



**POSMODERNIDAD Y ÉTICA EMPRESARIAL**  
UNA HIPÓTESIS SOBRE EL AUGE DE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Dr. Jon Olaskoaga Larrauri | Lic. Gabriela Garay Villanueva  
Mg. Xabier González Laskibar

---

**Resumen**

Este artículo desarrolla una hipótesis sobre las razones que han conducido al éxito del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tanto en la literatura como en la práctica de la gestión empresarial. La hipótesis se construye a partir de la teoría de las modas en la gestión y propone la existencia de afinidades electivas, en el sentido weberiano del término, entre la extensión de las políticas de RSC y el advenimiento de la sociedad posmoderna.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Corporativa, modas de gestión, Posmodernidad.

---

**Abstract**

This paper develops a hypothesis about the reasons that have led to the success of the Corporate Social Responsibility concept both in literatura and in business management practice. The hypothesis is created on the basis of management trend theories and it suggests the existence of elective affinities, within the Weberian meaning of the term, between the spread of Corporate Social Responsibility and the advent of modern society.

Key Words: Corporate social responsibility, management fashion, Postmodernity.

**Dr. Jon Olaskoaga Larrauri**  
Doctor en economía. Escuela  
de Estudios Empresariales.  
Universidad del País Vasco  
(UPV/EHU).

**Gabriela Garay Villanueva**  
Licenciada en comercio  
internacional. Escuela de  
Estudios Empresariales.  
Universidad del País Vasco  
(UPV/EHU).

**Mg. Xabier González  
Laskibar**  
Máster en organización de  
empresas. Escuela de Estudios  
Empresariales. Universidad del  
País Vasco (UPV/EHU).

## Introducción \*

Este artículo parte del reciente y notable éxito del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), un concepto que se ha expandido con vigor tanto en la literatura como en la práctica empresarial. Tan visible ha sido su éxito que a nadie puede extrañar que los modelos y la doctrina sobre RSC se hayan asociado en más de una ocasión al término “moda de gestión”. Para ser justos, esta asociación no supone ningún demérito para las políticas de RSC, ni para quienes defienden su empleo en las organizaciones empresariales. La mayor parte de los enfoques teóricos sobre las modas de gestión (Jackson, 2003) atribuye a las ideas de moda algún tipo de funcionalidad. Para algunos de estos enfoques, los productos de moda en el ámbito de la gestión son simplemente aquéllos que funcionan y que, precisamente por ello, son preferidos y utilizados por los directivos. Otros enfoques interpretan la funcionalidad de las modas de una manera diferente: las modas pueden ser útiles como medio por el cual el funcionamiento (y el comportamiento) de las empresas se ajusta a lo que los entornos políticos y culturales demandan, y a lo que las condiciones económicas exigen.

En cuanto al primer enfoque, la literatura especializada no se ha puesto de acuerdo sobre el impacto de la adopción de la RSC en el desempeño económico de las organizaciones empresariales. A pesar de que existe un cuerpo creciente de doctrina que alude a las ventajas económicas de la RSC, la evidencia que se ha reunido en este sentido no es concluyente (Barnett, 2007). Los resultados parecen depender en exceso de las escalas empleadas en la medición de la RSC (Belu y Manescu, 2013) y de la especificación de los modelos econométricos (Gallardo-Sánchez y Sánchez-Hernández, 2013). Tanto que es difícil pensar que si los científicos, armados con sus métodos estadísticos, no terminan de percibir el efecto positivo de la RSC en los resultados de la empresa, menos podrán hacerlo los directivos.

En consecuencia, la primera línea argumental pierde plausibilidad en beneficio de la segunda, según la cual la aceptación de la RSC se debe a que sus planteamientos encajan con los discursos vigentes en el contexto político y social, o con las novedades organizativas que se han ido produciendo en la manera de administrar y gobernar las empresas. Según este planteamiento las organizaciones empresariales no pueden ser impermeables al espíritu del tiempo que les ha tocado vivir; los valores y las formas de pensar imperantes se introducen en las organizaciones a través de los individuos que participan en ellas, lo que explica, por ejemplo, la influencia del cambio generacional en los estilos de dirección de las empresas norteamericanas

(Conger, 2000) y, con toda probabilidad, en las del resto del mundo desarrollado. Las presiones del entorno también marcan la agenda de los directivos estableciendo cuáles son las cuestiones trascendentales en cada momento. El taylorismo fue una respuesta eficaz a las condiciones particulares del mercado de trabajo de los Estados Unidos (Coriat, 1982) y a la estrategia de los sindicatos que representaban a los trabajadores de oficio (Licht, 1995). En fechas más recientes, la difusión de las actitudes estratégicas en la empresa se debe a la aceleración y la radicalización de los cambios en los entornos empresariales (Ansoff, 1991). A veces son los propios comportamientos empresariales los que configuran el contexto que demanda soluciones; por ejemplo, el fervor por las matrices de planificación en los setenta (Neubauer, 1991) puede interpretarse como la respuesta a las necesidades de unas empresas que en las dos décadas anteriores habían seguido un intenso proceso de crecimiento y diversificación.

El enfoque institucionalista (Jackson, 2003: 60) encaja perfectamente en este planteamiento aportando además una visión más precisa sobre el mecanismo por el cual se produce la extensión de las modas. Para el institucionalismo, las condiciones de incertidumbre en las que trabajan los directivos y su necesidad de legitimar sus decisiones provoca las “conductas miméticas” y las “tendencias isomórficas” que reconocemos como modas de gestión. Abrahamson apunta a la existencia de un mercado de modas de gestión alimentado por esa demanda de soluciones legítimas en materia de gestión, un mercado en el que se transita con soluciones que forzosamente tienen que ofrecer al menos una apariencia de “novedad” y “racionalidad” (1996: 261).

