

# **LIBERTAD, SOCIEDAD Y EMPRESA CIVIL**

**Víctor Pérez-Díaz**

ASP Research Paper 55(a)/2005

## Sumario

1. Cultura e instituciones
2. El liberalismo como forma de vida
3. Sociedad civil y empresa civil

# ASP Research Papers

## *Comité de Redacción /Editorial Board*

Víctor Pérez-Díaz (director)  
Berta Álvarez-Miranda Navarro  
Juan Jesús Fernández González  
Josu Mezo Aranzibia  
Pilar Rivilla Baselga  
Juan Carlos Rodríguez Pérez  
Fernando González Olivares (redactor jefe)

## *Comité Científico Internacional /International Scientific Committee*

Daniel Bell (American Academy of Arts and Sciences)  
Suzanne Berger (Massachusetts Institute of Technology)  
Peter Gourevitch (University of California, San Diego)  
Peter Hall (Harvard University)  
Pierre Hassner (École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris)  
Kenneth Keniston (Massachusetts Institute of Technology)

© Víctor Pérez-Díaz

Este trabajo no podrá ser reproducido en todo  
o en parte sin permiso previo del autor

Depósito legal: M-6126-1994

ISSN: 1134 - 6116

En estas páginas, desarrollo un argumento en tres pasos muy diferenciados. Primero, señalo que un orden de libertad se apoya tanto en instituciones como en tradiciones culturales, pero insisto en que estas tradiciones se refieren a valores vividos, y no a declaraciones de valor. Segundo, desarrollo el tema de un orden de libertad (o liberalismo, si entendemos el término en un sentido muy amplio) como una forma de vida, lo que prolonga el razonamiento de la sección anterior. Pero, al hacerlo, introduzco dos elementos, que son, uno, una referencia sumaria a la experiencia española y, otro, el énfasis en el componente de liberalidad que está contenido en una parte de la tradición liberal, trayendo a colación la importancia de las antiguas virtudes romanas de la *pietas* y la *amicitia*. Tercero, sugiero la manera como una parte de este razonamiento puede desplazarse entre diferentes escalas, o ámbitos, de un orden de libertad, de la sociedad global a las organizaciones particulares, y aplicarse así a la empresa en una economía de mercado. Para esto, arrancho de una teorización del orden de libertad como una sociedad civil, es decir, del entramado institucional y el conjunto de disposiciones culturales propios de un orden de libertad en las condiciones modernas. A partir de ahí, bosquejo una teoría o esquema conceptual de lo que llamo la ‘empresa civil’ por analogía con la sociedad civil, y apunto muy someramente la dirección en la que esta reflexión podría ser continuada.<sup>1</sup>

## **1. Cultura e instituciones**

### *Sobre el declive del orden liberal*

En un libro reciente, Pedro Schwartz se pregunta por la razón de la decadencia del orden liberal a lo largo del último siglo y medio y la mejor forma de atajarla (Schwartz 2005). Sugiere que la clave para ello está en las instituciones, y achaca buena parte de aquel declive a haber puesto demasiada confianza en un mecanismo institucional, el de la división de poderes, que, siendo útil, es, sin embargo, insuficiente, por ser incapaz, por sí mismo, de evitar una alianza entre los tres poderes, legislativo, ejecutivo y judicial, con vistas a incrementar sus ámbitos de competencia, en detrimento de la esfera reservada a la libertad de los particulares; y acude a la evidencia histórica para demostrar su aserto. La

---

<sup>1</sup> Este texto continúa la reflexión contenida en Pérez-Díaz (2002), y, en su última sección, desarrolla un tema expuesto en Pérez-Díaz (1999).

tesis es razonable y la demostración, persuasiva, con una sola reserva que mencionaré enseguida.

