecto multiplicador que la iniciativa ha logrado y el retorno que esto supone en toda la cadena de valor, “aguas arriba y aguas abajo”, para la propia Administración.

Retomando, una vez más, el caso de La Fageda, se realizan periódicamente estudios independientes que muestran que por cada euro ingresado a través de la Administración²⁵ –en estricta aplicación de la LISMI– se “devuelven” cinco euros en impactos impositivos y cotizaciones a la Seguridad Social en toda la cadena de valor, desde los proveedores, hasta la venta final en tiendas.

En aras al objetivo de maximizar la transparencia, hay que ir más allá de las exigencias legales y utilizar la propia página web de las instituciones para dar detalle de las cuentas debidamente auditadas y la memoria anual del ejercicio. Presentar información suficientemente descriptiva de la estructura de gobierno de la entidad y de su organización, con detalle de las personas que componen sus órganos de gobierno y sus curricula respectivos. Volcar la información sobre los fines y programas específicos a acometer y los presupuestos que los sustentan. Al mismo tiempo, es muy conveniente disponer de un reglamento y código de buen gobierno del patronato (o junta rectora) y también de un informe anual de gobierno y de un procedimiento de valoración del desempeño de los órganos de gobierno, todo ello también debidamente incorporado en la página web.

25 Aunque es habitual hablar de subvenciones públicas, lo correcto sería calificar a los ingresos provenientes de la Administración a través de la aplicación de la LISMI, como pagos realizados por la Administración a las empresas que les prestan un servicio que, en caso de no hacerlo, caerían bajo la responsabilidad pública.

Además de responsabilizarse de la publicación de toda esa información detallada en los párrafos precedentes, los órganos de gobierno máximos (patronatos o juntas rectoras) deben extremar los deberes que les exige la Ley:

- a) Servir al fin fundacional.
- b) Hacerlo con diligencia y lealtad.

El primer deber de los patronos o miembros de junta rectora es el participar en la administración colectiva que les está encomendada dentro de los límites del objeto fundacional, así como el de representar a la entidad en la forma determinada por los estatutos.

No puede existir diligente administración sin una asistencia continuada a las reuniones, sin una preparación meticulosa de las mismas, y sin la intervención en los debates que se establecen en el seno de los patronatos y/o juntas rectoras. Por ello, cada administrador debe dedicar, con continuidad, el tiempo y esfuerzo necesario para seguir de forma regular todas las cuestiones que plantea la administración de la entidad, recabando la información suficiente para ello y la colaboración o asistencia que considere oportuna, manteniendo su independencia de criterio.

El deber de lealtad obliga a que, en el ejercicio de su cargo, el miembro del Patronato, de la Junta de Gobierno o de la Junta Directiva vele por el cumplimiento del interés fundacional o asociativo, anteponiéndolo siempre al suyo propio y absteniéndose de cualquier conflicto de interés y actuación personal que pueda perjudicar a la fundación.

3.3.8. Fuerte cultura organizacional. *Valores compartidos y sentido del trabajo*

Así como en muchas empresas mercantiles los valores se formulan como ejercicio estético de cara a la galería, en la empresa social son siempre los pilares esenciales sobre los que se articula el proyecto. Todos los proyectos sociales nacen con ideología y ésta hay que saber explicitarla bien, pues sus bases actúan como cemento que todo lo aúna dando consistencia y fortaleza al conjunto.

Volvamos, al ejemplo inspirador de La Fageda. Detrás de su fin último hay un proyecto empresarial fuerte. Pero el éxito de ese proyecto empresarial no es más que un medio para un fin: la integración y la mejora de las condiciones de colectivo al que sirve. La Fageda es, pues, una empresa con fuerte ideología, cuyo primer rasgo se basa en **la centralidad de la persona y en sus capacidades**, cualesquiera que sean éstas. Por eso en su propuesta de valor no se presentan adornos de la esfera social. No se utiliza la “discapacidad” de sus trabajadores como elemento de sensibilización del consumidor. En el centro de la filosofía de actuación de La Fageda y según palabras de su fundador,

“No existen discapacitados, sino gente con distintas capacidades. En La Fageda el énfasis se pone siempre en las capacidades; nunca en las discapacidades, porque todos servimos para algo, aunque no todos servimos para lo mismo”.

El eje vertebrador de esa apuesta por la “capacidad” es el logro de un trabajo con sentido, adaptado a las características de cada persona. En La Fageda se define un trabajo con sentido como aquél que está bien hecho, que es útil para los demás, que está hecho con responsabilidad y de forma consciente, y así contribuye al progreso y mejora del individuo como profesional y como persona.

La persona, toda persona, tiene la capacidad de transformar la realidad, asumiendo su responsabilidad desde la libertad. Las personas con discapacidad psíquica y/o trastorno mental severo son ordinariamente atendidas en contextos paternalistas que las alejan de cualquier responsabilidad y, por tanto, del uso de su libertad. En La Fageda se quiere acompañar a la persona para que asuma aquellas responsabilidades de las que sea capaz (ni más, ni menos) y de esta manera pueda ejercer la libertad que, como persona, le es propia; y a través de ello, recuperar su identidad y autoestima. Esta creencia es llevada al extremo. El objetivo de la dirección es, por tanto, contribuir a que todas y cada una de las personas den lo mejor de sí mismas, anudando en el acompañamiento personalizado la firme exigencia y la ternura, cara y cruz de la misma moneda que suponen el afecto y el respeto por la persona.

Un segundo rasgo ideológico que se encuentra en la base misma del proyecto es el desarrollo del **sentido de pertenencia a la organización**. Cada persona tiene una responsabilidad dentro del proyecto, que la lleva a alinear su esfuerzo, su trabajo y su ilusión, con la misión colectiva de la organización, asumiendo plenamente la parte personal de su realización. El proyecto social acaba, por tanto, trascendiendo a cada persona, pasando de la responsabilidad individual a la responsabilidad compartida en un proyecto común. El trabajo con sentido enriquece a la persona que lo desarrolla y al colectivo en el que ésta está inmersa. El sentido de pertenencia y el orgullo de formar parte de ese colectivo y de esa iniciativa, es uno de los sentimientos más potentes: sentirse parte de un grupo, de una razón de ser, de una forma de hacer.

El tercer rasgo ideológico que da singularidad a La Fageda es la vivencia de la **integridad**, antesala de la confianza. Integridad entendida como la coherencia entre el pensamiento, las creencias y los actos.

Integridad es hacer lo que se dice, y también decir justamente lo que se hace. La integridad casa con la autenticidad y son condiciones fundamentales del desarrollo de la confianza hacia dentro y hacia fuera. De este modo, el “discurso” de calidad hacia el consumidor se corresponde con un control obsesivo por parte de la dirección y la trazabilidad de la producción de leche propia.

El “discurso” de centralidad en las personas, se corresponde con una dirección volcada en hacerla efectiva por encima de las dificultades ordinarias que suponen la adaptación de los puestos de trabajo. El “discurso” del equilibrio con el medio ambiente, se corresponde con las políticas y actuaciones explícitas en el trato con los animales o la eliminación de residuos.

Finalmente, el “discurso” de configuración de un Grupo sin ánimo de lucro, se corresponde con un equipo de dirección que da ejemplo con la moderación de sus salarios dentro de un abanico salarial razonable. La confianza interna y externa es fiel reflejo de unas políticas y comportamientos de dirección coherentes con los principios. Porque los principios y valores se formulan como camino, compromiso y vivencia coherente.

En conclusión, el éxito en una empresa social inclusiva pasa por definir con precisión los fines sociales perseguidos, los valores que actuarán como columnas vertebrales del proyecto y su articulación en procesos que acompañen a las personas en sus propias capacidades. Esta es su singularidad. Además, como en la empresas mercantiles, es preciso: tener un buen sentido práctico del negocio, disposición para trabajar duro, capacidad para hacer equipo, facilidad para conectar con las personas cuya colaboración se necesita, capacidad para juzgar los resultados de las acciones propias, y honradez para admitir, llegado el caso, que se ha cometido una equivocación y que hay que empezar

de nuevo. Y, para todo ello, hace falta que en la cúpula de la organización y en sus principales puestos directivos se viva un liderazgo edificado en principios inmutables y trufado de comportamientos virtuosos. A eso se dedicará el próximo y último capítulo.



❧ 4ª PARTE: LIDERAZGO Y GOBIERNO DE EMPRESAS SOCIALES Y MERCANTILES

4.1. Sustrato antropológico

En el ámbito de la empresa, los seres humanos recibimos un enorme impacto personal y profesional derivado de los estilos de dirección de quienes tienen la responsabilidad de organizar y dirigir nuestro trabajo y, derivado, a su vez, de los fines que imperan en la empresa concreta en la que nos encontramos. Los impactos dejan, inevitablemente, huella en nosotros. Huella positiva o negativa, que condiciona nuestra felicidad entendida en su sentido más amplio.

El liderazgo, tanto en la empresa mercantil tradicional como en la empresa social, se concreta en la conducción organizada de personas para el logro de los fines establecidos. Para dirigir a personas en un determinado ámbito –y la empresa es uno particular– es conveniente haber reflexionado y concluido sobre la propia naturaleza del hombre, sobre su origen, su destino, sus derechos y sus deberes.

Partimos de un conjunto de ideas morales cuya consecuencia es la posibilidad de que el mundo se vuelva progresivamente mejor. Hay una ley de la naturaleza humana que indica lo que está bien y lo que está mal; una ley que nosotros no inventamos y que sabemos que la debemos obedecer, aunque muchas veces no lo hagamos. Así como todos los cuerpos están gobernados por la ley de la gravedad y los organismos vivos por las leyes biológicas, a la criatura llamada «hombre» también le corresponde una ley, con la diferencia de que un cuerpo no pue-

de elegir obedecer o no la ley de la gravedad, pero un hombre sí puede elegir entre obedecer o no a la ley de la naturaleza que le atañe.