Los factores de contexto que impulsan determinadas ideas de gestión pueden ser tendencias sociales y políticas temporalmente acotadas, pero también ciclos mucho más largos que afectan a la naturaleza misma de las condiciones sociales. Gergen (1992) encuentra que la historia de las ideas en la gestión empresarial se puede estructurar en función de la influencia de tres condiciones sociales dominantes, el romanticismo, la modernidad y la posmodernidad.

Este artículo propone una hipótesis en línea con las ideas de Gergen, la de que el éxito de la RSC se encuentra asociado al advenimiento de una sociedad, una economía y unas organizaciones posmodernas. En el trabajo se intentará establecer una serie de afinidades electivas entre los dos rasgos básicos de la posmodernidad -los fenómenos del desanclaje y la reflexividad- y la extensión del fenómeno de la empresa responsable. A tal fin se dedica el segundo de sus epígrafes. En el tercero y último se resumen las ideas desarrolladas y se proponen algunas conclusiones.

\* Este trabajo se ha beneficiado de la financiación otorgada por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, a través de la convocatoria de grupos de investigación. Referencia: GIU: 13/42.

## Posmodernidad y Responsabilidad Social Corporativa

Describir las novedades que representa el advenimiento de la condición posmoderna en la sociedad y en la economía contemporánea no es, ni podría ser, objeto de este breve ensayo. Para los objetivos de este artículo bastará con destacar dos rasgos principales de la posmodernidad y trabajar sobre la relación de afinidad que existe entre ellos, por un lado, y la difusión del concepto y la práctica de RSC, por otro.

No obstante, sería imposible avanzar sin contar al menos con una aproximación al concepto. La posmodernidad se ha planteado, a veces, como una nueva condición social radicalmente diferente de cualquier otra anterior. Para Giddens (1994: 16), las nociones asociadas a la idea de posmodernidad aluden inevitablemente al final de un estado de cosas, más que al inicio de uno nuevo. Así se aprecia en nociones como postmodernidad, postcapitalismo, sociedad postindustrial, que destacan más la fase de la historia que se ha agotado, que la que está por venir. Un rasgo que habitualmente se destaca de la posmodernidad consiste en la renuncia a los ideales de la ilustración; la pérdida de la fe en el progreso y en la capacidad de la humanidad para resolver los problemas que se le plantean. Baudrillard lo expresa así: “en el espacio euclidiano de la historia, el camino más rápido de un punto al otro es la línea recta, la del Progreso y la Democracia. Pero eso solo vale en el espacio lineal de las Luces” (1993:23). La Posmodernidad es el fin de las grandes narrativas como el comunismo o el liberalismo (Lyotard, 1995: 91 y ss.) y el comienzo de la multiplicación de los discursos en competencia (Gergen, 1992). “La visión postmoderna ...”, dice Giddens, “contempla una pluralidad de heterogéneas pretensiones al conocimiento, entre las cuales la ciencia no posee un lugar privilegiado” (1994: 16). En otras palabras, ni la religión, primera víctima de la ilustración, ni las grandes ideologías, ni la propia ciencia pueden ejercer ya su función de dar sentido al universo en el que se debaten los seres humanos. La consecuencia es la pérdida de sentido y una intensa sensación de malestar ubicua en las reflexiones posmodernas del mundo.

Para Giddens, en cambio, la era posmoderna no es más que la consecuencia natural del desarrollo de la modernidad; es la sociedad moderna que se ha hecho consciente de sí misma; es la modernidad tardía. Giddens (1994) analiza dos fenómenos asociados al desarrollo de la modernidad tardía que pueden emplearse como dos de sus rasgos de identidad: se trata de los fenómenos del desanclaje y la reflexividad.

## Desanclaje

El desanclaje es el fenómeno por el cual las relaciones sociales se despegan “de sus contextos locales de interacción” y se reestructuran “en indefinidos intervalos espacio-temporales” (Giddens, 1994: 32). Las palabras empleadas podrían hacer pensar que Giddens identifica la modernidad (tardía) con algún tipo de globalización; y, en efecto, la globalización se encuentra íntimamente ligada a la modernidad, pero no la agota. El desanclaje es un fenómeno más amplio, que tiene que ver con la desafección de los comportamientos de los individuos con respecto a los significados otorgados a los vínculos sociales en función de su localización geográfica y temporal, y con la pérdida de estabilidad de tales relaciones en las dimensiones de espacio y tiempo.

Pongamos algunos ejemplos que ilustren estas nociones. En las pequeñas comunidades tradicionales cada comportamiento, y cada situación social están marcadas por un significado íntimamente ligado al contexto; por ejemplo, el baile popular que se celebra a media noche en la plaza del pueblo delimita las posibilidades de contacto íntimo entre los individuos de diferentes sexos. En el ámbito de la economía, la producción agrícola está fuertemente anclada a las estaciones, lo mismo que el trabajo en el campo lo está al transcurso del día y a la disponibilidad de luz. En la sociedad tradicional hay un tiempo para sembrar y otro para cosechar; de manera que, pudiera decirse, las acciones humanas se desarrollan en concreciones espacio-temporales que les otorgan sentido.