A continuación, Schwartz propone una rectificación del diseño institucional que dé cabida a otras instituciones complementarias, y entre ellas destaca lo que llama la regla de una ‘unanimidad débil’, que entiende limitada a la necesaria para el respeto de los derechos humanos y los de las minorías, y, tal vez, para los acuerdos o transacciones comerciales u otros acuerdos entre particulares. El esbozo de lo que pueda ser este mecanismo institucional (complementario del de la división de poderes, a efectos de reforzar un orden de libertad) parece todavía en una etapa inicial de su proceso de elaboración, y no entraré aquí de pleno en su discusión, aunque no puede por menos de señalar que un punto débil del argumento podría ser que la unanimidad si es muy débil puede ser vacía de contenido, si tiene un contenido robusto puede traer consigo el bloqueo de las decisiones, y si se convierte, en la práctica, en una regla de la cuasi-unanimidad de ‘todos contra uno’ puede dar lugar a un proceso de creación de cohesión social en torno a la búsqueda y castigo de un chivo expiatorio; y a este último efecto, cabe traer a colación la sabiduría de los talmudistas, que recelan de la unanimidad hasta el punto de sugerir que si la hay contra un presunto culpable, lo más prudente es declararle inocente (según el testimonio de Emmanuel Levinas, recogido por René Girard: Girard, 1999: 159). En todo caso, tal vez quepa garantizar el respeto de los derechos humanos, las minorías y los acuerdos entre particulares sin recurrir sobre todo a la regla de la unanimidad, y convenga explorar, además, otras sendas.

Pero el punto al que quiero llegar, y con ello doy un poco más de forma a mi reserva, es que, a mi juicio, no hay forma de garantizar un orden de libertad acudiendo a un diseño institucional, sin perjuicio de que no afinemos lo más posible en el diseño en cuestión. En último término, me temo que las garantías institucionales nunca serán, por sí solas, suficientes. Las instituciones son solamente instrumentos o constricciones de los agentes humanos, que, llevados de su famosa libertad, pueden hacer usos muy diversos de ellas, incluido el de distorsionar la intención originaria (si la hubo) a favor de una sociedad libre.

## *La cultura de los valores vividos*

El fondo de mi objeción es éste. Si partimos de una visión sobre-socializada de los seres humanos,<sup>2</sup> podemos dar por supuesto que al hablar de instituciones nos referimos a reglas cuyos valores inscritos en ellos o incorporados a ellas han sido interiorizados por los agentes. Pero si partimos, como creo que debemos partir, de agentes humanos radicalmente infra-socializados, porque se da en ellos la posibilidad de la desviación de las reglas, e incluso del rechazo motivado de las reglas (sin entrar aquí en que, al hacerlo, sean más o menos sensibles a otras reglas que puedan existir en su horizonte, como la del antinomianismo<sup>3</sup>, que, pareciendo una contradicción en los términos, es psicológicamente sumamente comprensible), en este caso, hay un hiato entre instituciones y cultura. Y lo que esto significa es que las instituciones por sí solas no pueden ser entendidas como factores causales de los procesos sociales, ni, por tanto, como garantías de un desenlace u otro de tales procesos.

La implicación de ello es que no hay sociedad libre posible si, además de las instituciones, no hay también una cultura de la libertad, a considerar en y por sí misma. A falta de ella, los agentes harán un uso oportunista de las instituciones liberales, sean éstas la división de poderes, las reglas de la unanimidad, o, en general, las del estado de derecho (en cualquiera de sus acepciones), la economía de mercado o la democracia liberal.

Ahora bien, y éste es mi paso siguiente, una cultura de la libertad no es una tabla de valores a intuir, contemplar o incluso confesar, salvo que entendamos el término de ‘confesión’ en su sentido fuerte, que sugiere la *práctica habitual* por la que los agentes se hacen *testigos consecuentes* de la verdad moral (o estética, u ontológica) de aquello que confiesan; en este caso, estamos en presencia de quienes viven los valores que dicen profesar, y no de quienes meramente hablan acerca de ellos. La cultura de la libertad es la expresión y la articulación conceptual de la conducta de gentes que ejercitan su libertad en el respeto de la libertad de los demás. Si nos encontramos, además, con un marco de instituciones liberales, en este caso, estas instituciones juegan el papel de incentivos,

---

<sup>2</sup> Sobre la contraposición entre sobre-socialización e infra-socialización ver Granovetter 1992.