La antropología basada en la ley natural reconoce en todo ser humano una dignidad intrínseca. Sea por necesidad de convivencia o incluso de perpetuar la propia especie, se acepta que el natural egoísmo del ser humano es modulable por la generosidad. Se acepta, además, que hay un resorte que hace a la condición humana capaz de ver en los demás a sujetos con libertad y dignidad inviolables y también capaz de cooperar en la construcción de comunidades humanas. De hecho, o se piensa y se actúa con respeto a la libertad y dignidad del hombre —de todo hombre— o la humanidad hubiera tenido, y tendría, un futuro muy sombrío. Ese mismo fin de continuidad y supervivencia de la especie es la base del nacimiento del Estado de Derecho, que ordena la convivencia y que coloca a la persona en el centro mismo, intentando evitar, corrigiendo y sancionando las situaciones de abuso de unos hombres frente a otros.

Desde este punto de vista, la naturaleza humana y social lleva a promover el bien común. Existen bienes comunes porque somos seres sociales, nuestros objetivos no son exclusivamente individuales, ni crecemos sólo aisladamente.

La construcción de una sociedad justa y buena exige una conducta basada en el juego limpio, la buena fe, la honestidad y la sinceridad; porque nada, salvo el valor y la generosidad de los individuos, conseguirá que ningún sistema social, económico o político funcione correctamente. No se puede hacer buenos a los hombres por ley, y sin hombres buenos no es posible una sociedad buena. Por eso es tan decisivo que cada individuo en particular procure, y nunca abandone, su desarrollo moral.

De la dignidad humana se deriva la necesidad de comportarse con estricto respeto a la misma, evitando siempre instrumentalizar a las personas. Porque un ser humano, antes que directivo, cliente o proveedor es persona con libertad y, en consecuencia, con responsabilidad, y tiene que comportarse con arreglo a ella. Para comportarse de forma responsable, la persona debe desarrollar con vocación de máximos, a través de las virtudes, los principios absolutos²⁶ que, sin duda, forman parte de su propia esencia como hombre.

Desde la antigua Grecia, la virtud ha sido el hábito de excelencia que podía alcanzar un atleta mediante el entrenamiento, un artista con el ejercicio de su arte o un hombre justo mediante el despliegue de su inteligencia moral. El conjunto de las virtudes que una persona atesora define su carácter, su personalidad cultivada y el conjunto de sus recursos intelectuales, emocionales, operativos y éticos.

Hay una clara diferencia entre principios y virtudes. Los principios son absolutos vitales y objetivos que deben alumbrar nuestra acción. Las virtudes son la operatividad de los principios; son hábitos –desarrollados desde la voluntad y gobernados por la razón– que nos impelen a obrar bien y de conformidad con los principios. Una persona puede tener muy bien interiorizado el principio absoluto de la justicia y, sin embargo, obrar injustamente. Y, al final, lo que de verdad cuenta es la acción justa y no sólo el discurso moral.

La persona que actúa dirigiendo y liderando inevitablemente aprende, o desaprende, de las propias decisiones que toma, y

²⁶ Principios absolutos, universales y no subjetivos que se sintetizan en la tendencia a buscar el bien y la verdad, y que orientan el comportamiento decente basado en el juego limpio.

adquiere virtudes o las destruye, creciendo o empequeñeciéndose. El engaño, la manipulación, la instrumentalización, la «cosificación» de las personas en las decisiones directivas produce daño evidente a los demás, pero, además, destruye la propia base moral del directivo, que acabará actuando con creciente desprecio hacia la persona, conduciéndolo a una espiral perversa.

En cuanto se salta la primera barrera, más fácil será hacerlo con la segunda y así sucesivamente, en un tobogán sin fin, ahogando la voz de la conciencia. La degradación lleva a la renuncia a discernir entre lo que está bien y lo que está mal, trasladándolo a un mero cumplimiento de la normativa a la que se le «delega» esa función irrenunciable de la que ningún hombre puede dimitir, entre otras cosas, porque el derecho positivo —entendido como el que está vigente en cada momento— asume una importante función, pero mucho más humilde, ya que simplemente ordena sobre mínimos nuestra convivencia y nuestras relaciones.

Por tanto, hay que desarrollar las virtudes siempre con planteamientos de máximos, teniendo en cuenta que éstas se adquieren o se destruyen —en poco o mucho— en la acción diaria. Tanto el bien como el mal aumentan a un interés compuesto. Por eso, las pequeñas decisiones que se toman todos los días son de capital importancia. El proceso de adquisición de virtudes es el itinerario, no la meta. En este recorrido, el hombre virtuoso desarrolla y refuerza su voluntad para llevar a cabo lo que ha decidido que debe hacer porque es bueno y necesario, sin dejarse llevar por la cobardía, la comodidad o la satisfacción a corto plazo, superando así la tendencia a la frivolidad y enfrentándose seria y cumplidamente con sus propias responsabilidades.

No hay que avergonzarse de hablar de la virtud y de las personas virtuosas. Es preciso no olvidar —tal como se ha dicho— que

la virtud es el hábito de la excelencia. Es la gran fortaleza humana. Por eso hay que reivindicarla y luchar por ella.

4.2. Trabajo directivo, liderazgo y desarrollo de las virtudes

A continuación, se reflexiona sobre la esencia del trabajo del hombre y la particularidad del trabajo de liderazgo en cualquier tipo de empresa que se concreta en el proceso de dirección de personas hacia un fin.

El trabajo, todo trabajo (autónomo, funcionario, profesional, empleado, directivo o gobernante) es un medio para la realización de cada persona, colaborando al bien común y una invitación a participar en las vicisitudes y en los problemas de la sociedad. El trabajo es testimonio de la dignidad del hombre, ocasión para el desarrollo de la propia personalidad, acto de servicio a los demás y fuente de recursos para sostener a la propia familia.

Lo consustancial al trabajo directivo de primer nivel es administrar el poder sobre el trabajo de los demás y tomar decisiones que les afectan. Tres son los ámbitos de responsabilidad del directivo que tienen especial relevancia para conducir la empresa hacia sus fines:

- a) El diseño de la estructura organizativa y la elección de las personas para la misma.
- b) La definición de las funciones y responsabilidades a desempeñar (concretadas en objetivos de cantidad, calidad y tiempo) en cada puesto directivo, con su nivel de autonomía y de coordinación con el resto de la organización.

- c) El diseño de los procedimientos de avance de la convivencia profesional²⁷ de las personas en la propia organización: evaluación, retribución, formación y desarrollo, supervisión, rendimiento de cuentas, formas de trabajo conjunto....

En esa administración del poder sobre el trabajo de los demás, se espera del directivo que, al diseñar la organización y sus procedimientos de avance, actúe no sólo con arreglo al principio general de la dignidad inalienable de todo ser humano, sino, también, con arreglo a los principios de libertad, capacidad, autonomía y responsabilidad de la persona.

Para liderar y dirigir personas libres y responsables, respetando los espacios de autonomía y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional, hay que ser un hombre virtuoso. Las virtudes, por tanto, deben formar parte del bagaje profesional del buen directivo²⁸; de la persona que tiene la tarea y la responsabilidad de trabajar dirigiendo a otros hacia la acción, transformando la realidad y obteniendo los resultados perseguidos.

¿Y qué virtudes se esperan de un «buen» líder empresarial en atención a su cometido?

En primer lugar, la coherencia con sus propias convicciones informadas por principios morales universales como el respeto a la dignidad humana y la justicia. Acto seguido, la ejemplaridad en su conducta, la exigencia para consigo y para con los

27 Según los conceptos y terminología desarrollados por el profesor Antonio Valero y Vicente. Los procedimientos de avance en la convivencia profesional son también comúnmente etiquetados en la literatura de dirección de empresas como «sistemas de dirección».

28 A destacar, entre ellas, las virtudes de la sabiduría y de la justicia. En la práctica, no existe un sustituto para el juicio sensato (sabiduría operativa) y la rectitud en las relaciones (justicia).

demás, la justicia en la organización de la actividad de sus subordinados y en la valoración de los resultados de los mismos, la prudencia para actuar con sabiduría y resolver con buen criterio los problemas que se le presenten, la fortaleza para afrontar las dificultades y el autocontrol para evitar apegos desordenados al poder, al dinero o a la propia vanidad. Y a estas virtudes centrales habría que añadir, sin agotar la lista, la laboriosidad, la cordialidad en el trato, la contención, la paciencia, la lealtad y la veracidad, la solidaridad, el optimismo, la generosidad, la humildad y, como paraguas de las cuatro últimas, el espíritu de servicio.

Por último, destacar que la adquisición de virtudes es fruto del esfuerzo y de la lucha interna para enfrentarse a las propias debilidades y defectos. Esto permite al directivo ser magnánimo con las debilidades y defectos de los demás y tener sabiduría para saber exigir el cumplimiento de los deberes para con la organización.

Esas mismas virtudes que debe atesorar el directivo de máxima responsabilidad deben ser el filtro bajo el cual tome una de las decisiones más esenciales para el futuro de su empresa, la selección de los directivos de primer nivel. Escoger a la tripulación adecuada es siempre una prioridad indiscutible de la misión. Esa es pieza angular de una dirección corporativa basada en valores. Obviamente, nadie puede liderar si enarbola valores en los que no cree o no practica de modo ejemplar.

En definitiva, la meta final de cualquier emprendedor, gobernante o directivo sensato y de buena voluntad debería ser lograr satisfacer necesidades de los clientes contribuyendo a una mejor sociedad, obteniendo la rentabilidad y el crecimiento armónico de sus negocios, dirigiendo personas con respeto a su libertad, con exigencia de su responsabilidad, con consideración

a su capacidad y con arreglo al valor supremo de su dignidad inalienable.

Para llegar a esta meta, se parta de donde se parta²⁹, todos los responsables del gobierno de una empresa deberían procurar transitar el camino del desarrollo de las virtudes –el hábito de la excelencia– y comportarse de forma ejemplar con ellos mismos y con el resto de personas, haciendo realidad la regla de tratar a los demás de la misma forma en la que ellos desearían ser tratados.