El día de un joven que vive en una comunidad agrícola tradicional podría consistir en despertarse con la primera luz del sol; ir trabajar al campo; volver al atardecer, llevar a cabo algunas tareas hogareñas, acudir a la plaza del pueblo para charlar con otros agricultores y, si es viernes, bailar en la plaza del pueblo con alguna moza casadera. En la descripción anterior no hay referencias espaciales (no hay coordenadas en el espacio cartesiano, ni grados de latitud y longitud); aunque sí lugares plenos de significado. La distinción ante espacio y lugar es central en la teorización de Giddens; pero aun lo es más el vaciamiento del tiempo (Giddens, 1994: 29). Giddens relata cómo, a lo largo del proceso de modernización, se han producido diversos hitos que han conducido al vaciamiento de las dimensiones tiempo y espacio, es decir a su abstracción y a su posterior racionalización. Uno de ellos es la aparición del reloj. El reloj permite pensar en el tiempo como una dimensión uniforme y “vacía” que puede llenarse con cualesquiera combinaciones de actividades y, por tanto, genera la oportunidad de racionalizar su uso. Giddens propone como ilustración el horario

de un tren. Este horario es un mapa conceptual -y abstracto- en el que la actividad humana se ha reconfigurado conforme a las dimensiones vacías de espacio y tiempo. Un convoy sale del andén 2 a las 19.05, otro llega por el andén 4 a las 19.08. Los relojes repartidos por la estación, junto con los que portan la mayor parte de los individuos, posibilitan la coordinación de los movimientos de los transeúntes.

En el ámbito de la economía y la gestión, la progresiva abstracción de las dimensiones espacio y tiempo también se aprecian ligadas a la utilización de similares tecnologías y estrategias, y también conducen a alguna suerte de racionalización. En la industria vencen los espacios cuadriculados; en la fábrica los procesos pueden relocalizarse en función de las necesidades de la producción en lugares delimitados por paredes que emulan a los ejes cartesianos. Lo mismo sucede con el tiempo: la introducción del cronómetro en la fábrica -quizá la mayor contribución de Taylor cuando se observa desde este punto de vista- conduce a la racionalización de las tareas y su ejecución. La propia tarea se convierte en un término abstracto que se mide en virtud de dimensiones que también lo son: un número de piezas por hora.

El desanclaje es un fenómeno fundamental en el proceso de modernización. Parte de su importancia se debe a su facultad, descrita en los párrafos anteriores, para reorganizar la actividad humana conforme a categorías y dimensiones abstractas, lo que es lo mismo que decir, liberada de los compromisos y hábitos sociales que configuran la tradición. Otra virtud del desanclaje reside en su capacidad para abrir un abanico de infinitas posibilidades al liberar la acción humana de los límites impuestos por la presencia. En este sentido, la modernidad se ve impelida por todo aquello que posibilite las relaciones entre ausentes. En las sociedades tradicionales básicamente todas las relaciones sociales se producen en condiciones de presencia; la modernidad, y más aun la tardía, desvincula las relaciones de los contextos locales.

La modernidad favorece el desanclaje mediante dos mecanismos relacionados: las "señales simbólicas" y los "sistemas expertos" (Giddens, 1994: 32).

Las "señales simbólicas" son "medios de intercambio que pueden ser pasados de unos a otros sin consideración de las características de los individuos o grupos que los manejan en una particular coyuntura" (Giddens, 1994: 32-33). La ilustración que Giddens emplea es particularmente conveniente a los intereses de este trabajo porque se refiere al ámbito de la economía: se trata del dinero. El dinero en su sentido más abstracto actúa permitiendo intercambios diferidos en el tiempo y

distantes en el espacio. El dinero se ha convertido, para Giddens, en uno de los principales factores de modernización y desanclaje. En la actualidad el dinero "es independiente de las maneras en que es representado al configurarse en simple información" que puede anotarse en un papel o ser un registro digital. Sus posibilidades como motor de desanclaje se han multiplicado con respecto a la época en la que el dinero era acuñado y se utilizaba al contado; pero su esencia es la misma: el dinero es una abstracción que representa y sustituye a las riquezas convencionales, se convierte en una mera señal que cambia de manos a velocidad creciente relacionando decisiones y acciones distantes en el tiempo y en el espacio. En palabras de Simmel (citado en Giddens, 1994: 35) "el dinero permite que el propietario y sus propiedades estén tan alejados que cada uno pueda seguir sus propios preceptos en mucha mayor medida que cuando ambos se encontraban en relación mutua directa, esto es cuando el compromiso económico era también uno personal". En la actualidad los mercados monetarios y sus derivados permiten que un ciudadano argentino que ni siquiera es un inversor profesional lleve a cabo su pequeña contribución en un ataque especulativo contra, digamos, la libra esterlina o el baht tailandés.

Otros mecanismos simbólicos que actúan en las relaciones comerciales también son propios de la modernidad. Por ejemplo, las marcas no dejan de ser un símbolo que facilita la credibilidad en los productos y, por tanto, las transacciones entre quienes no participan del mismo contexto local. El auge de las marcas tuvo lugar en el vasto mercado estadounidense en el que productores y consumidores de bienes cada vez se encontraban más distantes. En este sentido, la marca sustituye a la confianza que se deposita en el productor local. En la actualidad las marcas traspasan las fronteras con la misma facilidad que el dinero y se insertan en contextos culturales completamente diferentes a los que les son originales.

Los sistemas expertos son "sistemas de logros técnicos o de experiencia profesional que organizan grandes áreas del entorno material y social en el que vivimos" (Giddens, 1994: 37). El individuo moderno está rodeado de sistemas expertos en los que se ve obligado a confiar, desde el sistema de transporte público de su ciudad, hasta las instituciones que actúan regulando el sistema monetario internacional, pasando por el software informático que emplea en su trabajo o en su vida personal.