<sup>3</sup> Es decir, la posición de quienes creen (originariamente) que la fe, o, por extensión (hoy) la ausencia de ella, exime de las obligaciones de la ley moral.

soportes o apoyos de aquella conducta, que, como tales, refuerzan la probabilidad de una vivencia habitual de los valores de la libertad por parte de aquellas personas.

Lo crucial, por tanto, es ver, en cada caso, si estamos ante un orden de libertad cuyos principios se reflejan en unas reglas o unas tablas de valores generalmente aceptados verbalmente, o si estamos ante uno caracterizado por valores vividos; y, por tanto, si estamos, o no, ante un orden de libertad, o un liberalismo, convertido en una forma de vida, gracias a la conjunción de los dos factores que debemos tratar como parcialmente independientes uno de otro, la cultura y las instituciones.

## **2. El liberalismo como forma de vida**

### *El liberalismo en general, y el español en particular*

El liberalismo, más que una ideología o un programa político, es una forma de vida. Es una tradición de ideas y sentimientos arraigada en las actividades de un grupo humano. El problema con el liberalismo español, por ejemplo, sería el carácter interrumpido de esa tradición y el carácter superficial de esa forma de vida, al menos en estos momentos.

Si el liberalismo fuera sobre todo una ideología, cabe pensarse que hace tiempo que dominaría en un país que, como España, parece contener muchas personas ansiosas por conseguir su interés en un estado de moderación ideológica delicuescente, de deseos fugaces, creencias ligeras y sentido de adaptación a las circunstancias. Apenas tendría, aparentemente, rivales, pues el cristianismo parece haber retrocedido al fondo del escenario, incierto acerca de cómo manejar la larga onda histórica de secularización que ha ido invadiendo España y toda Europa; y, en cualquier caso, ha dejado clara su compatibilidad, que es grande, con el pensamiento liberal. Y los credos socialistas o los conservadores, tan parecidos entre sí, tienen fronteras porosas y borrosas con el liberalismo en sus versiones blandas, y han sido refutados mil veces en sus versiones duras.

Y sin embargo, es curioso que las ideas del liberalismo no acaben de echar raíces en España. Sigue predominando el pensamiento débil utilitarista y hedonista de quienes

conceden a la libertad un valor tan sólo instrumental, y, al tiempo, tienen curso abundante todos los estereotipos de una vaga filosofía de oposición radical (o dado que ‘radical’ significa ‘ir a las raíces’, deberíamos llamarla ‘superficial’) a un orden de libertad, cuya derrota reiterada nunca cambia el corazón de gentes aparentemente siempre afanosas por repetir su error.

Pero si el liberalismo no se realiza, aquí y ahora, mediante una operación de propaganda, tampoco se construye aplicando un programa político. La experiencia sugiere que si los políticos liberales lo son de un modo auténtico, no pueden imponerse de manera autoritaria sobre una sociedad que no es liberal, y suelen acabar en compromisos insatisfactorios, un paso atrás y un volver a empezar; y si son vehementes y autoritarios, ni son liberales ni tienen éxito, porque antes o después avivan la resistencia contra ellos. En general, cabe pensar que de la política no debe esperarse más de lo que puede dar de sí: que acompañe a otras cosas que ocurren en la sociedad y sirva para facilitar los flujos de la vida, que van de quienes hacen las cosas, porque producen cultura y riqueza material, a quienes las consumen mientras conversan en la vida social y la esfera pública. Por esto, tal vez, en las condiciones españolas de hoy, por un lado, hay que procurar en lo posible un marco institucional favorable, pero, por otro, al tiempo, hay que comprender que el liberalismo es una forma de vida que sólo puede echar raíces si la cultivamos a escala reducida, sobre un terreno propicio, protegida de la insidia, la pusilanimidad y otras malas yerbas que deben extirparse, para que luego sirva de semilla y sea esparcida en un campo más extenso y más difícil.