4.3. Implicaciones de orden práctico

Al dirigir personas en las organizaciones, es por tanto conveniente, desarrollar la dimensión de autoridad moral y pararse a pensar cada día ante el sugerente dibujo del organigrama de los pájaros y preguntarse...

29 La visión de la centralidad de la persona y la práctica de las virtudes deberían ser, por tanto, comunes a todos los hombres con responsabilidad de gobierno, con independencia de cual sea el credo que profesen. La meta es común y, en el camino hacia ella, hay un gran paralelismo, pero el punto de partida es, de hecho, distinto. En el ámbito de los credos, los gobernantes que a la visión antropológica natural le dan el sentido de la trascendencia parten de unas motivaciones distintas que deben reflejarse en un modo específico de ejercer su responsabilidad de gobierno.



... ¿Qué tipo de pájaros somos dirigiendo? ¿Qué proyectamos desde arriba?

¿Qué reciben de nosotros nuestros subordinados?

La atenta observación de la expresión de la mirada de los niveles inferiores es contundente... Ojos resignados, otros derrotados y algunos cínicos ante los “detritus” expulsados por los de arriba.

Porque así como el mal arquitecto hace edificios inhabitables y el mal abogado pierde sus pleitos, el mal directivo hace algo totalmente inmaterial pero con consecuencias también catastróficas: crea infelicidad en la gente que le rodea en la organización, esterilizando el entusiasmo y la ilusión y, en definitiva, socavando la libertad personal.

La obligación de quien tiene el poder es esforzarse decididamente por ejercerlo como servicio a los demás, con arreglo a la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. Difícilmente

se pueden gobernar personas y organizaciones si uno es incapaz de gobernarse a sí mismo. No es posible el buen gobierno sin un crecimiento y desarrollo de las virtudes del que gobierna.

Los desequilibrios de muchas organizaciones tienen su origen en los propios desequilibrios personales de los hombres y mujeres que las lideran, trufados en multitud de ocasiones por egos y codicias extremas. Todos tenemos ejemplos y experiencias vividas de personas que se han creído extraordinarias por el hecho de estar ante responsabilidades extraordinarias, confundiendo la responsabilidad con el ser, la persona con el personaje, y aferrándose a la épica, a la obsesión por las grandes hazañas, buscando el primer plano, el prime time y el postureo.

Para llegar a ser un líder “de verdad” es preciso previamente ser una persona completa, equilibrada, con ideas claras acerca del uso de la propia libertad y de sus límites. Es ese equilibrio el que hace ver con claridad que lo profesional es algo muy importante en la vida y a la vez algo que hay que acotar muy bien para poderlo dominar y convertirlo en un instrumento de libertad y no de esclavitud. Es ese equilibrio que da la clave para saber que la profesión hay que llenarla de valores que no sean tan solo el dinero y el poder, aún a costa de ser tomado por ingenuo, cuando no por estúpido.

Los líderes “de verdad” no hacen nunca de sí mismos el centro de atención. Los líderes completos son discretos, pero decididos; silenciosos, pero llenos de coraje. Los mejores no apabullan con su ego, sino con su humildad. Saben construir organizaciones. Tratan de avanzar con los demás y nunca a costa de los demás. Son, evidentemente ambiciosos, pero primero y principalmente para sus instituciones, no para ellos mismos. Los líderes ejemplares evitan siempre, además, extravagancias y excesos en su estilo de vida.

En el siglo VI San Benito de Nursia en su Regla ya nos daba las claves del gobierno y del ejercicio del poder del Padre Abad, que podríamos traducir cuasi literalmente para el CEO o presidente ejecutivo:

“El Abad que ha sido instituido como tal ha de pensar en la carga que sobre sí le han puesto y a quien ha de rendir cuentas de su administración; y sepa que más le corresponde servir que presidir... Y haga prevalecer siempre la misericordia sobre el rigor de la justicia, para que a él le traten de la misma manera. Aborrezca los vicios, pero ame a los hermanos. Cuando tenga que corregir algo, proceda con prudencia y no sea extremoso en nada, no sea que, por querer raer demasiado la herrumbe rompa la vasija. No pierda el abad nunca de vista su propia fragilidad... Y procure ser más amado que temido...” (Regla de San Benito Capítulo II).

Notése como Benito de Nursia al establecer su Regla como camino de Servicio Divino dentro de una comunidad de personas libres, dispone para el Padre Abad, como autoridad superior en la comunidad, comportarse con arreglo a los hábitos operativos de la paciencia (no todo sale bien), la modestia (no sobreestimar las propias capacidades), la caridad (buscar el bien de los demás) y la generosidad (desprendimiento). El Abad tiene inferida la potestad, el poder para ejecutar a través de los demás miembros de la comunidad que le deben obediencia. Pero el consejo de San Benito es que el Abad (elegido de modo democrático por los monjes profesos solemnes de la comunidad) sea realmente un padre con “auctoritas”. Esa “auctoritas” que los demás miembros de la comunidad le confieren por su saber y criterio justos. Esta autoridad conferida por los demás es la base de la generación de confianza y el pilar esencial del ejercicio de la responsabilidad de gobierno.

Por otra parte, San Benito también enfatiza la necesidad de que el Abad gobierne moderando siempre su poder, recogiendo el consejo de todos sus monjes:

“Siempre que en el monasterio haya que tratar asuntos de importancia, convoque el abad a toda la comunidad, y exponga él mismo de qué se ha de tratar. Oiga el consejo de los hermanos, reflexione consigo mismo y haga lo que juzgue más útil. Hemos dicho que todos sean llamados a consejo, porque muchas veces el Señor revela al más joven lo que es mejor” (Regla de San Benito Capítulo III) .

La humildad y sencillez, preconizadas por Benito de Nursia constituyen las actitudes básicas del buen gobierno. Y, además de humildad y sencillez, coraje y perseverancia, especialmente si se gobierna un Proyecto de fin social. Dado que los proyectos de las empresas sociales inclusivas son de maduración lenta, se necesitan líderes perseverantes y virtuosos con fe ciega y criterio equilibrado.

Por tanto, compromiso y desarrollo de las personas. Gobierno centrado en su desarrollo, generando espacios de autonomía y respetando su libertad, sin olvidar nunca que el ADN de los negocios es la suma de ADNs de la gente que trabaja en ellos.



Epílogo

Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres

❧ EPÍLOGO

Hoy más que nunca, el mundo del gobierno de las organizaciones precisa de hombres y mujeres justos, y a la vez eficaces... eficaces, y a la vez justos... Precisa de organizaciones mercantiles en forma de sociedades de capital dispuestas a desempeñarse de forma competente en el mercado y a comportarse de manera decente en el mismo. Accionistas, propietarios, administradores y directivos de la empresa del siglo XXI están llamados a ese comportamiento ejemplar para garantizar y equilibrar los derechos e intereses de empleados, clientes, proveedores, inversionistas y sociedad en general.

Hay que reivindicar día a día la tarea de dirigir haciendo no sólo posible, sino imprescindible, el desarrollo conjunto de competencias para la eficacia y valores para la convivencia. Además de trabajar obsesivamente en la cuenta de resultados del mes y del año y en la salud del negocio a medio plazo, la responsabilidad de gobierno en las empresas se extiende en lograr una convivencia humana de calidad, gratificante y estable.

En paralelo con las sociedades de capital gobernadas bajo los principios de la eficacia y la justicia, hay que apostar también decididamente por la empresa social inclusiva, cuyo fin es la normalización laboral y social de colectivos en grave riesgo de exclusión. Apuesta decidida por la empresa social comprometida en resolver un problema social y por hacerlo “peleando” en el mercado; sin dependencia estructural de las subvenciones y ayudas públicas y sin donaciones caritativas o filantrópicas.

La empresa social que actúa dentro del mismo sistema capitalista que los negocios convencionales, ha de responder eficaz-

mente a la situación del mercado y autosostenerse en el tiempo gracias al éxito que obtenga en su actividad mercantil. La empresa social ha de potenciar sus propios principios singulares de buen gobierno, fruto de la búsqueda del equilibrio entre el “alma social” y el “cuerpo mercantil”, con un fuerte liderazgo basado en los principios y en la vivencia de las virtudes de los miembros de su organización.

No son incompatibles la consecución de resultados con una convivencia humana de calidad en la empresa, siempre que ésta sea una organización eficaz y de paz; no de trabajos forzados, plusmarcas o vibraciones continuas. Porque en la vida hay algo más que los objetivos, los resultados, los rankings y los “supermanes”. Hay también la holgura de tiempo, de la atención, del afecto como formas vitales de riqueza.

Los personajes dibujados por Miguel de Cervantes en “Don Quijote de la Mancha” nos sirven de ejemplo. Don Quijote, el hombre de los ideales puros, impregnado por la bondad y la búsqueda de la verdad, siempre al servicio de las causas de los oprimidos. Y su fiel escudero Sancho, paradigma del realismo más absoluto y descarnado.

En un pasaje de Don Quijote, el ingenioso hidalgo se dirige a su amigo Sancho, con las siguientes palabras, prodigio de sensatez que constituyen consejos impagables de buen gobierno personal:

*“Hoy es el día más hermoso de nuestra vida, querido Sancho.
Los obstáculos más grandes, nuestras propias limitaciones.
Nuestro enemigo más fuerte, el miedo al poderoso y a nosotros mismos.
La cosa más fácil, equivocarnos.
La más destructiva, la mentira y el egoísmo.*

*La peor derrota, el desaliento.
 Los defectos más peligrosos, la soberbia y el rencor.
 Las sensaciones más gratas, la buena conciencia, el esfuerzo por
 ser mejores sin ser perfectos, y, sobre todo, la disposición para
 hacer el bien y combatir la injusticia donde quiera que esté”.*

Pues bien, después de una larga vida en común, basada en la mutua fidelidad, Sancho acaba incorporando los ideales de Don Quijote. Se contagia de la locura mística de su señor. En cierta forma, Sancho se “quijotiza”, convirtiéndose en un extraordinario gobernante de la ínsula Barataria que le confía su señor. Y anuda en el gobierno ordinario, ideales, principios y espíritu de servicio, con un extremo pragmatismo y el logro de excelentes resultados.