Aunque Giddens no se refiera expresamente a ello, señales simbólicas y sistemas expertos están con frecuencia relacionados. El reconocimiento de las señales simbólicas depende de la existencia

de sistemas expertos que les confieren su valor simbólico. Éste es el caso de la circulación de dinero, otra vez entendido en sentido amplio, que la sociedad moderna ha dependido de los mecanismos de regulación estatales, pero que con el avance de la posmodernidad se fundamenta en una gama más amplia de instituciones y sistemas: los mercados monetarios precisan de plataformas tecnológicas que permiten, literalmente, la afluencia de capitales de todo el mundo; las agencias de evaluación de riesgos o los bancos de inversión tienen la misión de generar credibilidad en el sistema.

Para que señales simbólicas y sistemas expertos funcionen es preciso que los individuos tengan confianza en ellos. La confianza, o fiabilidad, es la base de toda sociedad pero, para Giddens (1994: 88) adopta un carácter muy distinto en las comunidades tradicionales y en las sociedades modernas. En las primeras la confianza se basa en la credibilidad que surge entre personas que se conocen bien porque son copartícipes de una intensa interacción presencial. En el ámbito de las transacciones económicas, el aldeano de la comunidad agrícola que adquiere a un vecino su mula lo hace confiado en la honradez del vendedor, o no lo hace. En el mundo moderno en cambio la fiabilidad en las señales simbólicas y en los sistemas expertos debe basarse, al menos en parte, en otros fundamentos. En el caso de los sistemas expertos, el individuo moderno se ve obligado a confiar en dichos sistemas sin haber tenido contacto alguno con los expertos que los diseñaron o con los profesionales que los manejan. En el caso de las señales simbólicas su uso y transmisión también se basa en la confianza en la veracidad de las señales abstractas que se transmiten: basta con pensar en el significado implícito en la expresión “marca de confianza”.

El modo de desarrollar relaciones de confianza en las sociedades tradicionales y en las modernas es radicalmente distinto. En las sociedades tradicionales actúan mecanismos como el parentesco, las relaciones presenciales en la comunidad local, la religión y su fe en la providencia, y la propia tradición como mecanismo de conexión entre el presente y un futuro predecible. En las sociedades modernas, en cambio, la confianza se fundamenta en las relaciones personales de amistad y los vínculos de intimidad sexual, los sistemas abstractos que multiplican las posibilidades de relaciones desancladas de los contextos locales así como el intercambio de señales simbólicas y la orientación al futuro (es decir la búsqueda y la confianza en el progreso) como medio de conectar el presente con el futuro (Giddens, 1994: 100). Giddens se refiere también al reanclaje de las instituciones modernas, es decir al recurso de las instituciones modernas a los contactos

presenciales y a las relaciones personales para afianzar la credibilidad en los sistemas expertos y las señales simbólicas (1994: 81 y ss.). En esencia, el ser humano ha sido pobremente diseñado para confiar en conceptos abstractos y está mucho más dispuesto a depositar su confianza en otras figuras humanas.

Es aquí donde se percibe la radical modernidad de la RSC. Si hay un ámbito en el que el fenómeno del desanclaje se aprecia con especial claridad, éste es el de las relaciones económicas y comerciales: en la empresa, las funciones de la propiedad y la gestión han tendido a separarse, las relaciones entre los productores y sus clientes ya no se producen en entornos locales, como ocurría en las transacciones entre vecinos. Para reconstruir la confianza en todas estas relaciones se ha recurrido a diversos expedientes; por ejemplo, las normas de contabilidad y las empresas auditoras constituyen un sistema experto que trata de generar confianza en las relaciones entre los gestores de las empresas, sus accionistas, proveedores, instituciones etc. Las marcas, como señales simbólicas, también tienen su papel en la generación de una confianza universal y abstracta en el producto de las empresas. Por descontado, el recurso al reanclaje también tiene su papel aquí, y es probable que explique al menos parte del enorme interés que el fenómeno del liderazgo ha suscitado en la literatura moderna sobre gestión empresarial: entre otras responsabilidades, el líder tiene la de generar confianza tanto en el interior como hacia el exterior de la organización que dirige.

La modernidad tardía representa, en todo caso, una vuelta de tuerca más, es decir, la radicalización del fenómeno del desanclaje y, en consecuencia, la multiplicación de las necesidades de confianza en las relaciones desancladas. La globalización implica la conexión de acontecimientos distantes tanto geográfica como culturalmente (Beck, 2008). En el ámbito económico, la globalización supone que en la modernidad tardía las transacciones no sólo superan los ambientes locales, también violan las fronteras políticas y culturales. Además, estas transacciones no se reservan tan sólo para unas pocas empresas multinacionales, como sucedía a principios de siglo XX. En la actualidad, las empresas se ven obligadas a transmitir confianza sobre sus productos a individuos que no comparten su cultura ni sus señas de identidad, así como a confiar en proveedores que habitan el otro extremo del mundo. En estas condiciones se precisa reforzar aun más los mecanismos generadores de confianza, y la RSC es uno de ellos. En este sentido, la RSC reúne dos características aparentemente contradictorias.

Por un lado, la RSC recupera el concepto tradicional de la confianza basada en una idea general de honradez. En este aspecto difiere de otros



mecanismos como la marca. La RSC introduce en la empresa una idea de compromiso social integral: si originalmente la responsabilidad se entendía en relación con los trabajadores, el objeto del compromiso se ha ido extendiendo paulatinamente incluyendo otros ámbitos de influencia de la empresa, desde las relaciones con el cliente hasta el impacto medioambiental. Por eso, la idea de la empresa responsable es en cierto sentido la misma que la del negociante en cuya honradez se puede confiar en todo momento.