#### *La liberalidad y las virtudes romanas de la amicitia y la pietas*

La forma de vida propia de un orden de libertad acostumbra a las gentes no sólo a ejercer su libertad sino también a respetar y ser cuidadosas con la de los demás, y por esto la caracterizan, además de la independencia de espíritu, dos antiguas virtudes romanas, la *amicitia* y la *pietas*, la amistad y la piedad, que se resumen en el cuidado por la libertad del otro, y por la comunidad compuesta por unos y otros.

La amistad se define por el cuidado de la libertad de un otro relativamente cercano o presente, con el que se tiene una relación de reciprocidad actual o potencial. En la amistad, el otro no es una simple proyección de mí mismo, es un otro *distinto*, cuya diferencia debo atender y entender, al que no debo instrumentalizar o manipular, y con

quien me comprometo en un juego de identificaciones y distancias, a veces de rivalidad templada por el respeto a las reglas y el sentimiento de lealtad recíproca, a veces de cooperación en tareas comunes.

La piedad se define por el cuidado de la libertad de otros que quedan un poco más lejos de nuestro alcance. La piedad con los antepasados, los maestros o los fundadores de empresas en el sentido más amplio de la palabra es el cuidado porque no desaparezcan los actos a través de los cuales se expresa esa libertad del otro, cuando el otro desaparece. Queda el otro en las cosas que hizo, o que dejó, o sobre las que instruyó; y queda cuando ya no hay una reciprocidad posible. Pero la persona piadosa se obliga a mantener la relación con el otro, porque se obstina en preservarle.

El problema con el liberalismo español como forma de vida ha radicado, y sigue radicando, en la debilidad tanto de su impulso de independencia como de sus virtudes altruistas. La amistad es endeble cuando el tono dominante de la vida en un medio social es el uso instrumental de los otros y el cuidado de su amistad mientras nos son útiles, y su descuido cuando dejan de serlo, casi de manera automática. Lo es cuando la consideración de los otros como obstáculos para la consecución de nuestros deseos nos hace proclives a silenciar sus méritos, simplemente por envidia, o a cultivar la insidia, como modo de reducir sus oportunidades de medrar a nuestra costa.

La piedad es endeble cuando la expresión de la gratitud se convierte en una tarea ingrata. Cuando los demás estorban y se les quiere dejar rápidamente atrás. Cuando se espera a última hora para un elogio que, cuando por fin se expresa, se hace de labios afuera y mediante estereotipos. Cuando nos encontramos sumidos en una sociedad de olvidadizos instantáneos, apresurados y obsesos con la última moda, la última idea, el último vencedor electoral.

Claro es que en un medio social que tiende a ser, por un lado, profundamente conformista a pesar de sus alardes contrarios y, por otro, despiadado y de enemistades intensas, el liberalismo como forma de vida suena a música celestial. En él, las gentes escuchan los argumentos del liberalismo mil veces como quien oye llover, sin hacerles la menor impresión. Para ser exactos, se les olvidan. Y si las ideas del iliberalismo son la última moda, o las que corresponden a lo que se supone ser el espíritu de los tiempos, las repetirán miméticamente. Incluso es difícil que en un medio social semejante los propios

ideólogos y políticos liberales lo sean de verdad por su forma de ser. Al no serlo, no pueden formar entramados de amistad ni tradiciones piadosas que perduren. De hecho, de que no suelen serlo es prueba la debilidad de las relaciones entre los círculos liberales españoles, que de puro leves tienden a ser inexistentes: tanta y tan grande es su falta de cuidado, los unos por los otros. No es de extrañar así que la tradición liberal se interrumpa cada cierto tiempo, haya tan poca generosidad con los liberales de antaño y tan escasos sean los esfuerzos por entenderlos y valorarlos.