Todos y cada uno de los gobernantes y directivos de las empresas mercantiles y de las empresas sociales están llamados a la responsabilidad de ese noble y doble reto que se nos ofrece perfectamente trazado en el Quijote; la responsabilidad de ser “Sanchos”, suficientemente “Quijotizados” en el gobierno de sus propias ínsulas.



Bibliografia

Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres

❧ BIBLIOGRAFIA

- Alegre Tort-Martorell, I. (2013). *Social Enterprises: Three essays on what they are and how do they perform*. Doctoral tesis. Iese. Universidad de Navarra.
- Bornstein, D. (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.
- Canals, J. (2010). *Building Respected Companies*. Cambridge University Press.
- Castells, M. (2000). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- Chilova, M.; Garcia, R.; Iglesias, M.; Navarro, C.; Rodriguez, E. (2011). *Aprendiendo de las empresas sociales*. Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Collins, J. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. HarperCollins Publishers.
- Collins, J. (2011). *Empresas que caen y por qué otras sobreviven*. Deusto.
- Collins, J. (2011). *Empresas que sobresalen*. Ediciones Deusto.
- Diamond, J. (2016). *Sociedades comparadas*. Ed. Debate.
- Druker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York, NY: Harper & Row.

- Fontrodona, J.; Sanz, P. (2015). *Las claves de una cultura empresarial positiva*. IESEinsight.
- Gallo, M. A. (2016). *El poder en la empresa*. Ed. Libros de Caceres.
- Hartigan, P.; Elkington J. (2009). *El poder de la locura*. Deusto.
- Llopis, J.; Ricart, J.E. (2012). *¿Qué hacen los buenos directivos? El reto del siglo XXI*. Pearson Educación
- Maucher, Helmut. (2009) *Breviario para la Alta Dirección de Empresas*. Soc. Panamericana de Estudios Empresariales.
- Melé, D. (2015). *Ética en dirección de empresas. Calidad humana para una buena gestión*. Pearson.
- Pfeffer, F. (2008) *¿En qué estarían pensando?* Deusto
- Poggi, A. (2004). *Social Exclusion in Spain: measurement theory and application*. Barcelona: UAB (Tesis doctoral).
- Pontificio Consejo “Justicia y Paz” (2014). *La vocación del líder empresarial*.
- Prahalad, C. K.; Hammond, A., (2002). *Serving the world's poor, profitably*. Harvard Business Review.
- Prahalad, C.K. (2005). *The fortune at the Bottom of the Piramide*. Pensylvania: Wharton.
- Segarra, J. A. (2015). *Dirigir empresas mercantiles desde los principios universales de la ley natural y la orientación cristiana: algunas reflexiones*. MN-391 IESE.

Segarra, J. A. (2014). *La Fageda: Una iniciativa de locura. Retos de crecimiento y gobierno*. M-1324 y M-1325 IESE.

Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Cambridge, MA: David Rockefeller Center for Latin America Studies, Harvard University.

Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Social enterprise, making a difference*. Harvard Review of Latin America.

Valero y Vicente, A.; Lucas Tomás, J.L. (1991) *Política de Empresa*. Eunsa. Ediciones Universidad de Navarra.

Valero y Vicente, A.; Lucas Tomás, J. L.; García de Castro, A. (2000) *Una escuela de pensamiento político para la alta dirección*. Libros IESE.

Vernis, A.; Iglesias, M. (2010). *Empresas que inspiran futuro*. Instituto de Innovación Social de ESADE.

Wei-skillen, J. (2007). *Entrepreneurship in the social sector*. Sage.

Yunus, M. (2003). *Banquero de los Pobres: Micro-Préstamos y la Batalla en contra de la Pobreza Mundial*; Public Affairs.

Yunus, M. (2008). *Creando un Mundo Sin Pobreza: Negocios Sociales y el Futuro del Capitalismo*; Public Affairs.

Yunus, M. (2010). *Construyendo Negocios Sociales: La Nueva Forma de Capitalismo que Sirve a las Necesidades Más Importantes de La Humanidad*. Public Affairs.



Discurso de contestación

Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins

**Excelentísimo Señor Presidente,
Excelentísimos Señores Académicos,
Excelentísimos e Ilustrísimas Autoridades,
Señoras y Señores:**

Contestar el discurso de incorporación de un nuevo Académico es para mí un importante honor. Hacerlo en el caso del Profesor José Antonio Segarra es, además, la ocasión de manifestar el cariño que tengo por su persona y la admiración que siento por su quehacer profesional.

Hemos trabajado juntos cerca de cuarenta años. Al principio, el Excelentísimo Señor Dr. José Antonio Segarra era mi alumno en el programa master del IESE, posteriormente los dos fuimos colegas investigando los procesos de internacionalización de empresas medianas y, en los últimos años, he tomado yo el rol del discípulo que admira los saberes de un maestro en Empresa Social. Saberes que tan brillantemente ha manifestado a lo largo de su discurso.

Sobre el discurso

En mi contestación haré referencia, casi exclusivamente, a las Empresas Sociales que adoptan alguna de las formas jurídicas propuestas por la legislación sobre Sociedades de Capital, es decir, básicamente, la forma de Sociedad Anónima o de Sociedad de Responsabilidad Limitada, y no a otras posibles formas jurídicas citadas por el Dr. Segarra como las Asociaciones y las Fundaciones.

Por empresa Social Inclusiva entenderé lo mismo que el Prof. Segarra ha indicado para La Fageda, es decir, una empresa de capital que tiene por objeto social la resolución de un problema presente en la sociedad, como es el de la mejora de la situación

de personas “excluidas”, y que busca alcanzar su objeto social desarrollando con éxito económico un negocio que se sostiene en un mercado competitivo. Por lo tanto, se considerará como Empresa Social una empresa de negocios que aplica la riqueza económica que genera a resolver un problema social de personas excluidas de una u otra forma, o por una u otra razón.

La empresa de negocios es, ante todo, una “comunidad de personas”, formada directamente por los propietarios del capital, los directivos, los mandos y cuantos operarios en ella trabajan.

“Personas libres y responsables que se asocian para llevar a cabo una obra común, dentro de la cual trabajan, aportan recursos, se desarrollan en humanidad y contribuyen eficazmente a la producción de bienes y servicios” (Echevarría, 2008, p.7).

El hombre ha sido hecho para trabajar como el ave para volar, se afirma en el primer libro de la Biblia. Por ello, el trabajo, tanto en su sentido objetivo, actividades que se realizan y productos y servicios que se consiguen, y, principalmente en su sentido subjetivo, bien que ha de significar para la persona que las realiza, no sólo por la remuneración que recibe sino por la formación a la que su trabajo debería dar lugar, la creación de oportunidades de encuentro, de colaboración, de iniciativa y de emprendimiento, es sin lugar a dudas un derecho de la persona humana, sean estas discapacitadas o estén excluidas³⁰.

La Empresa Social tiene que verse como una comunidad de personas, formada por personas con unas cualidades distintas pero con el mismo derecho al trabajo que las demás personas, entre ellas las que forman las empresas de capital.

30 A recordar las palabras del fundador de La Fageda, citadas por el Dr. Segarra: “*No existen personas discapacitadas, sino gente con distintas capacidades*”.

En este sentido del derecho al trabajo, es justo reconocer lo acertada de la afirmación de nuestro común maestro, el profesor del IESE Juan Antonio Pérez López: “*dentro de una visión de la empresa como institución, si se tuviese que hablar de su objetivo básico, se hablaría de la conservación de aquellos recursos necesarios para la supervivencia de la misma empresa*” (Pérez López, 2002, p.117).

Y es al descubrimiento de estos “recursos necesarios” en la Empresa Social, y a proponer los modos para conservarlos e incrementarlos, a lo que el nuevo Académico ha dedicado buena parte de su discurso. Permítanme reflexionar sobre alguna de sus consideraciones.

La función social de la empresa de negocios, tal y como hemos escuchado, es poliédrica. La empresa tiene múltiples responsabilidades con la sociedad, unas intrínsecas o internas a ella como empresa, y otras que se originan en su entorno y que, en este sentido, se las puede denominar como externas.

Las responsabilidades internas se pueden agrupar en cuatro (Gallo, 1980, p.54):

- La entrega de bienes y servicios a la sociedad. Pero no cualquier tipo de bienes o servicios ni tampoco a cualquier persona. Solo bienes y servicios que sean útiles para el desarrollo de la persona como ser humano.
- La creación de riqueza, lo cual se logra generándola y repartiéndola, esta riqueza generada, equitativamente entre quienes contribuyeron a generarla. Y no una sola vez, sino siendo capaz de repetir esta generación y reparto a lo largo del tiempo.
- El perfeccionamiento de las cualidades de las personas que en ella trabajan, en el marco de los tiempos de su vida en que

están ligados a la empresa: juventud, madurez y envejecimiento; tiempos que la naturaleza humana tiene establecidos.

- El esfuerzo por su continuidad como comunidad de personas que sabe evolucionar, y como empresa de negocios que sabe competir éticamente en un entorno siempre cambiante. Es bien conocido que, en empresa de negocios, la que no cambia y se desarrolla termina muriendo. Evolución y desarrollo son a la empresa como los motores “propulsores” a un avión de reacción.

Las responsabilidades sociales externas están todas ellas relacionadas con erosiones del bien común de la sociedad. Erosiones que a veces causa la propia empresa, aun sin conocerlas, y erosiones que en muchas ocasiones tienen otras causas, pero que la empresa de capital debe acudir a resolverlas, como también ha de hacerlo cualquier otra institución intermedia de la sociedad, respetando el principio de subsidiariedad y actuando cada quien en aquello para lo que tiene las adecuadas competencias profesionales.

A continuación, se intentará resaltar algunos puntos de estas responsabilidades, bajo el enfoque de Empresa Social.