Por otro lado, la RSC es un mecanismo moderno. En esencia es una señal simbólica, una abstracción desgajada de la realidad concreta de la empresa y sus productos que, a priori, contribuye a afianzar las relaciones entre agentes distantes. Como tal símbolo, su función consiste precisamente en generar la confianza en la que se asientan las relaciones -comerciales, y de cualquier otro signo- entre la empresa y otros agentes sociales; y como otras señales simbólicas en la modernidad tardía, su eficacia depende de la existencia de sistemas expertos. En el caso de la RSC, la extensión de su uso en la empresa se ha visto acompañada de la proliferación de instituciones nacionales e internacionales orientadas a la estandarización de métodos e instrumentos que permitan la calificación y el reconocimiento de las empresas responsables. La confiabilidad en la empresa que se presenta como responsable descansa así, en parte en la confianza que puedan generar estos sistemas expertos.

### **Reflexividad**

La reflexividad entendida como “control reflexivo de la acción” es consustancial al género humano (Giddens, 1994: 45). El ser humano somete sus acciones y las consecuencias que se derivan de ellas a un control constante y dispone de herramientas que le permiten alterar su conducta en función de las conclusiones que extrae de tal ejercicio.

La modernidad supone la radicalización de ese principio: “pensamiento y acción son constantemente refractados el uno sobre el otro”, y esta reflexión se produce en todos los órdenes de la vida (Giddens, 1994: 46). Allí donde la modernidad ha tenido éxito, la tradición no puede legitimar ningún tipo de comportamiento. En los comienzos de la modernidad, cuando aún permanecían vigentes los ideales de la ilustración, la ciencia se presentó como el mejor sustituto de la tradición. De acuerdo con este ideal, la ciencia constituye el instrumento perfecto para la acción reflexiva, y proporciona la seguridad de que la reflexión conduce a la obtención de un conocimiento cierto. En la era de la ilustración la

ciencia es al mismo tiempo un instrumento liberador (frente a la tradición) y de certidumbre. Sin embargo, el avance de la modernidad y la modernidad tardía han acabado con este ideal, revelando que la “ecuación conocimiento-certidumbre resultó ser un concepto erróneo” (Giddens, 1994: 47). La radicalización de la reflexividad en la era posmoderna hace imposible alcanzar la certeza; todo conocimiento está sujeto a revisión. Incluso el conocimiento científico es inestable: en ciencia nada es definitivamente cierto ni puede probarse definitivamente, a lo sumo podemos decir de una teoría científica que aún no se ha hallado la prueba de su invalidez.

La aportación de Giddens es especialmente rotunda en lo que se refiere a las ciencias sociales o, lo que es lo mismo, al conocimiento que la sociedad tiene de sí misma. En este campo, no así en el de las ciencias naturales, todo conocimiento es provisional porque en la medida en que la sociedad se apropie de él, el objeto del conocimiento habrá cambiado. “Los conceptos, teorías y resultados de las [...] ciencias sociales circulan constantemente entrando y saliendo de lo que representan en sí mismos y, al hacer esto, reflexivamente estructuran el sujeto de su análisis, que a su vez ha aprendido a pensar sociológicamente” (Giddens, 1994: 50).

En definitiva, el sueño de la razón se ha desvanecido en la modernidad tardía, y la verdadera faz de la reflexividad ha quedado al descubierto. En la modernidad tardía la reflexión es tan ubicua como insustancial, en el sentido de que no conduce ni conducirá nunca ni a la certeza ni al control total de los acontecimientos.

Expresada en estos términos, la valoración de Giddens sobre la reflexividad moderna y posmoderna es relativamente sombría. Otros autores coinciden con Giddens en describir modernidad y posmodernidad como un proceso que conduce a una creciente reflexividad, pero elaboran un juicio más ecuánime en lo que se refiere a sus consecuencias. Para ellos “la modernización y posmodernización de las economías políticas contemporáneas hace superficiales a las personas, pero también las profundiza” (Lash y Urry, 1998: 53).

Para Beck (1992), la reflexividad de los individuos contemporáneos se ve alentada por la crisis de algunas instituciones básicas en la sociedad moderna: la familia nuclear, la sociedad de clases y la producción en masa. Estos procesos de crisis obligan a los individuos a tomar decisiones sobre sus vidas: cada individuo se ve en la libertad, y en la necesidad, de modelar un programa vital propio que incluye decisiones sobre formación, contratación, matrimonio, hijos, etcétera. La debilidad de los preceptos institucionales multiplica las posibilidades entre las que el individuo debe optar. Es decir, le

obliga a reflexionar sobre su vida y sobre sí mismo.

Por otro lado, Lash y Urry (1998: 86) han reconocido un aspecto diferente de la reflexividad posmoderna, su vertiente estética. Si para Giddens o Beck la reflexividad tiene un carácter casi exclusivamente cognitivo, Lash y Urry destacan que con la posmodernidad el individuo gana en capacidad para recrear su personalidad conforme a símbolos que extrae de su entorno social. Esta tendencia otorga un inmenso poder e importancia a los mecanismos creadores de símbolos, que pasan a ser fuentes de moralidad para la persona contemporánea. En palabras de Lash y Urry (1998: 15-16), “cada vez más se producen signos, no objetos materiales. Los signos son de dos tipos. O tienen un contenido sobre todo cognitivo, y son bienes postindustriales o informacionales. O tienen ante todo un contenido estético, y los podemos denominar bienes posmodernos”.