En España, las batallas ideológicas y políticas a favor del liberalismo pueden ser convenientes, pero lo más necesario es la construcción de ámbitos favorables al ejercicio enérgico de la libertad propia y al respeto cuidadoso de la ajena. Esta tarea debe acometerse del modo anacrónico que corresponde a un intento tan rotundo de volver a los mejores tiempos del pasado y a contracorriente de las obcecaciones futuristas, es decir, con disciplina y con perseverancia, con algo de la *gravitas* y la *severitas* romanas. Pero también debe hacerse con el contrapunto de un toque de humor. Porque las calzadas romanas son muy largas, y más vale recorrer con ánimo ligero un camino que promete ser eterno; aunque tal vez nos dé la sorpresa de no serlo.

### **3. Sociedad civil y empresa civil**

#### *La sociedad civil*

Como he señalado antes, el concepto de sociedad civil se refiere al entramado institucional y al conjunto de las disposiciones culturales propios de un orden de libertad en las condiciones modernas. Esto supuesto, hay que tener en cuenta que la transformación en curso de las sociedades contemporáneas muestra algunas tendencias a la convergencia entre las formas organizativas de las sociedades globales y las de las unidades (asociaciones, redes familiares y otros agregados sociales) que las componen; y, en consecuencia, para entender estos procesos, podemos tomar como punto de partida el desarrollo actual de la teoría de la sociedad civil que, aunque originariamente referida a sociedades globales, podría aplicarse a las organizaciones, en este caso, las empresas económicas.

La teoría de la sociedad civil parte de un modelo analítico relativamente complejo (Pérez-Díaz 1997), por el cual las sociedades de este carácter presentan (típico-idealmente) varios rasgos institucionales interrelacionados. Su autoridad pública es limitada y responsable y, como tal, está obligada a dar cuenta y razón de sus actos a la ciudadanía, está sometida al imperio de la ley y tiene que acomodarse al funcionamiento de tres sistemas de relaciones sociales en amplia medida autorregulados (es decir, relativamente autónomos respecto a la autoridad pública): el de la economía de mercado, el de la discusión y la competición en el espacio público y el de un tejido asociativo plural. Esas sociedades tienen un referente comunitario, que proporciona una identidad colectiva a los agentes individuales u organizativos que la componen, por ejemplo, una nación, o su equivalente. Finalmente, ese tipo de sociedades necesita y promueve, mediante una serie de incentivos y mecanismos institucionales y culturales, la formación de un determinado carácter en los individuos que las componen, lo que llevaría a éstos a aceptar su responsabilidad por su propio destino y, hasta cierto punto, por el destino de su ciudad.

Al mismo tiempo, conviene reparar en que esta sociedad civil no es, al menos, por ahora, un orden de libertad universal, aplicable a todo el género humano. Hasta ahora, el modelo ha servido y sirve de referencia a sociedades históricas particulares, con fronteras definidas, y con unas relaciones problemáticas entre sí y con el resto del mundo. Por ello, tales sociedades no han sido sociedades organizadas solamente en torno a reglas de convivencia entre sus unidades elementales, los agentes humanos, cuya libertad se trataba de maximizar; también han tenido objetivos comunes, para empezar, los de defenderse frente a enemigos externos e internos y mantener la cohesión social necesaria para realizar esas tareas de defensa. Atender a tales objetivos ha sido, en ellas, una de las responsabilidades principales atribuidas a la autoridad pública y uno de los temas principales de la conversación ciudadana en la esfera pública.<sup>4</sup>

Conviene recordar que un modelo analítico (que puede ser usado, también, como un modelo normativo y servir de soporte a recomendaciones de acción práctica) no refleja la realidad empírica existente en un momento dado; es simplemente un instrumento para describirla ordenadamente, y explicarla o comprenderla, tanto más útil cuanto mayor sea

---

<sup>4</sup> En los términos de Oakeshott, la sociedad civil sería un híbrido de ‘asociación civil’ (unida en torno a reglas) y de ‘asociación como empresa’ (unida en torno a objetivos). Ver Pérez-Díaz (1997) y Oakeshott (2001).

el arte de quien lo usa y más certeras sus averiguaciones empíricas. No cabe esperar, pues, que el modelo de la sociedad civil se corresponda totalmente con la realidad de las sociedades históricas en las que encontramos una democracia liberal, una economía de mercado y una sociedad plural. Tampoco cabe esperar algo similar cuando desplazamos el campo de referencia del modelo, de la sociedad global a una parte de ella. Esto es lo que ocurre con el modelo de la empresa civil.