En primer lugar es oportuno considerar que, en un determinado período de tiempo, la riqueza económica es generada, en las operaciones ordinarias de la empresa, por la diferencia entre ingresos procedentes de las ventas del período y los pagos hechos a todos los proveedores, sin olvidar, por ejemplo, que los bancos son proveedores del uso temporal del dinero. Esta riqueza generada, o excedente de valor económico como a veces se le denomina, es repartida en primer lugar, y habitualmente la parte más importante de la misma, a través de las retribuciones a operarios, mandos y directivos; en segundo lugar, por medio

de las cargas sociales que a la masa salarial corresponden; y en tercer lugar por las tasas ligadas a las operaciones. Cuando el excedente es superior a las asignaciones, recién citadas, se debe destinar una parte a compensar el desgaste de la organización, es decir, al rejuvenecimiento tanto de activos materiales como inmateriales, y ésta es en la cantidad asignada a las amortizaciones. Lo que resta del excedente de valor, y no siempre resta algo, es el beneficio antes de impuestos (BAI), y una vez deducidos estos impuestos, queda el beneficio después de impuestos (BDI) que, según la ley de sociedades de capital, pertenece a los propietarios del capital social, y son ellos quienes en el órgano supremo de gobierno, a propuesta de los responsables del gobierno ordinario de la empresa, deciden su aplicación a reservas y dividendos.

No resulta difícil comprender algunas de las peculiaridades que en el reparto de la riqueza generada se presentan en el caso de una Empresa Social. Peculiaridades, por ejemplo, en la determinación de la masa salarial, dadas las particulares cualidades de las personas que en ella trabajan, y las regulaciones laborales para unos y otros establecidas. Peculiaridades en las amortizaciones debidas, por ejemplo, a la conveniencia de una amplia integración vertical de las operaciones, como claramente ha señalado el Dr. Segarra, a los ritmos de obsolescencia de unas instalaciones diseñadas para ser operadas por personas con cualidades diferentes, a la directa influencia que la cantidad destinada a las amortizaciones tiene en la determinación del beneficio antes de impuestos y, como consecuencia, en el volumen de estos impuestos.

Pensar que al ser destinados los beneficios de la Empresa Social a su autofinanciación y no al reparto de dividendos, por una decisión estable de los propietarios del capital, no es importante distinguirlos de las amortizaciones que también se destinan

a lo mismo, es una equivocación. El buen gobierno de una empresa de negocios es difícil si no se conoce el estado de sus activos materiales e inmateriales, en comparación con los de los competidores y en relación con las evoluciones tecnológicas previsibles y, en consecuencia, si no se conocen las inversiones necesarias para mantenerla al día y competitiva, y no se sabe si el volumen de las mismas equivale o no a las amortizaciones contablemente realizadas. Por otra parte, los beneficios después de impuestos, se asignen a quien se asignen, son un claro indicador del grado en el que la empresa es competitiva y de si la comunidad de personas sabe o no hacer bien las cosas que debe hacer.

Es frecuente el error de pensar, en las empresas de capital, que los propietarios de su capital social son “dueños” de la comunidad de personas, profunda equivocación dado que las personas no tienen dueño y ellos, en todo caso, son propietarios de los instrumentos empleados, a quienes la ley ha otorgado el poder de gobernar; puede tener como contrapartida otro error en la Empresa Social, el error de pensar que por trabajar con y para personas discapacitadas no es necesario generar suficiente valor económico.

En segundo lugar, y teniendo en cuenta la real e importante diferencia existente entre los conceptos de *potestas* y *auctoritas*, enfatizar que la conducción de una Empresa Social requiere la permanente mejora y ejercicio de la *auctoritas* en las personas de todos los niveles de su organización.

De acuerdo con la definición elaborada por el profesor Álvaro D’Ors a lo largo de muchos años (Domingo, 1987, p.57):

- *Auctoritas* es la “verdad” socialmente reconocida, es decir, el “saber” reconocido.

- *Potestas* es la “fuerza” socialmente reconocida, es decir, el “poder” reconocido.

En ambos casos el reconocimiento es la causa de tener *auctoritas* y de tener *potestas*, pues sin dicho reconocimiento la *auctoritas* quedaría como pura sabiduría y la *potestas* como pura fuerza.

Si en toda organización, en cada uno de sus puestos de trabajo, es conveniente que, en el ejercicio del poder, se dé un equilibrio entre la *potestas* que cada persona tiene asignada por quienes la dirigen y gobiernan y la *auctoritas* que cada persona ha alcanzado por sus cualidades y su esfuerzo, este equilibrio resulta ser más necesario en una organización tan peculiar como la que corresponde a una Empresa Social.

En efecto, esta es una organización en la que trabajan personas con características particulares, y por ello el diseño de cada puesto de trabajo debe adaptarse necesariamente para que cada persona haga lo que es capaz, “*centralidad en la persona y en sus capacidades y fuera de contextos paternalistas*” como ha indicado el Dr. Segarra. En la Empresa Social es necesario, al igual que en cualquier comunidad de personas, ejercer la *potestas* pero ¿cómo hacerlo con personas que son peculiares, sin dañarles, intimidarles o retrasar su avance? La contestación a esta pregunta es clara, el ejercicio de la *potestas* solo debería ser hecho por aquellos a los que se les reconoce una elevada *auctoritas*, y que se caracterizan por su “amor a personas singulares”, como ha identificado el Dr. Segarra al comentar en su discurso el “gobierno de las personas” en la Empresa Social. Por otra parte, la *potestas* carente de *auctoritas* no deja de ser una arbitrariedad y su ejercicio continuado en la empresa una irresponsabilidad, pero la *auctoritas* sin *potestas* no es poder, “*sino una elucubración teórica*” (Rus y Rodríguez, 2012, p.9).

No pueden, por tanto, caber muchas dudas acerca de las dificultades que tiene, para quienes gobiernan la Empresa Social, el diseño de su organización, la selección de las personas que han de ejercer cualquier tipo de poder, la evaluación de sus cualidades y el esfuerzo por su desarrollo profesional humano para que no caigan en la arbitrariedad, por falta de *auctoritas*, ni en la entelequia por carencia de *potestas*.

En tercer lugar, y en relación con la responsabilidad social anteriormente citada de una comunidad de personas, la responsabilidad de esforzarse por su continuidad como tal comunidad, así como también en relación con los puntos del discurso del nuevo académico dedicados a la *“paradigmática mortalidad de la empresa mercantil de capital”*, parece conveniente hacer algunas consideraciones acerca de la sucesión en la Empresa Social, es decir, acerca de la sucesión de las personas que por conducir el proceso de gobierno ejercen el máximo poder en este tipo de organización.

“El concepto fundamental de la ciencia social es el poder, en el mismo sentido que la energía es el concepto fundamental de la física” (Russel, 1938, p.12). El poder ha sido calificado por Adler³¹ como *“el príncipe de los instintos”*. Yepes y Aranguren (2003, p.178) comentan que *“el hombre tiene tendencia, propensión e inclinación, secreta o manifiesta, a dominar a otros”*. Alvira (2005, p.71) manifiesta que *“el poder es una de las tres inclinaciones fundamentales de la naturaleza humana: la tendencia al poder, la tendencia al reconocimiento y la tendencia al placer”*.

La sucesión en el máximo poder en las comunidades de personas es uno de los aspectos más críticos de su continuidad, ya lo citaba Maquiavelo en su obra “Discursos sobre la primera déca-

31 Citado por Torelló (2010, p.76).

da de Tito Livio” (2012, p.92) al hacer referencia a *“después de un príncipe excelente se puede mantener uno débil...pero si su vida es muy larga o no surge otro que vuelva a tener la virtud del primero, es inevitable la ruina del reino. Por el contrario, si dos consecutivos son muy capaces, se ve a menudo que logran empresas grandísimas”*.

En las empresas de capital los fallos para alcanzar una continuidad exitosa son muy frecuentes³² y en buena parte de las ocasiones estos fallos son fallos originados por sucesiones en el poder no bien resueltas.

Sin embargo, en estas empresas de capital, una sucesión acertada y rápida se da con mayor frecuencia en las empresas que no son familiares que en las familiares, pues, en general las no familiares tienen unas estructuras de capital más ágiles y presenta menor dificultad la sustitución de sus equipos de gobierno y dirección. Los mal calificados problemas de sucesión en las empresas familiares, mal calificados porque en realidad son problemas que se generan en una prolongada convivencia generacional (Gallo, 2016), están considerados como una de las principales causas de su elevadísima mortalidad, y no parece que las diversas herramientas, como los pactos de familia, encontradas en estos últimos veinticinco años estén dando los resultados que de ellas se esperaban.

El diseño y la implantación del proceso de sucesión en el ejercicio del poder de gobierno de una Empresa Social, es un punto que merece mucho la atención de sus protagonistas y de los es-

32 Como indica el Dr. Segarra *“La mortalidad de la empresa mercantil de capital es paradigmática. Si nos preguntamos donde se encuentran 60 años después las empresas que estaban en la lista Fortune 50 en 1955, descubrimos con estupor que solo el 20% se siguen manteniendo en la cumbre, el 30% subsisten pero en lugares secundarios y la mitad de aquellas empresas admiradas y que parecían invencibles 60 años atrás, hoy están desaparecidas del mapa. Han sido incapaces de adaptarse a los cambios.*

tudiosos que están ayudándoles. Como se ha visto, los sucesores que lleguen a tener la *potestas* han de ser, por una parte, excelentes profesionales en el campo de la dirección de empresas como actividades de negocio, por otra parte y al mismo tiempo, excelentes profesionales en el conocimiento y tratamiento de las discapacidades de muchas de las personas de su empresa, y deben además distinguirse por su “*amor a personas singulares*” pues si no cumplen estos tres requisitos no se les reconocerá la *auctoritas* que precisan para ser cabeza de la organización.