En suma, la condición posmoderna supone una intensificación y una extensión de la reflexividad, proceso al que se atribuyen simultáneamente consecuencias con matices positivos y negativos. Además, la reflexividad moderna admite dos variantes, una reflexividad puramente cognitiva –el acto de reflexión origina información que es reintroducida en el proceder individual y colectivo– y otra de contenido estético –el objetivo de la reflexión consiste, en este caso, en generar una imagen puramente representativa de la identidad del individuo. La discusión que viene a continuación se estructura en dos bloques cada uno de los cuales trata de una de estas dos variantes de reflexividad. Aunque a primera vista se antoja difícil, la intención es la de buscar una o varias relaciones de afinidad electiva entre estas variantes del fenómeno de progresiva reflexividad, por un lado, y la difusión de la RSC, por otro. El análisis comienza con la reflexividad puramente estética.

### ***Reflexividad estética en la sociedad posmoderna y RSC***

La sociedad posmoderna es, más que ninguna anterior, un teatro en el que cada individuo elige el papel que quiere representar o, cuando menos, el disfraz que desea llevar. Frente a las sociedades tradicionales, en las que los papeles sociales eran asignados en el momento del nacimiento, las sociedades modernas presumen de haber multiplicado las opciones de movilidad social. Sea cierta o no esta afirmación, lo que la posmodernidad sí contempla es la construcción de la propia imagen social; en la sociedad posmoderna cada individuo construye mediante un proceso reflexivo la imagen

de sí mismo que quiere trasladar a su entorno. La ropa, la música, la participación en movimientos sociales, o incluso la propia piel empleada como lienzo para el mensaje de la identidad individual, se han convertido en las herramientas de un ejercicio puramente estético que tiene su origen en un acto reflexivo básico en cada individuo: el de la simple pero esencial pregunta “¿quién soy yo?”

La sociedad posmoderna no sólo empuja a este ejercicio estético de construcción de la identidad, también aporta las condiciones para que sea posible. La construcción de la identidad individual requiere de signos, símbolos estéticos que circulan en abundancia en el mundo posmoderno. Lash y Urry (1998: 16) llaman la atención sobre la creciente importancia de estos signos y destacan “la proliferación de objetos que poseen no sólo un sustancial componente estético (como la música pop, el cine, el ocio, las revistas, los videos etc.), sino también un valor de signo o de imagen que pasa a constituir los objetos materiales o a encarnarse en ellos”. Asociada a esta proliferación se encuentra la creciente importancia del diseño en la producción y en el valor de los bienes, que a su vez se traduce en un mayor peso de las actividades de I+D en la industria.

No obstante, para Lash y Urry (1998: 16) la estetización de los objetos materiales no tiene lugar tan sólo en el ámbito del diseño y la producción; actúa también “en el teatro (...) de la circulación, o el consumo de esos bienes”. Existen pruebas de este proceso de estetización en la prosperidad de las “industrias culturales” o “industrias de signos” como el cine, los viajes, la televisión o el ocio.

Sin embargo, hay un aspecto en el que el análisis de Lash y Urry no profundiza. Estos autores se refieren a la estetización de los productos por la vía del diseño y la I+D, a la atribución de un valor estético a los productos en la esfera de la circulación y el consumo, y a la aparición de industrias dedicadas expresamente a la elaboración y distribución de signos; pero no a la capacidad de las empresas y organizaciones para convertirse ellas mismas en signos estéticos, o al menos para emitir señales simbólicas al mercado.

Apple es un magnífico ejemplo de las posibilidades que se abren en este sentido. En Apple, el diseño se ha convertido en “una religión” (Kahney, 2009: 67 y ss.), sus productos se han transformado en símbolos estéticos para una parte importante de la población mundial. Se sabe de clientes de Apple que llegaron a adorar tanto sus computadoras que las terminaron convirtiendo en acuarios cuando dejaron de ser funcionales (Kahney, 2009: 68). Pero el valor estético de Apple no se reduce a sus productos, la propia empresa emite constantemente señales estéticas a su entorno. Lo hace a través de sus tiendas, de su página web, o de las presentaciones públicas del

que fuera su fundador, todas ellas cuidadas hasta el último detalle. Con Apple las empresas tecnológicas de todo el mundo se han hecho conscientes de que necesitan ofrecer al consumidor la oportunidad de participar en una experiencia, de ser parte de una forma de entender el mundo, y de transformarlo. Y no solo a los clientes: ya se ha hecho famosa la frase con la que Steve Jobs convenció John Sculley, por entonces presidente de PepsiCo: “¿Quieres pasar el resto de tu vida vendiendo agua con azúcar o quieres cambiar el mundo?” (Elliot y Simon, 2011: 104).

La RSC actúa en sentido idéntico, o al menos tiene el potencial para hacerlo. La empresa responsable lanza un símbolo al mercado (entiéndase al mercado de símbolos, no de productos) con el que los individuos pueden construir su propia identidad. Consumir productos de empresas responsables, tener como proveedores a empresas responsables, trabajar en empresas responsables, financiar proyectos responsables, colaborar o simplemente dialogar con empresas responsables, son actos que pueden convertirse en experiencias generadoras de un sentido y de un significado que en la sociedad posmoderna escasean. Desde este punto de vista es vital que tenga lugar la experiencia.

Con toda probabilidad, el mero discurso políticamente correcto es irrelevante<sup>1</sup>, porque la construcción de la identidad asociada a la responsabilidad requiere de la vivencia de los actos responsables. De ahí la necesidad, aplaudida por la doctrina al uso, de integrar la RSC en la estrategia empresarial; cualquier otra cosa sería inmediatamente identificada como mero discurso corporativo.

Quede claro, en cualquier caso, que para reconocer el valor estético de la RSC no es preciso poner en duda la sinceridad de las empresas que se comprometen con sus principios, ni tampoco menospreciar su valor intrínseco. En este último sentido la RSC puede alinearse con otro proceso clave en la pos-organización de la sociedad posmoderna, el de su creciente reflexividad cognitiva.