### *La empresa civil, y sus valores*

En *analogía* con el modelo de la sociedad civil, cabe imputar al modelo de la empresa civil los rasgos que resumo a continuación. Primero, la empresa civil tiene una autoridad limitada y responsable ante aquellos miembros de la comunidad-empresa que pueden ser definidos como sus propietarios en último término, de forma semejante a como los ciudadanos son los propietarios, o los soberanos, de la ciudad.

Segundo, esa autoridad está sometida a unas reglas, unas jurídicas, otras convencionales. Estas reglas incluyen, en particular, las normas de convivencia de los miembros de la empresa entre sí, y de todos ellos con la empresa como un agente colectivo. Hay normas de *propriety* o de conducta ética, y de *fairness* o de equidad, en los tratos comerciales, cuya infracción desencadena un proceso de pérdida de reputación, que, a su vez, puede suponer pérdidas en los negocios. También las hay en el gobierno interno de las empresas, y en las relaciones entre propietarios y directores, o entre grandes y pequeños accionistas, cuya infracción puede provocar disfunciones importantes. Asimismo las hay en las relaciones laborales, que afectan a quienes trabajan en la empresa (pero estas consideraciones podrían aplicarse con algunas modificaciones al conjunto de los demás *stakeholders*) cuya infracción puede generar sanciones en la forma de desmotivación, deslealtad o resentimiento, lo que puede suponer importantes costes de transacción y de producción.

Tercero, la autoridad en una empresa civil se tiene que acomodar a la lógica de funcionamiento de tres órdenes de relaciones sociales en el interior de las empresas, de manera que, aunque puede influir en ellos, en la medida en que sea una autoridad *civil* respetará la autonomía relativa de aquéllos. Así, si pensamos en las relaciones de la empresa tanto con los *shareholders* como con los *stakeholders*, esa autoridad estará atenta al funcionamiento de una serie de mercados internos de la empresa, y verá la clave de su

éxito en la mezcla de cooperación y competición por recursos (personal, recursos financieros, atención del *management*) de las unidades de la organización; permitirá un espacio público de discusión dentro de la empresa sobre los temas más diversos (lo cual implica transparencia y difusión de la información); y tendrá en cuenta la complejidad del tejido asociativo e identitario que se forme en la empresa, que puede corresponder a intereses e identidades de toda índole: de género, sindicales, religiosas, étnicas (piénsese en sociedades locales multiétnicas, frecuentes en los Estados Unidos, y cada vez más en Europa), o de otro carácter.

Cuarto, una empresa civil tiene que plantearse el problema de la comunidad formada por sus miembros, y, en último término, el de si ésta responde, o no, y en qué grado, al carácter de una comunidad moral. Es decir, deberá plantearse las cuestiones relativas a la identidad colectiva de referencia, a las reglas internas del grupo, junto con los sentimientos correspondientes de solidaridad y de lealtad recíproca entre los miembros de la empresa (que suelen ir más allá de una relación meramente instrumental), y a las reglas del grupo en su relación con el exterior. De modo típico-ideal, una empresa civil implica un grado alto de comunidad moral (aunque en la realidad, probablemente, y dependiendo de una variedad de condiciones, internas y externas, pueda funcionar razonablemente, y sobrevivir, con un grado medio).