¿Es fácil encontrar personas con estas características en el mercado, tal y como se encuentran en el caso de las empresas no familiares? ¿Es más oportuno formarlas en el seno de la propia Empresa Social y animarse a vivir un prolongado y difícil período de convivencia, como ocurre en las empresas familiares que superan con éxito la sucesión? El estudio de las dificultades por las que han pasado algunas sociedades cooperativas en sus procesos de sucesión, puede ser de gran ayuda, así como también el estudio de la sucesión en instituciones religiosas, en las que se han dado tanto grandes éxitos como ruidosos fracasos; estudio que el nuevo Académico Dr. Segarra sugiere cuando hace referencia a las “claves de gobierno” establecidas en el siglo VI para los abades benedictinos por San Benito de Nursia.

El derecho a la propiedad privada que tiene la persona, está acompañado en todo tiempo por el principio del destino universal de los bienes, es decir, el destino para todos los hombres de los bienes de la creación. En la compaginación de ambos derechos juega un importantísimo papel la hipoteca social que tiene anexa e inseparable todo tipo de propiedad privada (Juan Pablo, II, 1987, n.42).

En una empresa acogida a ley de sociedades de capital, y que de acuerdo con la misma a la propiedad le corresponde poder

de decidir, cumplir con esta hipoteca social consiste en el cumplimiento de todos los elementos de su función social, no solo con las responsabilidades sociales externas que, con frecuencia, hoy en día, son calificadas como “responsabilidad social corporativa”, ni mucho menos con la de lograr los mayores beneficios para los accionistas, que es habitualmente considerada como la obligación principal de los que gobiernan y dirigen la empresa.

En efecto, cumplir con todos los elementos de la función social, también significa cumplir con el esfuerzo por la continuidad en la entrega de bienes y servicios, y con el esfuerzo por la continuidad del trabajo y de la mejora personal de los que en la empresa trabajan.

Dados los índices de mortalidad de las empresas de capital, anteriormente comentados por el Dr. Segarra, y que todavía son superiores en el caso de las empresas familiares, resulta conveniente insistir en problema de la sucesión en el ejercicio del poder de gobierno en la Empresa Social y, de manera particular, cuando esta empresa se ha acogido a la legislación sobre sociedades de capital.

En efecto, el hecho de que su objeto social se fundamente en la atención a un grupo de personas discapacitadas, no le librará de la problemática de la sucesión ni, tampoco, le eximirá de la responsabilidad de hacerla de la manera excelente. Ser un proyecto de maduración lenta, como acertadamente la califica el Doctor Segarra, no puede dar lugar a no tener preparada a su tiempo la sucesión.

Finamente, ofrecer a la consideración del nuevo Académico, una clasificación de los cinco hábitos que están concatenados en la espiral virtuosa del ejercicio del poder en la empresa, y

que se fundamentan en la virtud humana de la **justicia**, *“virtud específicamente normativa de las relaciones entre los hombres”* (Millán- Puelles, 1997, p.311) y en la virtud humana **prudencia**, que Aristóteles³³ definió como *“la capacidad de deliberar de una manera correcta sobre la conveniente”*. Los hábitos de (Gallo, 2006, p.186):

- **Paciencia** para sobreponerse a la tristeza que el mal presente ocasiona. Tristeza que es una tentación frecuente en el gobierno de la empresa, donde todo no sale siempre bien. Paciencia que es la simiente del ánimo, del valor, del esfuerzo para comenzar, continuar y empezar de nuevo.
- **Modestia** para evitar el exceso en la estimación propia y, así, tener la disposición de escuchar a los demás, para aprender y cambiar de juicio en lo que sea oportuno.
- **Moderación** para *“saber descubrir en cada caso la medida, medida en el actuar que hace que la acción habitualmente sea equilibrada y atenta, cuidadosa, que evite tanto el exceso como el defecto”* (Barrio, 2011, p.52).
- **Caridad** que lleva a amar el bien común y no solo el prestigio o el logro de las ventajas personales y conduce a servirse de la empresa para mejorar la vida de las personas.
- **Generosidad** como inclinación a anteponer la honestidad, la seriedad en el cumplimiento de los compromisos y el respeto a las personas, a la utilidad y al interés estrictamente personal.

33 Citado por Millán- Puelles (1997, p.499)

Sobre el Laudatio

El beneficiario es de educación salesiana y vocación teresiana-ambos hechos han tenido un gran impacto en su vida, como a él le gusta afirmar-, Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Catalunya. Master en Economía y Dirección de Empresas por el IESE (Universidad de Navarra), y se doctoró en 1996 en el IESE.

Incorporado al IESE como profesor asociado en el año 1980, fue promovido a profesor ordinario de Dirección Comercial en 1996. Ha sido profesor visitante en la Universidades de los Andes (Chile), Piura (Perú), Montevideo (Uruguay) y en el AESE (Portugal).

En el IESE imparte sesiones de dirección comercial y de gobierno de pequeñas y medianas empresas, siempre con calificaciones excepcionales concedidas por los alumnos.

Su labor docente ha estado permanente y directamente conectada a la vivencia de la realidad de las empresas, por medio de la redacción de casos –el Doctor Segarra es autor de 110 casos- y por el asesoramiento a los máximos responsables de su titularidad, acompañándoles en sus tareas de gobierno, y a la dirección acompañándole en la gestión ordinaria de los equipos directivos.

El Doctor Segarra ha publicado 60 documentos de investigación, 5 libros, así como varios capítulos de libros y artículos en revistas.

El beneficiario ha realizado más de 200 proyectos de asesoría en empresas familiares y no familiares, pequeñas y grandes, cotizadas y no cotizadas. Asesoramiento en los ámbitos de estrategia de negocio, desarrollo corporativo, construcción de

organizaciones, reestructuración y refluotamiento. Entre estos proyectos destaca, por su duración y complejidad, el acompañamiento durante 35 años al Grupo Telefónica en su transformación comercial de empresa pública a empresa privada cotizada, y empresa líder en sus mercados internacionales, dirigiendo un numeroso equipo de consultores en los más de 300 proyectos de transformación comercial en todas las operaciones y países del Grupo.

El Doctor Segarra forma parte del consejo de administración de varias empresas, y del patronato de fundaciones educativas y de inserción laboral-social, entre ellas La Fageda.

Al Doctor Segarra le gusta comentar que fue un destacado futbolista en su juventud y, ahora, un no menos destacado tenista, además de habitual peregrino de los caminos de Santiago.

Fui su profesor en 1979, fuimos colegas de investigación de 1986 a 1992. José Antonio Segarra ha sido profesor a mi hijo Iñigo y continúa ayudándole, Iñigo es también profesor del IESE y que hoy ha sido acogido por segunda vez entre los Excelentísimos Señores Académicos.

Pero indudablemente es en su esposa Montse en donde hay que buscar la clave del éxito del profesor Segarra. En ella, en sus cinco hijos y siete nietos están los principales motivos para llegar a ser lo que son: una “excelente y envidiable comunidad de personas”.

Excelentísimo Señor Presidente

Mi discurso contestación al Excelentísimo Señor Doctor José Antonio Segarra, ha glosado sus valores y sus méritos. Ha tenido la intención de darle la bienvenida a la Academia. He

procurado incidir en algunos puntos que a mí me parecen críticos en el proceso de gobierno de la Empresa Social y me he quedado corto en palabras de alabanza para el beneficiario pero, al oír su discurso, ha sido bien fácil identificar sus virtudes y méritos.

En nombre de la Real Academia Europea de Doctores, le recibo entre nosotros con el convencimiento de que esta Academia se beneficiará con su incorporación.

Muchas gracias.

Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES

Directori 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xavier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ángel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doc-

tor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic número Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia))2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “*Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion*”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “*L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare*”; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “*Nouvelles stratégies oncologiques*”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “*Les résistances bactériennes a les antibiotiques*”. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

“Son nou de flors els rams li renc” (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i Garcia, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número

Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemática de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de

Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

Marketing político y sus resultados (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisúa Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Girone-lla i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2009.

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per

l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinvenición? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

Una esperanza para la recuperación económica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malveyh, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

Una mejor universidad para una economía más responsable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2012.

La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excm. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital www.reialacademiadoctors.cat, 2012.

La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

El procés de la visió: de la llum a la consciència (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

Formación e investigación: creación de empleo estable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Exc-

ma. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

**Colección Real Academia Europea de Doctores
Fundación Universitaria Eserp**

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.
ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.
ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014
5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Año-veros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014

6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201

7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014

8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014

9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.
ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014

10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.
ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014

11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014

12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.
ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014
13. *La tecnología, detonante de un nuevo panorama en la educación superior* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014
14. *Globalización y crisis de valores* (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014
15. *Paradojas médicas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Llort Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014
16. *La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y del Excmo Sr. Dr. Juan María Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-617-2813-8, Depósito Legal: B 24424-2014
17. *La filosofia com a cura de l'ànima i cura del món* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doc-

tor en Filosofía i Doctor en Teología, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2014.
ISBN: 978-84-617-2459-8, Dipòsit Legal: B 24425-2014

18. *Hacia una Teoría General de la Seguridad Marítima* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.
ISBN: 978-84-617-3623-2, Depósito Legal: B 27975-2014

Colección Real Academia Europea de Doctores

19. *Pensamiento Hipocrático, Biominimalismo y Nuevas Tecnologías. La Innovación en Nuevas Formas de Tratamiento Ortodóncico y Optimización del Icono Facial* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.
ISBN: 978-84-606-5615-9, Depósito Legal: B 3966-2015
20. *Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para Chile Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Garrido Morales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.
ISBN: 978-84-606-6176-4, Depósito Legal: B 5867-2015
21. *Nuevos tiempos, nuevos vientos: La identidad mexicana, cultura y ética en los tiempos de la globalización.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Manuel Medina Elizondo, Doctor en Ciencias de la Administración, y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.
ISBN: 978-84-606-6183-2, Depósito Legal: B 5868-2015

22. *Implante coclear. El oído biónico.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Barraquer Moner, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-6620-2, Depósito Legal: B 7832-2015

23. *La innovación y el tamaño de la empresa.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Carlos Mallo Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-6621-9, Depósito Legal: B 7833-2015

24. *Geologia i clima: una aproximació a la reconstrucció dels climes antics des del registre geològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Salas Roig, Doctor en Geologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2015.
ISBN: 978-84-606-6912-8, Dipòsit Legal: B 9017-2015

25. *Belleza, imagen corporal y cirugía estética* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Serra i Renom, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-7402-3, Depósito Legal: B 10757-2015

26. *El poder y su semiología* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin, Doctor en Filología Románica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-7992-9, Depósito Legal: B 13171-2015

27. *Atentados a la privacidad de las personas* (Discurso de ingreso del académico de honor Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-9163-1, Depósito Legal: B

28. *Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el yugo de la esvástica* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fran-

- cisco López Muñoz, Doctor en Medicina y Cirugía y Doctor en Lengua Española y Literatura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015. ISBN: 978-84-606-9641-4, Depósito Legal: B 17701-2015
29. *Las políticas monetarias no convencionales: El Quantitative Easing*” (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Economía y Administración de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2015. ISBN: 978-84-608-299-1, Depósito Legal: B 25530-2015
30. *La utopía garantista del Derecho Penal en la nueva “Edad Media”* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015. ISBN- 978-84-608-3380-2, Depósito Legal: B 26395-2015
31. *Reflexions entorn el Barroc* (Discurs d’ingrés de l’acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador de Brocà Tella, Doctor en Filosofia i lletres, i contestació per l’acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil Ribas, Doctor en Teologia) 2016. ISBN- 978-84-608-4991-9, Depósito Legal: B 30143-2015
32. *Filosofia i Teologia a Incerta Glòria. Joan Sales repensa mig segle de cultura catalana* (Discurs d’ingrés de l’acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana i Closa, Doctor en teologia i doctor en filosofia, i contestació per l’acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba i Roselló, Doctor en teologia i doctor en filosofia) 2016. ISBN- 978- 84- 608-5239-1, Depósito Legal: B 1473-2016
33. *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016. ISBN- 978 84 6085663-4, Depósito Legal: B 3910-2016
34. *Reflexiones y alternativas en torno a un modelo fiscal agotado.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antoni Durán-

- Sindreu Buxadé, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN- 978-84-608-5834-8, Depósito Legal: B 4684-2016
35. *La figura del emprendedor y el concepto del emprendimiento*. (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antonio Pulido Gutiérrez, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Alta Administración de Empresas) 2016.
ISBN- 978-84-608-5926-0, Depósito Legal: B 4685-2016
36. *La Cirugía digestiva del siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Carlos García-Valdecasas Salgado, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-6086034-1, Depósito Legal: B 5802-2016
37. *Derecho civil, persona y democracia* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Alfonso Hernández-Moreno, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-608-6838-5, Depósito Legal: B 7644-2016
38. *Entendiendo a Beethoven* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Tapia García, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-608-7507-9, Depósito Legal: B 10567-2016
39. *Fútbol y lesiones de los meniscos* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ramon Cugat Bertomeu, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-608-8578-8, Depósito Legal: B 12876-2016
40. *¿Hacia un nuevo derecho de gentes? El principio de dignidad de la persona como precursor de un nuevo derecho internacional* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Santiago J. Castellà Surribas,

- Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-608-8579-5 , Depósito Legal: B 14877-2016
41. *L'empresa més enllà de l'obra estètica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2016.
ISBN: 978-84-608-9360-8, Depósito Legal: B 15757-2016
 42. *El reto de mejorar la calidad de la auditoria* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2016.
ISBN: 978-84-608-9688-3, Depósito Legal: B 16347-2016
 43. *Geografia, diffusione e organizzazione cristiana nei primi secoli del cristianesimo* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Angelo Di Berardino, Doctor en Teología - Doctor en Historia y Filosofía y contestación por el académico de número Excmo. y Mgfc. Sr. Rector Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escritura) 2016.
ISBN: 978-84-617-5090-0, Depósito Legal: B 21706-2016
 44. *Los cónsules de Ultramar y Barcelona* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Dr. Albert Estrada-Rius, Doctor en Derecho y Doctor en Historia y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-617-5337-6 , Depósito Legal: B 21707-2016
 45. *El implante dental y la Osteointegración* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Carlos Aparicio Magallón, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-617-5598-1, Depósito Legal: B-22187-2016
 46. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres, Doctor en Dirección de Empresas y contesta-

ción por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-5971-2, Depósito Legal: B-23123-2016



RAD Tribuna Plural. La revista científica

REVISTA 1 - Número 1/2014

Globalización y repliegue identitario, *Ángel Aguirre Baztán*. El pensament cristià, *Josep Gil Ribas*. El teorema de Gödel: recursivitat i indecidibilitat, *Josep Pla i Carrera*. De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques, *Joan Roselló Moya*. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, *Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V. Kozlov*. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir, *Michael Metzeltin*. Europa: la realidad de sus raíces, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Discurs Centenari 1914-2014, *Alfredo Rocafort Nicolau*. Economía-Sociedad-Derecho, *José Juan Pintó Ruiz*. Entrevista, *Jaime Gil Aluja*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 404.

REVISTA 2 - Número 2/2014 Monográfico Núm. 1

I Acto Internacional: Global Decision Making.

2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff*. Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluís Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas*. La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero*. Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José Maria Gay de Liébana Saludas*. Crisis

económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany*. Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra*. Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luís Salido Banús*.

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la contabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos clásica versus teoría de subconjuntos borrosos. Un ejemplo elemental comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 588.

REVISTA 3 - Número 3/2014

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preàmbulo, *Joaquim Gironella Coll*. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Goikoechea i Foz*. El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, *Àngels Solé i Gili*. La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, *Pere Rovira i Pons*. Problemática general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, *Maria dels Àngels Calvo Torras*. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan- Francesc Pont Clemente*. El microcrédito. La financiación modesta, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Extracto de Stevia Rebaudiana. *Pere Costa Batllori*. Síndrome traumático del segmento posterior ocular, *Carlos Dante Heredia García*. Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, *Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany*. Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, *Màrius Petit i Guinovart*. Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), *Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando*. I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, *Professor Joaquim Barraquer Moner*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
 Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 376

REVISTA 4 - Número 4/2014

Sessió Acadèmica: La simetria en la ciència i en l'univers. Introducció, evocació del Dr. Jaume Vallcorba Plana, *David Jou Mirabent i Pilar Bayer i Isant*. La matemàtica de les simetries, *Pilar Bayer i Isant*, l'Univers i les simetries trencades de la física, *David Jou Mirabent*. Sessió Acadèmica: La financiación de las grandes empresas: el crédito sindicado y el crédito documentario. Los créditos sindicados, *Francisco Tusquets Trias de Bes*. El crédito documentario. Una operación financiera que sustituye a la confianza en la compraventa internacional, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Sessió Acadèmica: Vida i obra d'Arnau de Vilanova. Introducció, *Josep Gil i Ribas*. Arnau de Vilanova i la medicina medieval, *Sebastià Giral*. El *Gladius Iugulans Thomatistas* d'Arnau de Vilanova: context i tesis escatològiques, *Jaume Mensa i Valls*. La calidad como estrategia para posicionamiento empresarial, *F. González Santoyo, B. Flores Romero y A.M. Gil Lafuente*. Etnografía de la cultura de una empresa, *Ángel Aguirre Baztán*. L'inconscient, femení i la ciència, *Miquel Bassols Puig*. Organización de la producción: una perspectiva histórica, *Joaquim Bautista Valhondo y Francisco Javier Llovera Sáez*. La quinoa (*Chenopodium quinoa*) i la importància del seu valor nutricional, *Pere Costa Batllori*.

El Séptimo Arte, *Enrique Lecumberri Martí*. "Consolatio" pel Dr. Josep Casajuana i Gibert, *Rosmarie Cammany Dorr, Jaume Gil Aluja i Josep Joan Pintó Ruiz*. The development of double entry: An example of the International transfer of accounting technology, *Christopher Nobes*. Entrevista, *Dr. Josep Gil Ribas*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
 Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 460

REVISTA 5 - Número 1/2015

Sessió Acadèmica: Salut, economia i societat. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torras*. Descripción y valoración crítica de los diferentes sistemas sanitarios en Europa, *Joaquim Gironella Coll*. Efectos económicos en el sistema público de salud del diagnóstico precoz de las enfermedades,

Ana María Gil Lafuente. Estar sano y encontrarse bien: El reto, *Rosmarie Cammany Dorr.* What is the greatest obstacle to development? *Alba Rocafort Marco.* Aceleradores globales de la RSE: Una visión desde España, *Aldo Olcese Santoja.* Zoonosis transmitidas por mascotas. Importancia sanitaria y prevención, *M. dels Àngels Calvo Torras y Esteban Leonardo Arosemena Angulo.* Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos, *Pere Costa Batllori.* Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el III Reich y el resurgir de la Bioética, *Francisco López Muñoz.* Laicidad, religiones y paz en el espacio público. Hacia una conciencia global, *Francesc Torralba Roselló.* Inauguración del Ciclo Academia y Sociedad en el Reial Cercle Artístic de Barcelona. Entrevista, *Dr. José Juan Pintó Ruiz.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 356

REVISTA 6 - Número 2/2015

Sessió Acadèmica: Subrogación forzosa del acreedor. Presentación, *José Juan Pintó.* La subrogación Forzosa del acreedor: Concepto, Naturaleza, Finalidad y Efectos, *Alfonso Hernández Moreno.* La utilización de la subrogación forzosa en la práctica: Aspectos relevantes y controvertidos, *Francisco Echevarría Summers.* Methods of Modeling, Identification and Prediction of Random Sequences Base on the Nonlinear Canonical Decomposition, *Igor P. Atamanyuk, Yuriy P. Kondratenko.* Rien n'est pardonné!. *Stravroula-Ina Piperaki.* Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos II. Pinsos ecològics, *Pere Costa Batllori.* The relationship between gut microbiota and obesity, *Carlos González Núñez, M. de los Ángeles Torras.* Avidesa i fulgor dels ulls de Picasso, *David Jou Mirabent.* Problemática de la subcontratación en el sector de la edificación, *Francisco Javier Llovera Sáez, Francisco Benjamín Cobo Quesada y Miguel Llovera Ciriza.* Jornada Cambio Social y Reforma Constitucional, *Alfredo Rocafort Nicolau, Teresa Freixes Sanjuán, Marco Olivetti, Eva Maria Poptcheva, Josep Maria Castellà y José Juan Pintó Ruiz.* Inauguración del ciclo "Academia y Sociedad" en el Reial Cercle Artístic de Barcelona: Nuevas amenazas. El Yihadismo, *Jesús Alberto García Riesco.* Presentación libro "Eva en el Jardín de la Ciencia", *Trinidad Casas, Santiago Dexeus y Lola Ojeda.* "Consolatio" pel Dr. Jaume Vallcorba Plana, *Xa-*

bier Añoveros Trias de Bes, Ignasi Moreta, Armand Puig i Tàrrach.
Entrevista, *Dr. David Jou Mirabent.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 400