### ***Reflexividad cognitiva en la sociedad posmoderna y RSC***

En el área de la gestión empresarial el hito histórico más decisivo en el ámbito de la reflexividad lo constituye el nacimiento del taylorismo: “[l]a modernización aumenta la complejidad de la división social del trabajo, y luego proliferan en cantidad las tareas de coordinación, control, y gobierno para

reunir muchos procesos laborales separados. Con ello el proceso del trabajo se vuelve reflexivo” (Lash y Urry, 1998: 93).

Sin embargo, el taylorismo no fue más que el primer paso en un proceso de progresiva profundización y extensión de la reflexividad en la gestión empresarial. Hoy en día “los sistemas de producción taylorista y fordista se ven remplazados por sistemas de producción flexible (...). Se pasa del espacio taylorista del taller objetivo, ‘en damero’, a la organización subjetiva y flexible de un espacio fabril que los empleados definen a cada momento. El consumo especializado impone series más cortas de producción, y esto obliga a una continua reestructuración del ordenamiento espacial en el taller (...). El resultado es que los obreros ponen su personalidad en esta ‘producción de espacio’; así el espacio del taller puede querer recuperar las cualidades de un ‘lugar’, que tenía en la época de la producción artesanal bajo el capitalismo de la preorganización” (Lash y Urry, 1998: 84).

En definitiva, en la organización posmoderna se ha profundizado en el principio de reflexividad, que si antes afectaba tan sólo a los gestores, ahora llega hasta el corazón del taller. Pero simultáneamente la reflexividad en la organización ha extendido el objeto de su acción. La reflexión tiene lugar con respecto a acciones, estructuras y sistemas que se extienden más allá de la tarea individual y superan las fronteras mismas de las organizaciones. Lash y Urry (1998) encuentran tres modelos diferentes en los que se concretan estos procesos, tres modelos de acumulación reflexiva: el japonés, el de los países de lengua germánica, y el angloamericano.

El modelo japonés es el de la reflexividad colectiva. Fue en Japón donde se dieron las circunstancias para que se produjeran los primeros ensayos de participación de los operarios industriales en equipos de trabajo autorregulados, de acuerdo con un principio que en la literatura sobre el sistema de producción Toyota se ha denominado automatización o jidoka (Monden, 1996). La autorregulación de los sistemas de operaciones en Toyota supuso también que las estructuras y sistemas de información horizontales sustituyeran parcialmente a los verticales; la extensión de los sistemas kanban es buena prueba de ello. En este modelo los sistemas informativos se extienden hacia fuera de la organización y se conectan con los de proveedores y clientes. Por otro lado, la forma particular de financiación de las empresas japonesas en el período de posguerra, con un extendido recurso a los préstamos bancarios y a la participación de las

<sup>1</sup> De ahí la previsión del manifiesto duetrain: “en sólo unos años, la actual ‘voz’ homogeneizada de los negocios, el sonido de la declaración de objetivos y los folletos, parecerá tan rebuscada y artificial como el lenguaje de la corte francesa del siglo XVIII” (Levine et al., 2008: 15).



entidades financieras en el capital de las empresas industriales, condujo a una corresponsabilidad de las instituciones financieras en las decisiones corporativas y a la correlativa extensión de los sistemas informativos: “el modelo japonés se basa en una considerable cuota de información compartida entre el banco principal y la empresa” (Lash y Urry, 1998: 117).

El modelo germánico es el de la reflexividad práctica. En este caso la extensión más notable del campo de la autorregulación se produce hacia las instituciones profesionales y las educativas, que son las que garantizan la provisión y regulación de las habilidades profesionales, vitales en la industria alemana. Las organizaciones profesionales y educativas sustituyen en cierto modo las normas tayloristas de proceso, formando individuos capaces de desarrollar tareas complejas de acuerdo con protocolos que forman parte de su capacitación profesional. Los distritos industriales alemanes suponen una estrecha relación entre empresas (sobre todo medianas) y escuelas técnicas (Lash y Urry, 1998: 129), que incluyen asesoramiento técnico por parte de las empresas, la cooperación en proyectos de investigación, los intercambios de personal, y, sobre todo, el reclutamiento de profesionales por parte de las empresas.

El modelo anglosajón es el de la reflexividad discursiva. Este modelo es el propio de los distritos de la alta tecnología, como el Silicon Valley o el área de Boston. Son distritos en los que se concentran empresas especializadas en la producción de conocimiento que mantienen estrechas relaciones con universidades y centros de investigación. En estas áreas las organizaciones empresariales y las instituciones públicas o los organismos sin ánimo de lucro comparten una cultura que se transmite a través de una intensa red de contactos incluyendo los que se producen en los mercados locales de trabajo.

Los tres modelos descritos suponen una intensificación de las relaciones entre organizaciones que comparten información en una progresiva ampliación del ámbito en el que se produce la reflexión colectiva sobre las acciones de los distintos agentes y sus consecuencias en el conjunto.

Estas relaciones entre organizaciones favorecidas por el impulso de la posmodernidad no son ni mercados ni jerarquías, aunque tienen características de ambas. Lo mismo que los mercados, su buen funcionamiento sólo es posible en ausencia de conductas oportunistas; lo mismo que las jerarquías sólo son eficaces cuando se basan en alguna noción de compromiso. También en este aspecto se percibe el carácter funcional de las políticas de responsabilidad corporativa. El ámbito

de la RSC se ha ido ampliando con el tiempo hasta incluir a la práctica totalidad de los stakeholders de la empresa (Freeman, 2008). Que las empresas cumplan sus promesas en este campo es la mejor garantía posible de que no incurrirán en comportamientos oportunistas y, al contrario, contribuirán eficazmente en los procesos extendidos de reflexividad.

## Conclusiones

En este trabajo se ha argumentado que en la sociedad posmoderna el desanclaje es correlativo a la aparición de sistemas expertos y señales simbólicas que, simultáneamente, aceleran el propio fenómeno del desanclaje y actúan como mecanismos para generar la confianza sin la cual las relaciones desancladas no podrían producirse. La RSC puede entenderse como una señal simbólica que las empresas emplean para generar confianza entre agentes distantes, y cuya eficacia se basa en sistemas expertos que trabajan para asegurar la comprensibilidad de los códigos de las empresas responsables y la credibilidad de las propias señales.

La sociedad posmoderna supone también una extensión y una intensificación de la reflexividad de los agentes. En las empresas estos fenómenos se observan en la aparición de los equipos de trabajo (formados por operarios) que asumen responsabilidades de concepción de las tareas y procesos, además de las de mera ejecución. También se observa en el establecimiento de sistemas de información compartidos por las empresas y sus socios financieros (en Japón) o por las empresas y determinadas instituciones educativas y profesionales (en Alemania). Estos sistemas de información “coextensivos” surgen para facilitar en diferentes niveles la cogestión de las empresas, una cogestión que a veces se traduce en la participación de las instituciones financieras en las decisiones estratégicas de las empresas industriales y otras, por ejemplo, en la participación de los organismos profesionales en la adopción de nuevas tecnologías o la adaptación de los procesos industriales. Todos estos expedientes “cooperativos” sólo pueden tener lugar en ambientes de confianza entre agentes que comparten un contexto social, cultural, ambiental que a todos interesa preservar, lo cual nos devuelve al objeto mismo de los programas de RSC y, en particular, a la extensión de sus objetivos para captar todos y cada uno de los intereses involucrados, lo que en el lenguaje de Freeman se denomina stakeholders.

Los argumentos desarrollados en este artículo permiten concluir que existen afinidades electivas, en el sentido que da Weber al término, entre las políticas de RSC y la condición posmoderna;

en consecuencia, la hipótesis de que la RSC puede considerarse un fenómeno asociado a la extensión de la modernidad tardía (o posmodernidad) resulta razonable, aunque su verificación requiere, con toda seguridad, una investigación más exhaustiva que la que se lleva a cabo en este artículo.

Por último, de revelarse veraz la hipótesis propuesta, se extraerían de ella algunas interesantes conclusiones.

En primer lugar, la hipótesis propuesta en este artículo plantea la RSC como un rasgo consustancial al funcionamiento de las organizaciones en la condición posmoderna; es decir, la RSC constituiría una característica permanente e independiente de coyunturas políticas y sociales.

En segundo lugar, la hipótesis propuesta es compatible con cierta heterogeneidad de las políticas de RSC, que podrían responder a sensibilidades e intereses diferentes en función del modelo de reflexividad en el que se sitúen.

Finalmente, la hipótesis prevé el desarrollo de sistemas expertos, previsiblemente de carácter internacional, que se encargarían de codificar, estandarizar y acreditar las acciones que, en materia de RSC, se pongan en marcha.

### Lista de referencias

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *The Academy of management Review*, 21(1), 254-285.
- Ansoff, H. I. (1991). Strategic management in a historical perspective. *International Review of Strategic Management*, 2 (1): 3-69.
- Barnett, M.L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32: 794-816.
- Baudrillard, J. (1993). La ilusión del fin. La huelga de los acontecimientos. Barcelona: Anagrama.
- Beck, U. (1992). Risk society: towards a new modernity. Londres: Sage.
- Beck, U. (2008). ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Barcelona: Paidós.
- Belu, C. y Manescu, C. (2013): Strategic corporate social responsibility and economic performance. *Applied Economics*, 45: 2751-2764.
- Coriat, B. (1982). El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Madrid: Siglo XXI.
- Elliot, J. y Simon, W. L. (2011). El camino de Steve Jobs. Liderazgo para las nuevas generaciones. Madrid: Aguilar.
- Freeman, R.E. (2008). Stake Holders Theory. Master Seminars in Business Ethics. Recuperado el 9 de mayo de 2012 de [www.darden.virginia.edu/corporate-ethics](http://www.darden.virginia.edu/corporate-ethics).
- Gallardo-Sánchez, D. y Sánchez-Hernández, M.I. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*, 2º trimestre: 14-31-
- Gergen, K.J. (1992). -Organization theory in the postmodern era. M. Reed y M. Hughes (eds.), *Rethinking Organization Theory*. Londres: Sage.
- Giddens, A. (1994). Consecuencias de la modernidad. Madrid: Alianza Universidad.
- Jackson, B. (2003). Gurús anglosajones: verdades y mentiras. Barcelona: Ariel Empresa.
- Kahney, L. (2009). En la cabeza de Steve Jobs. Bilbao: Gestión 2000.
- Lash, S; y Urry, J. (1998). Economías de signos y espacio. Sobre el capitalismo de la posorganización. Buenos Aires: Amorrortu.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D. y Weinberger, D. (2008). El manifiesto Cluetrain. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Licht, W. (1995). Industrializing America. The nineteenth century. Londres: The Johns Hopkins University press.
- Lyotard, J.F. (1995). La posmodernidad (explicada a los niños). Barcelona: Gedisa.
- Monden, Y. (1996)-. El Just in Time hoy en Toyota. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Neubauer, F. F. (1991). Gestión de carteras. El concepto de beneficio potencial y su aplicación. Madrid: McGraw – Hill.