Quinto, la empresa civil requiere de sus miembros determinadas disposiciones, cuya combinación configura un determinado carácter: en principio, el propio de individuos libres, que se acomodan bien con un sistema de autoridad constitucional (Evan, 1975), con mercados internos dinámicos y con un espacio de discusión y deliberación, y que, al tiempo, se sienten miembros de la empresa en tanto que comunidad. O los individuos vienen a la empresa con esas disposiciones (en todo, o en parte), o vienen con unas disposiciones diferentes; según el caso, la experiencia de la empresa debe reforzarles ese carácter o ayudarles a adquirirlo. La empresa económica se configura así como si fuera, al tiempo, una empresa educativa. Como tal, proporciona a sus miembros no sólo un aprendizaje de oficios y saberes técnicos, sino también una formación de hábitos y disposiciones morales (de convivencia, iniciativa y responsabilidad personal, lealtad, etc.).

Sexto, las empresas civiles son, como ocurre con las sociedades civiles (particulares), asociaciones con algunos objetivos comunes que les son propios, y que incluyen, en este caso, el rasgo decisivo de producir o distribuir un abanico de bienes y

servicios determinados en el marco de una economía de mercado. Sus objetivos incluyen, lógicamente, el de la obtención de los beneficios precisos para sobrevivir y prosperar en ese medio.

Este esbozo del modelo de la empresa civil contiene ya la idea de que un funcionamiento razonable del mismo implica una serie de valores vividos por parte de los miembros de la misma, directivos, accionistas, empleados u otros; es decir, una habituación de la conducta que conduce a un conjunto de disposiciones, que a su vez son conducentes a la formación de un *ethos* o un carácter moral.

A primera vista, parece obvio que se precisa de cierta disposición a entender, si no a identificarse con, la función empresarial en la empresa por parte de todos aquellos que asuman una posición de ciudadanos de la misma (modulada por los límites y condiciones de la relación contractual de cada caso). Ahora bien, esta función empresarial implica atender de manera prioritaria a la tarea de competición (y cooperación) de la empresa en cuestión con otras empresas, en un medio exterior complejo y cambiante, en el que es preciso sobrevivir y prosperar, estando alerta ante los riesgos y las oportunidades de la situación del momento. La función empresarial no sería, sobre todo, la de mediar entre los diversos agentes del sistema interno de la empresa, sino la de atender a la política exterior de la misma.

La realización del modelo implica, también, la puesta en práctica de los valores (vividos) propios de quienes están en los mercados internos de la empresa, enviando las señales correspondientes con veracidad, sin fraude ni engaño, y, menos aún, violencia. Pero, al mismo tiempo, el requerimiento de una cultura de respeto de las reglas de juego implica, asimismo, la disposición a favorecer una comunicación fluida propia de una comunidad de agentes que son libres y de quienes se requiere un grado de alerta y motivación por el trabajo bien hecho: un requerimiento que se formula en todas las direcciones (de arriba abajo y abajo arriba, y en sentido horizontal).

También cabe argüir que, en conexión con el *ethos* de la comunicación pueden y deben desplegarse los valores propios de una comunidad de deliberación, y los característicos del tipo de comunidad moral en el que tienen sentido real, y no retórico, el ejercicio de aquellas virtudes liberales antes mencionadas de la *pietas* y la *amicitia*. Que estas virtudes clásicas (y cristianas) encuentren su acomodo en la empresa económica de

hoy es una tarea que sólo puede parecer extravagante a quienes suponen que el paso del tiempo ha hecho de los clásicos sombras y no presencias vivas; un supuesto que quizá el recordatorio de la raíz clásica de nuestra política y nuestra economía de mercado debería ayudarles a revisar.

Naturalmente, una vez establecido el modelo, y elaboradas (de manera sistemática, y problemática) las implicaciones morales y valorativas correspondientes, queda la tarea de apreciar su plausibilidad en las condiciones históricas de este y aquel país, o región, o localidad, o empresa particular, o sindicato, o asociación de accionistas, *e tutti quanti*. Pero conviene, al menos, tener en cuenta, para acometer la tarea con más ánimo, que lo que he esbozado a grandes trazos parece relativamente congruente, en grados diversos, con lo que vamos sabiendo de la marcha del capitalismo avanzado, en muchos lugares. Y desde luego es congruente con lo que sabemos sobre la evolución de los modelos de relaciones industriales, de los problemas de gobierno corporativo, y de los entramados institucionales tanto internos como externos de las empresas de innovación y de los tejidos empresariales de innovación. Son múltiples los signos que apuntan, en efecto, a un proceso creciente de isomorfismo entre la sociedad civil y la empresa civil en el mundo contemporáneo.

### *Referencias*

Evan, William. 1975. "Power, conflict and constitutionalism in organizations", *Social Science Information*, 14, 1:53-80.

Girard, René. 1999. *Je vois Satan tomber comme l'éclair*. París: Grasset & Fasquelle.

Granovetter, Mark. 1992. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness" en Mark Granovetter y Richard Swedberg, eds., *The sociology of economic life*, Boulder: Westview Press.

Oakeshott, Michael. 2001. *El estado europeo moderno*. Barcelona: Paidós.

Pérez-Díaz, Víctor. 1997. *La esfera pública y la sociedad civil*. Madrid: Taurus.

Pérez-Díaz, Víctor. 1999. "Legitimidad y eficacia. Tendencias de cambio en el gobierno de las empresas, *ASP Research Papers* 28(a)/1999.

Pérez-Díaz, Víctor. 2002. *Una interpretación liberal del futuro de España*. Madrid: Taurus.

Schwartz, Pedro. 2005. *En busca de Montesquieu. Democracia y mundialización*. Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.

## ASP Research Papers

### Últimos números publicados

- 49(a)/2003      **Evelyne López Campillo**, *Las mujeres en las tierras del islam*
- 51(a)/2004      **Víctor Pérez-Díaz**, *Los puntos débiles de la vida pública española* (también en *Papeles de Economía Española*, 100)
- 52(a)/2004      **Víctor Pérez-Díaz**, *¿Qué Europa política queremos?* (también en *Política Exterior*, 100)
- 53(b)/2004      **Víctor Pérez-Díaz**, *The underdeveloped duty dimension of the European citizenship* (también en polaco e inglés en Hanna Machinska, ed., *Idea of Europe/Idee Europy*, Varsovia, Biuro Informacji Rady Europy)
- 54(a)/2005      **Víctor Pérez-Díaz**, *La casa dividida. El equilibrio inestable de la situación española en la primavera del 2005* (también en *Panorama Social*, 1: 5-16)

### Otras publicaciones de Víctor Pérez-Díaz y sus colaboradores

**Víctor Pérez-Díaz y Joaquín P. López Novo**. *El tercer sector social en España*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003.

**Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**. *La educación general en España*. Madrid, Fundación Santillana, 2003.

**Víctor Pérez-Díaz**. *La lezione spagnola*. Bologna, Il Mulino, 2003.

**Víctor Pérez-Díaz, Berta Álvarez-Miranda y Elisa Chuliá**, *La inmigración musulmana en Europa*, Barcelona, Fundación La Caixa, 2004.

**Víctor Pérez-Díaz**, *Sueño y razón de América Latina*. Madrid, Taurus, 2005.

ASP Research Papers están orientados al análisis de los procesos de emergencia y consolidación de las sociedades civiles europeas y la evolución de sus políticas públicas.

En ellos, se concederá atención especial a España y a la construcción de la Unión Europea; y, dentro de las políticas públicas, a las de recursos humanos, sistema de bienestar, medio ambiente, y relaciones exteriores.

ASP Research Papers focus on the processes of the emergence and consolidation of European civil societies and the evolution of their public policies.

Special attention is paid to developments in Spain and in the European Union, and to public policies, particularly those on human resources, the welfare system, the environment, and foreign relations.

ASP, Gabinete de Estudios S.L.

Quintana, 24 - 5º dcha. 28008 Madrid (España)

Tel.: (34) 91 5414746 • Fax: (34) 91 5593045 • e-mail: [asp@ctv.es](mailto:asp@ctv.es)