REVISTA 7 - *Número 3/2015 Monográfico Núm.2*

II Acto Internacional: Congreso Internacional de investigación “Innovación y Desarrollo Regional”. Conferencia Inaugural: Lecciones de la crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro, *Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A.*, **Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones:** Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador, *Medina Elizondo, M. y Molina Morejón, M.* Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial, *Towns Muñoz, J.A., y Tuda Rivas, R.* Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera, *De la Tejera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J.* Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila, *González Flores, O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B.* La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresa-entorno, *Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, G.A.* Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa, *Barquero Cabrero, J.D.* El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido, *Martí Pidelaserra, J.* Factors influencing the decision to set up a REIT, *Roig Hernando, J., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I.* **Eje Temático 2: Gestión de la Innovación y desarrollo regional:** Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México, *Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A., López Chavarría, S., y Parres Frausto, A.* Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera. *Espinoza Arellano, J de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S.* Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera. *Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A.* Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes, *Leija Rodríguez, L.* La innovación en la empresa como estrategia

para el desarrollo regional, *González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M.* Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario, *Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M.* **Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional:** Influencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación como factor de competitividad de las pyme industriales, *Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H.* Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México. Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo. *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A. Facio Licera, P.M., Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V.* Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México. *Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J.* Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies, *García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A.* Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España, *Gironella Coll, J.* El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político, *Añoveros Trias de Bes, X.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 558

REVISTA 8 - Número 4/2015

Sessió Acadèmica: l'Aigua, una visió interdisciplinària. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torres*. El agua: Características diferenciales y su relación con los ecosistemas, *M. dels Àngels Calvo Torres*. L'Aigua en l'origen i en el manteniment de la vida, *Pere Costa Batllori*. Planeta océano, pasado, presente y futuro desde una visión particular. Proyecto AQ-VAM. Aportación sobre el debate del agua. Fausto García Hegardt. Sesión Académica: Ingeniería y música. Presentación, *Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*. Las comunicaciones móviles. Presente y futuro, *Ra-*

mon Agustí. Sessió Acadèmica: Debat sobre la religió civil. Presentació, *Francesc Torralba Roselló*. La religió vertadera, *Josep Gil Ribas*. La religión civil, Ángel Aguirre *Baztán*, La religión en la que todos los hombres están de acuerdo, *Joan-Francesc Pont Clemente*. Aportació al debat sobre la religió, *Josep Gil Ribas*. El camino hacia la libertad: el legado napoleónico en la independencia de México, *Enrique Sada Sandoval*. Los ungüentos de brujas y filtros de amor en las novelas cervantinas y el papel de Dioscórides de Andrés Laguna, *Francisco López Muñoz y Francisco Pérez Fernández*. La lingüística como economía de la lengua. *Michael Metzeltin*. Situación de la radioterapia entre las ciencias, *Santiago Ripol Girona*. Conferencia “Las Fuerzas Armadas y el Ejército de Tierra en la España de hoy”, *Teniente General Ricardo-Álvarez-Espejo García*. Entrevista, *Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 410

REVISTA 9 - Número 1/2016

Sessió Acadèmica: Unitats canines d'odorologia. Usos actuals i noves perspectives, *M. dels Àngels Calvo i Lluís Pons Anglada*. La odisea de la voz. La voz y la ópera. Aspectos médico-artísticos. *Pedro Clarós, Marcel Gorgori*. Sessió Acadèmica: La bioeconomía, nou paradigma de la ciència. Presentación, *M. dels Àngels Calvo*, liEconomia ecològica: per una economía que faci les paus amb el planeta, *Jordi Roca*. Capital natural versus desarrollo sostenible, *Miquel Ventura*, Sesión Académicas Multidisciplinaria: Accidente nuclear de Chernóbil. El accidente de la central nuclear de Chernóbil. Controversias sobre los efectos sobre la salud 30 años después, *Albert Biete*. Los efectos sobre el medio animal, vegetal y microbiano, *M. dels Àngels Calvo*, El cost econòmic de l'accident de Txernòbil: una aproximació, *Oriol Amat*. La visión del ingeniero en el accidente y actuaciones reparativas posteriores, *Joan Olivé*. Chernóbil y Fukushima: La construcción diferencial mediática de una misma realidad, *Rosmarie Cammany*. El virreinato de la Nueva España y la Bancarrota del Imperio Español, *Enrique Sada Sandoval*. Mistakes and dysfunctions of “IRR” an alternative instrument “FYR”, *Alfonso M. Rodríguez*. El derecho y la justicia en la obra de Cervantes, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Arquitectura motivacional para hacer empresa familiar multigeneracional, *Miguel Angel Gallo*. La vida de Juan II de Aragón (1398-1479) tras la operación de sus cataratas, *Josep M. Simon*. PV

Solar Investors Versus the kingdom of Spain: First state victory, at least 27 more rounds to go, *Juan M. Soriano y José Ignacio Cueto*. Entrevista, Dra. M. dels Àngels Calvo Torras.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs. 418

REVISTA 10 - Número 2/2016 Homenajes Núm. 1

Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Rosalía Arteaga Serrano. Trabajo aportado por la nueva Académica de Honor: *Jerónimo y los otros Jerónimos*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Leslie C. Griffith. Trabajos aportados por la nueva Académica de Honor: *Reorganization of sleep by temperatura in Drosophila requires light, the homeostat, and the circadian clock, A single pair of neurons links sleep to memory consolidation in Drosophila melanogaster, Short Neuropeptide F Is a Sleep-Promoting Inhibitory Modulator*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa. Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Ernesto Kahan. Trabajo aportado por el nuevo Académico de Honor: *Genocidio*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramon. Presentación del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Eric Maskin. Trabajos aportados por el nuevo Académico de Honor: *Nash equilibrium and welfare optimality, The Folk theorem in repeated games with discounting or with incomplete information. Credit and efficiency in centralized and decentralized economies*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs. 384

REVISTA 11 - Número 3/2016

Sesión Académica: Medicamentos, genes y efectos terapéuticos. *M. dels Àngels Calvo. Joan Sabater Tobella*. Sessió Acadèmica: Ramon Llull (Palma, 1232-Tunis, 1316). Presentació, *Josep Gil Ribas*. Ramon Llull. Vida i obra, *Jordi Gayà Estelrich*. L'art com a mètode, *Alexander Fidora*. El pensament de Ramon Llull, *Joan Andreu Alcina*. Articles – Artículos: Los animales mitológicos como engendro de venenos y antídotos en la

España Áurea: a propósito del basilisco y el unicornio en las obras literarias de Lope de Vega, *Cristina Andrade-Rosa, Francisco López-Muñoz*. El poder en la empresa: Potestas y Auctoritas, *Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*. El efecto del Brexit en la validez de las cláusulas arbitrales existentes con Londres como sede del arbitraje y en la decisión de las partes de pactar a futuro cláusulas arbitrales con Londres como sede del arbitraje, *Juan Soriano Llobera, José Ignacio García Cueto*. Desviaciones bajo el modelo de presupuesto flexible: un modelo alternativo, *Alejandro Pursals Puig*. Reflexiones en torno a la economía del conocimiento, *Leandro J. Urbano, Pedro Aznar Alarcón*. Lliurament del títol de Fill Il·lustre de Reus al Dr. Josep Gil i Ribas (21.09.2016), *Josep-Ignasi Saranyana Closa*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.316





El Dr. Miguel Angel Gallo estudió Ingeniería Industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona, donde obtuvo el título de Doctor en 1959*.

Después de seis años de trabajar en la empresa privada, en 1966 se incorporó al IESE. En 1968 fue promovido a Profesor Asociado y en 1975 a Profesor Ordinario de Dirección General. Desde el año 2003 es Profesor Emérito de Strategic Management.

En el IESE ha sido Director del Programa Doctoral de 1975 a 1990. Encargado del Departamento de Dirección General de 1984 a 1990, y Titular de la Cátedra “Empresa Familiar” de 1987 a 2003.

El Dr. Miguel Angel Gallo ha sido Visiting Profesor en la Sloan School of Management del MIT (1989-1990), y profesor visitante en la Universidad Panamericana-IPADE (México), en la Universidad de Piura (Perú), en la Universidad Austral-IAE (Argentina), y en AESE (Portugal).

En el campo de las asociaciones el Dr. Miguel Angel Gallo fue Executive Board Member of the Family Business Network (1990 a 2003), y Editorial Board Member of the Family Business Review (1991 a 2005). Actualmente es Fellow of the International Academy of Management, y Honorary President of the International Family Enterprise Research Academy.

El Doctor Miguel Angel Gallo ha publicado 21 libros y varios artículos, así como 40 documentos de investigación, 125 casos y 50 notas técnicas. Actualmente es miembros de varios Consejos de Administración en España y México.

*** Posteriormente realizó estudios de posgrado en la Harvard Business School y en el IESE.**

“Hay que reivindicar día a día la tarea de dirigir empresas haciendo no sólo posible, sino imprescindible, el desarrollo de competencias para la eficacia y valores para la justicia”

José Antonio Segarra

1914 - 2014

Colección Real Academia Europea de Doctores



**Generalitat
de Catalunya**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE