

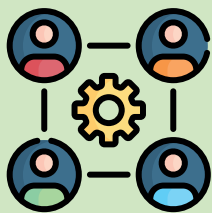
# Empresa Ciudadana

## La empresa como actor clave en la construcción de justicia socio-ambiental



### Empresa

La empresa es un actor clave en la construcción de la sociedad global. Más allá de su papel económico, su influencia en distintas dimensiones del sistema social, resulta determinante para la consecución de un **modelo sostenible** que tenga como pilares fundamentales la justicia socioambiental y la búsqueda del bien común.



### Bien común

Hace alusión a una distribución de la riqueza basada en las necesidades básicas. Requiere un sistema productivo que diluya la distinción entre producción y reproducción. Asimismo, incidiría en la construcción de una sociedad donde la gente pueda razonar sobre el significado de lo que es y de lo que quiere ser, y pueda tomar decisiones al respecto. Así, la búsqueda del **Bien Común** también implicaría garantizar la libertad de elección y derechos sociales, y requeriría **estimular la participación política** (en el sentido más amplio) de la ciudadanía.



### Ciudadanía

La ciudadanía es un estatus que se otorga a las personas individuales. Se aplica a las empresas como una **metáfora para reflexionar sobre su papel social y sus comportamientos**. Una metáfora que aporta claves para que la empresa se desarrolle como organización y oriente sus relaciones con la sociedad tanto en términos de las transacciones de productos o servicios, como en aportaciones a los retos sociales en los que tiene capacidad de contribuir.



### Virtudes cívicas

Una empresa orientada éticamente persigue la **prestación de un bien o servicio positivo moralmente para la sociedad**. Aspira a hacerlo **encarnando valores cívicos en sus comportamientos**, desarrollando así un comportamiento virtuoso. Las virtudes cívicas son aquellas que permiten a la empresa perseguir su contribución social; tienen una **expresión privada y muestran su potencialidad en la vida social y pública**: respeto, responsabilidad, diálogo, justicia, solidaridad, cooperación, obediencia cívica, sobriedad, honestidad.

### Aproximación comunitarista de la ciudadanía

Existen distintas aproximaciones al concepto de ciudadanía que tienen asociados distintos modos de entender qué significa ser y comportarse como una buena ciudadana. Nuestra propuesta opta por la aproximación comunitarista, que **entiende la ciudadanía como la participación activa en una sociedad democrática de iguales**. La ciudadanía de la empresa emana de

su pertenencia a una sociedad democrática en la que como ciudadana **asume sus derechos y deberes**. Por tanto, la participación de la empresa en el debate público sobre lo común es clave para que pueda **comprender mejor las necesidades de su comunidad y el aporte al bien común que tiene potencial, capacidad y responsabilidad de hacer**.

## Anatomía de la Empresa Ciudadana

**CIUDADANÍA COMO ACTIVIDAD VIRTUOSA.** El propósito y los valores propios de la cultura de la empresa se van consolidando y adaptando, y se visibilizan en distintos elementos (estructuras, procesos, relatos, códigos...). Por eso es clave para la Empresa Ciudadana plantearse, considerando e implicando al conjunto de la organización y de la sociedad, **cómo construir, comunicar, adaptar, revisar su cultura para incorporar en ella principios éticos** y, como consecuencia, para tener **conductas virtuosas**.

**COMBATIR LAS BRECHAS.** La Empresa Ciudadana ha de compartir con otros actores sociales **el compromiso con quienes, por diversas razones** (poder adquisitivo, discapacidad, edad, género, etc.), **se alejan de las posibilidades que ofrece el mercado actual**, especialmente aquellas implicadas en la provisión de servicios básicos. La creación de brechas tecnológicas, es un problema que emerge con las Nuevas Economías.

**NOCIÓN RELACIONAL.** El lugar social de la empresa no puede entenderse como un mero sujeto económico en diálogo con una sociedad ajena, limitando su relación al ámbito mercantil. La Empresa Ciudadana **es parte de la sociedad y reconoce la interdependencia entre todos los agentes sociales en el logro del bien común**. Por eso cuida el tipo de relaciones que desarrolla en ella.

**ÉTICA Y LEY.** La Empresa Ciudadana asume tanto la responsabilidad de cumplir las leyes democráticamente establecidas como la necesidad de autoimponerse límites a sus comportamientos cuando "bordear" el marco legal pueda suponer claras violaciones de DDHH, destrucción del medioambiente, etc. En ocasiones, las exigencias de los marcos legales estarían lejos de lo que sería moralmente aceptable. Por ello, la asunción voluntaria de compromisos que van más allá de los marcos legales, y adoptar estrategias de incidencia surgen como exigencias éticas para la Empresa Ciudadana.

**DIÁLOGO COOPERATIVO.** Una empresa delimita su **modo de entender el valor creado por el proyecto y cuál debe ser su destino** a través de (1) **estrategias de creación** de la organización que están condicionadas por quienes son convocados, con qué intereses acuden al proyecto o cual es el origen del capital social, tanto humano como económico. Ese modo de entenderse se consolida mediante factores críticos para la (2) **gobernanza** como la socioestructura, relación entre ésta y la tecnoestructura, procesos de toma de decisión o los centros de poder. **Para que la empresa oriente éticamente ese proyecto** es imprescindible generar un **marco de diálogo cooperativo** con agentes interesados en construir y desarrollar una organización éticamente orientada. La empresa ha de reconocerlos como (3) **portadores de valor**, dado que acuden al proyecto **comprometidos con el bien común**. Este marco de cooperación impulsa condiciones de las éticas del diálogo (transparencia, participación, rendición de cuentas...) para evitar que el proyecto se aleje de la realidad social, manteniendo su capacidad para transformarla.

**SUJETO CON RESPONSABILIDADES.** La Empresa Ciudadana, a través de sus estructuras y procedimientos, de su historia y sus decisiones **construye y posee una cultura y una conciencia** que la convierte en un **sujeto a quien se le puede exigir responsabilidades**, como al resto de la ciudadanía.

**SOSTENIBILIDAD - RESPONSABILIDAD.** La Empresa Ciudadana contribuye junto al resto de la sociedad a una **sostenibilidad entendida como compromiso intra e intergeneracional**, que está **irrenunciablemente unida a la justicia**. Para ello, asume un liderazgo en cuestiones de injusticia e insostenibilidad que conoce y le competen, asumiendo su responsabilidad no solo con sus propios impactos, sino con el cambio cultural y político necesario para construir una sociedad sostenible.

**CALIDAD HUMANA.** Las personas en la organización se convierten en uno de los elementos más característicos de la ciudadanía empresarial. Por ello, **hacer crecer la calidad humana de las personas de la organización** es un reto para la Empresa Ciudadana. **Facilitar un desarrollo profesional y personal** entendido como adquisición de valores y competencias para el ejercicio de una ciudadanía virtuosa. Es decir, la **empresa** toma conciencia de que es un **espacio privilegiado para el aprendizaje cívico**.

**VALOR SOCIAL.** El diálogo cooperativo sobre los valores y compromiso público de la empresa contribuyen a reflexionar sobre su auténtico "valor social". El desarrollo de su ciudadanía necesita de un **contexto facilitador** que valore ese modo de operar en la sociedad, **neutralizando las ventajas competitivas** que pueden obtenerse a través de **prácticas aceptadas por el mercado, pero que suponen perjuicios sociales o medioambientales** y que, por ello, **la Empresa Ciudadana decide no utilizar**.

**ALIANZAS Y REDES.** Convertirse en un agente de cambio cultural impone a la organización la necesidad de pensar qué otros actores sociales juegan un papel fundamental en esta tarea. Por ello, el desarrollo de estrategias, como el **establecimiento de alianzas o creación de redes estables**, es un **elemento imprescindible** para promover un **trabajo cultural** que contribuya a construir, en el conjunto de la sociedad, un pensamiento crítico que adopte diversas dimensiones (consumo, defensa de las personas excluidas, incidencia política...).

**ARRAIGO TERRITORIAL Y ROL POLÍTICO.** El concepto de ciudadanía implica reflexionar sobre la vinculación de la empresa con su comunidad de referencia. En este sentido, sin eliminar los retos de ciudadanía propios de empresas transnacionales, se pone de manifiesto la **potencialidad y capacidad de las empresas locales**, vinculadas al territorio, para **influir directamente en el bienestar de sus comunidades**, gracias a la relación directa, el conocimiento del medio, el establecimiento de circuitos económicos de proximidad, la interacción con agentes sociales, entre otros.

**ESTRATEGIAS DE DECRECIMIENTO Y RELACIÓN.** La exigencia de crecimiento para generar retorno económico es uno de los factores que impide que las organizaciones puedan razonar éticamente. Es necesario realizar un análisis crítico de las estrategias de crecimiento del proyecto e **imaginar procesos de desarrollo que no asuman los riesgos éticos** del "yugo de la rentabilidad". El desarrollo de relaciones y el trabajo en red contribuyen a desarrollar dinámicas de decrecimiento de innegable valor social.

# Triángulo ético de una empresa ciudadana

La *Anatomía de la Empresa Ciudadana* perfila una **manera de estar y comportarse en la sociedad**. El “*triángulo ético*” permite estructurar el análisis de la comprensión que la empresa tiene de sí misma y de cómo asume, declara y desarrolla ese autoconcepto.

El **Triángulo Ético de una organización** está delimitado por tres ejes:



## Lo que quiere ser

### Eje Declarativo – Estratégico

Cuál es su propósito. Plasmado en declaraciones y reglamentos, constituye lo que podríamos entender como el “contrato social”.

## Lo que de hecho es

### Eje Práctico – Operativo

Comportamientos concretos que la organización pone en práctica, en relación con los procesos productivos, estrategias comerciales o financieras, condiciones laborales, procesos de toma de decisiones, etc.

## Lo que debe ser

### Eje Normativo – Cultural

Reconocimiento de los retos éticos que, tanto las circunstancias concretas como las exigencias de la justicia, plantean a los comportamientos e impactos en la esfera pública de la organización.

La condición y conciencia ciudadana de la empresa le orienta a querer entender lo que la sociedad espera de ella. Esta disposición moldea la percepción que tiene la organización del lugar social que ocupa y refuerza su responsabilidad de contribuir a la construcción del bien común.

Desde este enfoque, podemos entender que la Empresa Ciudadana es una manera **de estar en sociedad** en la que la organización se auto-comprende como un sujeto que, a través de sus estrategias y operaciones, desarrolla un comportamiento ciudadano con el que aporta un valor social reconocido, y que se apoya en **dos dinámicas específicas**:

**1. Hacia el resto de la sociedad:** consolidando su legitimidad ante la ciudadanía, las administraciones públicas, agentes sociales, financiadores, e instituciones...

**2. Internamente:** reforzando la cultura de la organización, mediante un proceso participativo que defina e integre un enfoque coherente entre sus propósitos y comportamientos cotidianos.

Los **vértices** Triángulo Ético remiten a **tres cuestiones esenciales** que permiten sistematizar la *Anatomía de la Empresa ciudadana*.

#### Cuestión de la motivación:

Permite que la empresa establezca sólidos compromisos (*quiere ser*) para orientar las expectativas sociales legítimas (*debe ser*).

#### Cuestión de la legitimidad:

Justifica el valor y reconocimiento de la empresa como sujeto que se comporta como ciudadana virtuosa, en la medida que sea capaz de responder con sus comportamientos (*de hecho, es*) a las expectativas sociales legítimas (*debe ser*).

#### Cuestión de la capacidad:

Hace que la organización pueda, en la práctica (*de hecho, es*), responder a los compromisos asumidos con el resto de la sociedad (*quiere ser*).

## Aproximación sistemática a la empresa ciudadana

De acuerdo con las tres cuestiones esenciales de los vértices del triángulo ético, podemos ordenar **las claves** que permiten **reconocer** que la **empresa asume, declara y desarrolla determinados comportamientos** de acuerdo con una **conciencia de responsabilidad propia de una organización ciudadana**. Por lo tanto, una posible **sistematización de los rasgos** que caracterizan a la Empresa Ciudadana podría ser la siguiente:

## 1. Claves para la **MOTIVACIÓN** de la Empresa Ciudadana

- Desencadenantes del proyecto de Empresa Ciudadana**
  - Elementos y razones que han hecho surgir el proyecto
  - Socioestructura impulsora: intereses, motivaciones
- Modelo de Gobernanza**
  - Compromiso con la misión fundacional de las estructuras de poder
  - Relación socioestructura vs tecnoestructura (problema de agencia)
  - Procesos de deliberación internos y externos
  - Evolución de dichos elementos a medida que el proyecto se desarrolla
- Cultura y Valores éticos en la empresa**
  - Trabajo cultural interno: formación, participación
  - Capilaridad / permeabilidad de la cultura en el conjunto de la organización
  - Interacción con la comunidad (reconocimiento de expectativas sociales)
- Contexto motivacional**
  - Marco legal más o menos favorecedor
  - Conciencia social más o menos aliada
  - Incidencia social y política para construcción de conciencia social y reconocimiento legal

## 2. Claves para la **LEGITIMIDAD** de la Empresa Ciudadana

- Relevancia pública en el rol político**
  - Visibilización del compromiso con cuestiones socialmente relevantes
  - Concienciación sobre las consecuencias vinculadas al consumo de sus productos/servicios
  - Colaboración en la incidencia cultural a favor del consumo responsable
- Rendición de cuentas**
  - Estrategias de interacción externa
  - Medición, valoración y comunicación de impactos
  - Publicación de Balances Sociales
  - Evolución de dichos elementos a medida que el proyecto se desarrolla
- Cumplimiento normativo**
- Desarrollo de las personas de la organización**
  - Condiciones de trabajo
  - Participación
  - Formación
  - Conciliación

## 3. Claves para la **CAPACIDAD** de la Empresa Ciudadana

- Saberes y competencias profesionales, capacidad de atraer talento, voluntariado**
- Establecimiento de alianzas**
  - Colaboración con terceras partes para el desarrollo del propósito fundamental de la empresa
  - Incidencia política en colaboración con redes aliadas
- Autonomía de decisión frente a inversores y financiadores**
- Capacidad de conocer y adaptarse al entorno**
  - Para adaptar el valor social de su oferta de productos/servicios
  - Para conocer y responder a los retos sociales
- Competencia del personal directivo**
  - Alineación de la tecnoestructura con el propósito fundamental de la empresa
  - Sistemas de compensación de directivos
- Horizonte de medio/largo plazo en las prioridades estratégicas**

Editan:



Financian:

