

# LA REVOLUCIÓN NECESARIA Y LO QUE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS PUEDEN HACER POR ELLA

**JOAQUÍN RODRÍGUEZ**

Vicedecano  
EOI

En su libro *Freefall. Free markets and the sinking of the global economy* (1), Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía, comenzaba de esta manera: «a mis estudiantes, de los que tanto he aprendido, en la esperanza de que ellos aprenderán de nuestros errores». De lo que este artículo tratará, esencialmente, es de mostrar a nuestros estudiantes, a las personas que

acuden a una escuela de negocios en busca de una formación que les capacite para emprender nuevos proyectos o para mejorar sus competencias profesionales, cuáles han sido los errores que hemos cometido a lo largo del siglo pasado y en la primera década del actual, y cuáles podrían ser algunas de las posibles soluciones, remedios que una escuela de negocios debería aspirar a trasladar a sus alumnos convirtiéndolos en su visión y su misión, en sus objetivos de aprendizaje, en sus competencias, pericias y herramientas para un futuro mejor.

## ¿DE QUÉ VA ESTO DE LA ECONOMÍA? †

Lo primero que quizás habría que explicar es qué es esto de la economía, qué comprende tan flexible y laxo concepto, qué entendemos hoy por algo que, seguramente, excede los estrechos límites que le hemos adjudicado. Por economía, si nos atentemos a un mínimo común denominador que pudieran compartir todas las escuelas y tendencias que han existido, quizás podría entenderse la práctica que pone a disposición de las necesidades humanas los medios para satisfacerlas, los medios para combatir

y evitar la precariedad, los mecanismos para que la vida sea próspera y plena.

Claro que definir, a su vez, qué entendamos por necesidades y qué por medios de satisfacción, podría llevarnos a una discusión interminable, pero cabe al menos inferir dos preceptos fundamentales: que la economía debe ser un medio para alcanzar un fin superior, nunca un fin en sí misma; y que siendo los medios y modalidades de satisfacción potencialmente infinitos –como la antropología económica nos relata–, difícilmente podemos recluirla en el estrecho marco conceptual que construimos a lo largo del siglo XIX y XX.

John Stuart Mill, el padre del utilitarismo económico, contemporáneo de los albores de la Revolución industrial, llegó a decir que «la idea de una sociedad en la que los únicos vínculos son las relaciones y los sentimientos que surgen del interés pecuniario es esencialmente repulsiva», porque ni siquiera en la cabeza de un liberal clásico cabía la posibilidad de reducir los cometidos de la economía a una versión desentendida de los valores de la solidaridad y el bien común. Y Adam Smith antes que él, padre de

la economía clásica y autor de «La riqueza de las naciones» (2), observaba que «sentir mucho por los demás y poco por nosotros mismos; reprimir nuestro egoísmo y practicar nuestras inclinaciones benevolentes; esto constituye la perfección de la naturaleza humana», porque casi siempre a lo largo de la historia del pensamiento económico se ha reclamado un vínculo indeleble entre intereses particulares y globales y los medios que deben y pueden utilizarse para satisfacerlos.

Es posible que la disociación histórica de esos valores se produjera, tal como sugiere Karl Polanyi, en el momento de la gran transformación, de la conversión histórica en mercancía susceptible de ser apreciada de la tierra, la naturaleza, el trabajo y los seres humanos en beneficio del capital. «La economía de mercado», dice Polanyi, «supone un sistema autorregulador de mercados. Para emplear términos un poco más técnicos, se trata de una economía gobernada por los precios del mercado y únicamente por ellos. Sólo en este sentido se puede decir que un sistema de este tipo, capaz de organizar la totalidad de la vida económica sin ayuda o intervención exterior, es autorregulador. Estas someras indicaciones deberían bastar para mostrar la naturaleza absolutamente inédita de esta aventura en la historia de la raza humana» (Polanyi. 1989:83) (3).

Independientemente de las consideraciones que podamos hacer a continuación sobre la evolución histórica de este sistema económico, lo substancial es resaltar su carácter esencialmente contingente y provisorio, por tanto mejorable y perfectible, en todo caso transformable y modificable. Nada que aspire a presentarse como un sistema inmodificable puede tener aprecio alguno, porque la historia nos enseña que los modelos de producción y las relaciones que de ellos se derivan, son históricamente contingentes y, en el peor de los casos, acaban desapareciendo por un cúmulo de contradicciones internas que se suman hasta colapsarlos (4).

Se trata, si somos capaces en este momento histórico que vivimos, de ser capaces de reflexionar sobre los errores cometidos, de prever lo que podría suceder en el caso de que persistiéramos en el error y, claro, de proponer herramientas y soluciones que nuestros alumnos incorporen a su bagaje y que contribuyan a crear una economía inclusiva capaz de dar respuesta a los extraordinarios retos medioambientales, financieros y sociales a los que nos enfrentamos.

#### EL ÍNDICE DE LA FELICIDAD Y LAS PARADOJAS DE LA SOCIEDAD DE CONSUMO †

La primera paradoja es sencilla de resaltar: el *Happy planet index* (5), un índice alternativo al PIB, tiene como intención «combinar el impacto medioambiental con el bienestar humano para medir la eficiencia medioambiental con la que, país por país,

las personas viven vidas largas y felices». El índice tiene en cuenta tres indicadores, separadamente, que termina agregando para conformar una imagen completa de la felicidad mundial: expectativa de vida (6); nivel de satisfacción vital (7); huella ecológica (8).

El mapa que resulta de la agregación de los tres factores es muy significativo: aquellos países que han promovido un modo de vida basado en el consumo compulsivo, en la persecución siempre insatisfecha de un deseo renovado mediante los mecanismos de la emulación, el marketing y la publicidad, que han convertido el flujo del crédito en la fuente de la que mana un chorro que nunca termina de saciar por completo el apetito y que, en consecuencia, alinea todo su industria en la prosecución de este mismo objetivo y la obliga planificar la obsolescencia de los productos que ofrece para que el ciclo de la insatisfacción no decaiga, utilizando sin medida ni mesura materias primas no renovables, achicando a la atmósfera una gran cantidad de carbono o polucionando tierras y acuíferos, muestra los índices más altos de descontento...

¿Cómo puede ser que la mayoría de las países ricos e industrializados, modelos que pretenden imitar las economías emergentes con formas de capitalismo dirigido, sean aquellos cuyas sociedades se muestran más insatisfechas? Quizás tenga que ver con lo que Zygmunt Bauman, el Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales, apunta: «lo que se olvida, alegre y absurdamente en este caso, es que el modo de vida de los seres humanos determina la naturaleza de su sufrimiento» (Bauman, 2010:50) (9), la naturaleza de su infelicidad, si nos atenemos a lo que el *índice* nos muestra. «Todos los principios de la actual filosofía empresarial» –afirma Bauman en otro momento de la conversación– «abundan en la idea de que el objetivo del negocio es conseguir que nunca se colmen del todo las necesidades, de modo que se trata de provocar, inducir, reproducir e incrementar el número de necesidades [...]»

Ni siquiera el crédito es una excepción: la oferta de un crédito debe crear y fomentar la necesidad de nuevos préstamos» (Bauman, 2010:43). De esta manera, el crédito es el sostén de ese ciclo inacabable del deseo insatisfecho, un flujo que recorre las arterias de nuestra sociedad para lubricar el ciclo inacabable de la oferta y la demanda, para poner al alcance de la mano de cualquiera aquello que ansía, aplazando el momento del pago, no del deseo.

#### EL MITO DE LA PRODUCTIVIDAD Y ALGUNOS ÍNDICES SUSTITUTIVOS †

Quizás hubiera que enseñar a los alumnos de las Escuelas de negocios que eso fue bueno, o al menos conveniente, durante un tiempo, pero que cuando los modelos pretenden hacerse pasar por imperecederos –como se empeñaba en justificar Francis

Fukujama en aquel grandilocuente y mayestático El fin de la historia (10)», acaban convirtiéndose en mitologías o, peor aún, en teogonías.

No es casualidad que el PIB (Producto Interior Bruto), el indicador que mide producción de bienes y servicios, fuera inventado en Estados Unidos en el año 1934, al mismo tiempo que se inventaba la publicidad y que los objetos se fabricaban obsoletos desde su mismo nacimiento. Simon Kuznets (1901-1985) (11), creador del sistema estadounidense unificado de contabilidad nacional, había trabajado en la relación entre crecimiento económico y distribución de los ingresos y por este y otros trabajos recibiría el Premio Nobel de Economía en 1971. Desde entonces hasta nuestros días se invoca el PIB como la única medida pertinente del crecimiento económico de un país, aunque su génesis histórica ponga inmediatamente de manifiesto que fue creado para medir solamente eso, el crecimiento de los productos y los servicios. El propio Kuznets fue muy escéptico respecto a la capacidad que su invento tuviera de medir el bienestar de la sociedad, porque disociaba claramente entre los ingresos *per cápita* y lo que eso pudiera procurar.

Hoy nos parece acuciante precisamente lo que Kuznets reclamara y nadie escuchara: la redefinición de lo que progreso y bienestar puedan querer decir y, en consonancia, los indicadores que puedan ayudarnos a medir lo que entonces quedó fuera. En los años 70, además, varios analistas –Nordhaus y Tobin (12)– cayeron en la cuenta que para calcular el bienestar económico real (*Measure of Economic Welfare* MEW) (13) habría que sustraer del consumo privado total aquellos componentes que no contribuían positivamente al bienestar (tales como los desplazamientos o los servicios jurídicos), y añadir, por el contrario, un valor monetario a todas aquellas actividades que sí contribuían activamente a la prosperidad pero no habían sido tenidas en cuenta (como el tiempo de ocio o el trabajo en casa). En la carrera por el incremento constante de la producción todo aquello que no alimentara directamente la maquinaria industrial se arrumbaba en la cuneta.

Hoy, en el reciente *Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress* (14), un largo informe redactado por dos Premios Nobeles de Economía y encargado por el Gobierno Francés a una comisión presidida por Jean-Paul Fitoussi, Joseph E. Stiglitz y Amartya Sen abogan por la adopción de un conjunto de nuevos indicadores que reflejen el bienestar real: «la disyuntiva entre el impulso del PIB y la protección del medio ambiente es una falsa opción una vez que incluimos la degradación ambiental y sus efectos, adecuadamente, en nuestras mediciones sobre rendimientos económicos». Así es: bastaría con utilizar cualquiera de las muchas métricas alternativas vigentes, como la *Integrated environmental economic accounting* (15), promovida por las Naciones Unidas, para despertar de la ficción de nuestros cálculos.

## REDISTRIBUCIÓN, JUSTICIA Y EQUIDAD ↓

Los países cuya renta global es redistribuida más igualitariamente, cuya diferencia media entre los salarios que se perciben es inferior, presentan índices de esperanza de vida más altos, menor mortalidad infantil, inferior índice de homicidios, tasas inferiores de embarazos en adolescentes, menor obesidad general e índices más reducidos de enfermedad mental y de alcoholismo (también en el índice de población reclusa o en el consumo de drogas, por citar alguno del resto de los indicadores que el estudio recoge).

Pero tan importante o más que los indicadores relacionados, digamos, con nuestra salud física y mental, se encuentran aquellos otros que resultan decisivos para que podamos hablar de un país moderno, capaz de movilizar su capital intelectual y, por tanto, potencialmente innovador: los índices de confianza de la población son superiores porque no se aprecian grandes desajustes o diferencia entre sus miembros y porque saben que el progreso social meritocrático es posible basado, en buena medida, en las competencias académicas adquiridas. Son sociedades, por tanto, en las que la reproducción social no se produce de manera sistemática y excluyente, sociedades abiertas y porosas que proyectan confianza e innovación.

«La mejor manera de combatir los perjuicios causados por los altos niveles de desigualdad» –dicen Richard Wilkinson y Kate Pickett– «es reducir la desigualdad. En lugar de diluir ansiolíticos en el agua corriente o aplicar terapias colectivas, la realidad impone una opción más interesante: si reducimos los índices de desigualdad, aumentarán el bienestar y la calidad de vida de todos nosotros. A pesar de esa sensación tan común de que el deterioro del bienestar social y de la calidad de las relaciones humanas resulta inevitable e imparable, debemos asumir que la situación es, por el contrario, reversible. Sólo el hecho de comprender los efectos negativos que la desigualdad ejerce sobre toda la sociedad ya pone en nuestras manos un instrumento valiosísimo para mejorar el bienestar general» (Wilkinson y Pickett, 2009:52).

Quizás, por eso, los alumnos que aspiran a ingresar en una escuela de negocios debieran saber que los tratados macroeconómicos clásicos que se conforman con estudiar el PIB total como magnitud económica principal de los países; el PIB promedio distribuido per capita como supuesta medida del equilibrio y el bienestar sociales; el crecimiento económico, como una magnitud o variable independiente ajena a otra clase de constantes implicadas, son radicalmente insuficientes.

## LA CUESTIÓN DE LOS LÍMITES ↓

Esta realidad es aún más lacerante, más severa e insensible, cuando reparamos en el impacto que

nuestra actividad económica ha generado sobre el medioambiente y los recursos naturales de los que nos abastecemos.

Nuestros hábitos de consumo son responsables, directamente, del daño irreversible que se causa sobre recursos naturales de extraordinaria valía hasta el punto de que, si consultamos el Informe de *WWF Planeta Vivo 2010* (16), en el año 2007 necesitábamos ya el equivalente a 1,5 planetas para procurarnos ese sustento, 5 planetas en el caso de que sólo consideráramos el nivel de consumo de los países occidentales. Pero no se trata de pensar, exclusivamente, en la cantidad de planetas que necesitaremos colonizar para sobrevivir como especie ni de concebir una distopía grandilocuente.

Se trata de entender que entre los años 1970 y 2007, se ha documentado un descenso del 30% de la biodiversidad del planeta, es decir, que el tamaño de las poblaciones de las especies de mamíferos y aves consideradas, era un 30% inferior.

En *The vulnerability monitor 2010* (17), un estudio presentado en la última cumbre del clima de Cancún por los países miembros del *Climate vulnerable forum* (18), podemos leer que cerca de un millón de personas morirán anualmente a partir del año 2030 como consecuencia directa del cambio climático y el ascenso de las temperaturas; que antes de que esa fecha llegue, en los próximos diez años, morirán en torno a cinco millones de personas como consecuencia directa de las mismas razones denunciadas por una mayoría incuestionable de la comunidad científica.

Al mismo tiempo, por si no llegáramos a sentirnos lo suficientemente preocupados, el informe *The Emissions Gap Report* (19), publicado por la *United Nations Environment Programme* (20), nos enfrenta a la evidencia de que aunque a día de hoy se llegara a un compromiso global para limitar estrictamente las emisiones de CO<sub>2</sub> y metano, invirtiendo de manera sistemática en un *Green New Deal* global, seguiríamos emitiendo a la atmósfera 5000 millones de toneladas más de lo necesario para limitar el aumento de la temperatura a un máximo de 2° C, algo que corroboran las proyecciones de nuestra Agencia Estatal de Meteorología. Ese aumento de temperatura, que se presume por tanto superior –del orden de 3° o 4° C–, representará un punto de retorno irreversible que podría llevar al planeta a la extinción de la especie.

El reto al que un candidato a ingresar en una moderna escuela de negocios debería ser el de comprender que nuestra actividad económica es inseparable del impacto que causa sobre nuestro entorno y, correlativamente, sobre la posibilidad misma de subsistencia del ser humano, porque la merma creciente de la biodiversidad nos pasará indefectiblemente su factura. El reto que un candidato a matricularse en una escuela de negocios debería afrontar es el de entender que afortunadamente, se trata

de un problema colosal pero contingente, porque está vinculado a la naturaleza y dinámica de un modelo histórico de producción concreto que tenemos que reinventar y renovar para que la vida en el siglo XXI sea próspera y posible para todos, y para que los negocios y la iniciativa privada contribuyan decisivamente a que eso sea posible.

## LA CRISIS FINANCIERA Y LAS DISCORDANCIAS ENTRE LOS BENEFICIOS PARTICULARES Y SOCIALES †

Y hablando de desigualdades y desproporciones y de agravios sociales y cambio climático: la reciente y más profunda crisis financiera que se haya experimentado nunca en la historia de la humanidad, la que se hizo visible en el año 2008, fue provocada, esencialmente, por una «disonancia entre los beneficios privados y sociales», como dejó escrito Joseph Stiglitz en un trabajo que ningún economista debería dejar de leer, *Freefall. Free markets and the sinking of the global economy*.

Esa desproporción injustificable entre los beneficios astronómicos de una clase de gestores movidos por una avaricia desmedida y la mayoría de los ciudadanos, contribuyentes, que tendrán que hacerse cargo, durante generaciones, de la enorme deuda contraída por los Estados para salvaguardar el sistema financiero, solamente puede obedecer a mecanismos estructurales que premian y espolean esa clase de avaricia recurrente: recordemos que la burbuja que ahora nos ha estallado, la de las hipotecas *subprime* –a la que precedió la burbuja de las *dot.com* y a esa la de los tigres asiáticos y esa otras cuarenta y dos crisis de proporciones similares en diversos sistemas bancarios de todo el mundo, tal como enumeran y describen Luc Laeven y Fabian Valencia en un informe realizado para el Fondo Monetario Internacional (21)–, se debió a dos factores estrechamente interrelacionados: el deseo por poseer una vivienda propia, una aspiración legítima inalcanzable para muchos asalariados dispuestos a endeudarse hasta donde fuera necesario para hacer realidad un sueño espoleado por un crédito fácil, y los sistemas de recompensa establecidos por el sistema bancario, que retribuían con primas adicionales a los empleados de esas entidades no tanto por asegurarse de que los contrayentes pudieran satisfacer las cuotas como por generar una deuda creciente en forma de intereses y comisiones.

«Los bancos se cargaban con dinero prestado procedentes de otros bancos», escribe Sony Kapoor, presidente del Think Tank *Re-define* (22), en su indispensable *The financial crisis. Causes & Cures* (23), «y llegaron a alcanzar un nivel de apalancamiento del 60% en el momento más álgido de la crisis. Mientras todo iba bien, esto les permitió inflar sus beneficios y obtener cada año centenares de billones de dólares en beneficios y bonos. Este apalancamiento y los bajos tipos de interés imperantes ayudaron a inflar el precio de activos como las casas y las pusieron fuera del alcance de la mayoría de la gente. El estanca-

miento de los salarios en la parte baja y media de la estructura de distribución de los ingresos forzó a la gente a pedir prestado y el sistema financiero falló, manifiestamente, en su tarea de respaldar un crecimiento sostenible en la economía real. En el momento álgido de la burbuja inmobiliaria, los agentes del mercados financieros monopolizaron un total de un 40% de beneficios corporativos en los Estados Unidos» (Kapoor, 2010:11).

El veredicto recientemente publicado por la *National Commission on the causes of the financial and economic crisis in the United States* (24) en su informe *The financial crisis inquiry report* (25), un volumen inabarcable de más de seiscientas páginas donde se recogen los desmanes financieros de las principales entidades bancarias y/o compañías de seguros, no deja lugar a dudas. Me permitirán ser prolijo en una cita que vale la pena leer: «aunque las vulnerabilidades que crearon el potencial de la crisis llevaran años generándose, fue el colapso de la burbuja inmobiliaria –alimentada por los bajos tipos de interés, los créditos fáciles y disponibles, la escasa regulación, las hipotecas tóxicas– lo que constituyó la chispa que prendió la cadena de acontecimientos que llevaron a la explosión de la crisis en el otoño del año 2008.

Trillones de dólares invertidos en hipotecas de riesgo se incrustaron en el sistema financiero mediante la paquetización, repaquetización y venta a los inversores de valores basados en las hipotecas de riesgo. Cuando la burbuja explotó, cientos de billones de dólares perdidos en hipotecas y valores relacionados con ellas sacudieron tanto a los mercados como a las instituciones financieras que habían tenido una exposición significativa a esas hipotecas y se habían endeudado fuertemente en contra de ellos.

Esto sucedió no sólo en Estados Unidos, sino en todo el mundo. Las pérdidas fueron magnificadas por derivados tales como las titulaciones sintéticas. La crisis alcanzó proporciones sísmicas en septiembre de 2008 con la caída de Lehman Brothers y el inminente colapso del gigante de las aseguradoras American International Group (AIG). El pánico avivado por la falta de transparencia en los balances de las mayores instituciones financieras se sumó a una maraña de interconexiones entre las instituciones percibidas como «demasiado grandes para fracasar», lo que causó que el mercado del crédito se estancara. El comercio se detuvo. El mercado de valores se desplomó. La economía se hundió en una profunda recesión» (FCIC. 2011:16).

Cualquier persona que pretendiera acceder a una escuela de negocios debería comprender que las finanzas no son un fin en sí mismo sino un instrumento que debe ponerse al servicio de la economía real y del bienestar social y que las leyes y las regulaciones están, precisamente, para evitar que puedan anteponerse intereses personales arteros y potencialmente dañinos a los legítimos intereses colectivos, para impedir que las

operaciones especulativas depreden la economía real. Ese cortoplacismo premiado por el sistema financiero es el que debería proibirse instando a los futuros empresarios a asumir lo que *The Aspen Institute* (26) ha resaltado en el documento *Overcoming short-termism: a call for a more responsible approach to investment and business management* (27): «durante los últimos años los cuadros directivos, managers, accionistas con agendas diversas y reguladores, todos, en un grado u otro, han permitido que las consideraciones cortoplacistas preponderen sobre el deseable crecimiento a largo plazo y sobre unos objetivos de beneficio sostenible. Creemos que los objetivos a corto plazo han erosionado la confianza en las corporaciones [...] Restaurar esa confianza requiere restituir los objetivos a largo plazo [...] y si no es voluntariamente, deberá ser mediante las regulaciones apropiadas».

### GLOBAL GREEN NEW DEAL: MACROECONOMÍA VERDE, ECONOMÍA SOCIAL Y FINANZAS RESPONSABLES †

Necesitamos, pues, una economía socialmente comprometida, medioambientalmente respetuosa y financieramente responsable. Y esos son los tres valores que, por otra parte, promueven los grandes acuerdos internacionales impulsados por Naciones Unidas, el último de los cuales, el *United Nations Global Compact LEAD* (28), en su documento *Blueprint for Corporate Sustainability Leadership* (29), establece que «la sostenibilidad corporativa se define como la generación de valor a largo plazo en términos financieros, sociales, medioambientales y éticos».

Si después de la gran recesión de 1929 y de la Segunda Guerra Mundial un *new deal* consiguió movilizar la maquinaria productiva de un país para ponerla al servicio de un crecimiento que garantizara la prosperidad –tal como entonces se concebía la prosperidad–, un renovado *Green new deal*, internacional y sin condiciones, debería convertirse en la prioridad macroeconómica irrenunciable: «las inversiones verdes y los trabajos verdes», *green investment* y *green jobs*, «deberían ser vistos no como adiciones marginales a paquetes convencionales sino como los únicos y más grandes elementos de recuperación económica» (Jackson, 2009: 115). El camino hacia esa nueva macroeconomía verde está jalonado al menos por doce hitos, doce escalones que todo aspirante a estudiar en una moderna escuela de negocios debería recorrer, debería subir:

**1**] Desarrollar todas las potencialidades de una macroeconomía verde siguiendo las vías exploradas por modelos como los de *Millenium Ecosystem Assessment* (30) o *Cambridge Econometrics MDM-E3* (31):

- a) Explorando las demandas de inversión asociadas con la economía sostenible.
- b) Investigando las implicaciones económicas de la limitación de emisiones y uso de recursos naturales no renovables.

c) Evaluando el impacto de los cambios en los bienes naturales y en el funcionamiento de los ecosistemas.

**2]** Invertir en puestos de trabajos verdes, activos e infraestructuras como elemento clave de la macroeconomía de la sostenibilidad, tal como puede seguirse en programas como el *Global Green New Deal* (32) del Programa para el Medioambiente de las Naciones Unidas o el *Sustainable New Deal* del Gobierno británico (33):

a) Generando puestos de trabajo públicos para la construcción y mantenimiento de bienes públicos.

b) Invertiendo en energías renovables, infraestructuras para el transporte público y espacios públicos.

c) Adaptando los edificios actuales hasta convertirlos en energéticamente autosuficientes, prescindiendo progresivamente de la energía del carbón.

d) Invertiendo en la protección del medioambiente y en su mantenimiento.

e) Proporcionando apoyo fiscal y formación para la generación y constitución de empresas y negocios verdes que usen tecnologías limpias y hagan un uso eficiente de los recursos.

**3]** Incrementar la prudencia financiera y fiscal, tal como tal como propone el *Financial Stability Board* promovido por el G20 en su documento *Progress of financial regulatory reforms* (34):

a) Reformando las regulaciones de los mercados financieros nacionales e internacionales.

b) Incrementando el control público sobre la oferta monetaria.

c) Incentivando los ahorros familiares a través, por ejemplo, de bonos verdes del Estado o bonos basados en comunidades. Existen multitud de medidas financieras asociadas al ahorro verde tal como puede encontrarse en informes tan valiosos como el de Sony Kapoor en *Tackling Climate Change: Tools to Fund Adaptation and Mitigation* (35).

d) Proscribiendo las prácticas poco escrupulosas y desestabilizadoras del mercado, como el cortoplacismo y las operaciones especulativas.

e) Proporcionando mecanismos de protección y ayuda contra la contracción de deudas a los consumidores.

**4]** Mejorar la contabilidad macroeconómica mediante indicadores más robustos y consecuentes que el PIB tal como se recoge en el *Report by the Commission on the measurement of economic performance and social progress* (36) elaborado por Joseph Stiglitz, Amartya Sen y Jean-Paul Fitoussi:

a) Dando cuenta de manera más sistemática de los cambios que se produzcan en la base de activos.

b) Incorporando las pérdidas que puedan producirse en bienestar y asistencia social debidas a las diferencias en la percepción de ingresos.

c) Ajustándola a la merma o agotamiento de los recursos naturales y otras formas de capital natural; contabilizando los costes sociales generados por las emisiones de carbono y otros costes medioambientales externos.

d) Generando un entorno cultural que no esté basado en el consumo ostensible.

**5]** Compartir el trabajo y conciliar la vida laboral y familiar, tal como se ha ido realizando, tímidamente, en las políticas laborales de Francia, Alemania, Dinamarca o España (37):

a) Reduciendo las horas de trabajo en la jornada laboral como un medio para alcanzar la estabilidad macroeconómica y proteger el trabajo y el medio de vida de las personas.

b) Ampliando las posibilidades de conciliación mediante jornadas laborales a medida, negociadas entre trabajadores y empresas.

c) Tomando medidas para que esa compatibilidad no genere discriminación ni relegamiento en la promoción profesional, la formación, la seguridad en el empleo o en otras medidas compensatorias.

d) Incentivando a los empleados y proporcionando flexibilidad a las empresas para que la conciliación sea un hecho (permisos parentales, años sabáticos, etc.).

**6]** Luchar contra las desigualdades sistémicas o estructurales siguiendo las propuestas vertidas por Anderson y Birnbaum en *Basic income from an ecological perspective* (38, 39) y en la *Agenda para la Prosperidad Compartida* impulsada por el Presidente norteamericano (40):

a) Revisando los gravámenes fiscales de las rentas.

b) Estableciendo mínimos y máximos salariales.

c) Mejorando el acceso a una educación de calidad.

d) Completando la legislación antidiscriminación.

e) Implementando medidas anticrimen y mejorando la calidad del medioambiente local en zonas deprimidas.

f) Haciendo frente al impacto de la inmigración sobre la pobreza urbana y rural.

**7]** Realizar una adecuada medición de la prosperidad que tenga en cuenta no solamente la producción de bienes y servicios sino, tal como ya sospechara Simon Kuznets, que sea capaz de evaluar una prosperidad duradera:

a) Desarrollando contabilidades nacionales que tengan en cuenta el bienestar y el desarrollo personal: estilos de vida saludables; confianza en la comunidad; capital social relacional, etc.

b) Ajustando los sistemas contables actuales para que integren de manera sistemática los factores económicos y sociales; es decir, adoptando la *triple cuenta*

de resultados –simultáneamente social, medioambiental y financiera, tal como la concibiera John Elkington (41)–, como la referencia contable fundamental;

c) Desarrollando e inventando indicadores más complejos de bienestar social y personal como los desarrollados por el *Department for Environment Food and Rural Affairs* del Gobierno británico (42).

**8** | Reforzar el capital humano y social:

a) Creando y protegiendo espacios públicos compartidos,

b) Reforzando las iniciativas comunitarias sostenibles.

c) Reduciendo la movilidad laboral geográfica.

d) Proporcionando formación para los *green jobs*.

e) Ofreciendo mejor acceso al aprendizaje continuo.

f) Emplazando mayor responsabilidad en la planificación en las comunidades locales (43).

g) Protegiendo los servicios públicos de comunicación, cultura y museos, bibliotecas, parques y espacios verdes, etc.

**9** | Revisar y revertir los valores de la cultura del consumo ostensible sobre los que está basada la viabilidad de nuestra sociedad y nuestra propia identidad:

a) Desarrollando regulaciones más estrictas respecto a los anuncios comerciales apoyando, de paso, una televisión pública sin andamiaje publicitario.

b) Respetando los límites ecológicos en una modalidad de comercio en la que se observen estrictamente las regulaciones, certificaciones y etiquetas nacionales e internacionales (Forest Stewardship Council FSC; Marine Stewardship Council MSC; Fair Trade; GreenIndex, etc.).

c) Prohibiendo la publicidad infantil; estableciendo zonas y horarios libres de anuncios y de comercio, tal como marcan las leyes escandinavas a este respecto o como la Ley La Cidade Limpa de Sao Paulo (44).

**10** | Imponer límites claros en el uso de los recursos naturales y las emisiones de CO<sub>2</sub> y otros gases de efecto invernadero:

a) Estableciendo tasas de disminución claras para todas las energías no renovables, tal como se estableció en la Cumbre de Kyoto y, en el 2010, en Cancún (45).

b) Identificando rendimientos sostenibles para las energías renovables;

c) Estableciendo límites per capita de emisiones y generación de residuos y desarrollando planes de incentivos para que clientes y proveedores lo asuman efectivamente, tal como propone el *Supplier Obligation Projec* (46).

d) Imponiendo mecanismos efectivos de control del flujo de uso y reutilización de los materiales, como establece la estrategia europea del *Life Cycle Thinking and Assessment* (47).

e) Integrando esos mecanismos en el marco macroeconómico descrito en el primer punto.

**11** | Realizar una verdadera reforma fiscal a favor de la sostenibilidad que tasara las malas prácticas ecológicas (polución) y no los bienes y servicios (los ingresos):

a) Renovar la estructura de la fiscalidad y la tributación –como enseña el ejemplo de las ecotasas alemanas (48, 49)– pasando progresivamente de la carga sobre los ingresos a la carga sobre el mal uso de los recursos y las emisiones.

**12** | Promover la transferencia de tecnología y la protección del ecosistema a aquellos países en vías de desarrollo que pretenden emular el modelo productivista para mejorar su situación:

a) Estableciendo un fondo global en tecnología, que siguiendo las directrices del *Global Environmental Facility* (50), invierta en energías renovables, eficiencia energética, reducción del carbono, la protección de la biodiversidad, de los ecosistemas capaces de absorber CO<sub>2</sub>.

b) Promoviendo impuestos sobre el carbón y las energías no renovables para financiar el fondo global (abonado por los importadores) o mediante la imposición de una Tasa Tobin (51) sobre las transacciones financieras internacionales.

**LA REVOLUCIÓN NECESARIA Y LA GESTIÓN DEL «PROCOMÚN» †**

El 28 de enero de 2011, *Ban Ki-moon*, el Secretario General de las Naciones Unidas, subido al podio de la reunión del World Economic Forum (52) en Davos, dijo a un público quizás poco acostumbrado a las afirmaciones taxativas y a los llamamientos revolucionarios: «aquí en Davos –en esta reunión de los fuertes y los poderosos, representados por algunos países clave–, podría sonar extraño hablar de revolución. Pero eso es lo que necesitamos ahora. Necesitamos una revolución. Pensamiento revolucionario. Acción revolucionaria. Una revolución del mercado libre para la sostenibilidad global. Es fácil hablar de desarrollo sostenible, pero para hacer que suceda tenemos que estar preparados para afrontar grandes cambios –en nuestros estilos de vida, en nuestros modelos económicos, en nuestra organización social y en nuestra vida política–».

«Es el momento –concluía Ban Ki-Moon en su intervención ante los poderosos atónitos del mundo– de generar una revolución de la energía limpia. La agenda para el desarrollo sostenible es la agenda del crecimiento para el siglo XXI. Para llegar allí, necesitamos su participación, su iniciativa. Necesita-

mos intensificarla. Encender la chispa de la innovación. Dirigirla mediante la acción».

Peter Senge, profesor de la MIT Sloan School of Management (54) y presidente de la *Society for Organizational Learning* (55) (SOL), publicó en el año 2008 una obra crucial para entender el devenir de la economía global en los próximos decenios: *The necessary revolution. Working together to create a sustainable world*<sup>1</sup> (56). La revolución necesaria que hace de la sostenibilidad el valor central en torno al que las economías se reconstruyen y se desarrollan. «La crisis actual», escribe Senge, «ha revelado hasta qué punto es frágil la burbuja creada por la expansión industrial global –no solamente la burbuja más reciente de crédito ilimitado, stocks crecientes, y derivados financieros basados en hipotecas basura, sino la burbuja de toda nuestra Era Industrial–. Ha mostrado que las presunciones tras las que más profundamente nos atrincheramos –que el crecimiento del PIB, el progreso material y la expansión de los negocios por medio de la maximización a corto plazo de los beneficios es todo lo que importa, y que las nuevas tecnologías, de alguna manera, resolverán cualquiera de los problemas que encontremos– han perdido el contacto con la realidad ecológica, social y económica» (Senge, 2008:III).

Peter Senge afirma: «la conciencia sobre la sostenibilidad ha seguido creciendo porque el pensamiento sistémico, de diversas maneras, nos permite entender todas las interdependencias que no veíamos en el pasado. Esas interdependencias nos hacen concluir que es más que estúpido –es temerario– pensar la sostenibilidad comercial separada de la sostenibilidad social y medioambiental», y es precisamente esa indisolubilidad la que determina que “debamos encontrar formas de gestionar esos pro-comunes esenciales tales como el agua, la calidad del suelo, los ecosistemas, el bosque y las selvas y un clima estable” (Senge, 2008:217).

Los negocios en este siglo entranarán, forzosamente, la gestión colectiva de los bienes comunes, que son el fundamento de nuestra existencia y, también, el cimiento sobre el que se basa la viabilidad de cualquier negocio. Las certificaciones internacionales promovidas en gran medida por alianzas público-privadas (MSC pero, también, *Forest Stewardship Council* FSC (58), *Fair Trade* (59), *Extended Producer Responsibility* EPR (60), etc.), que refrendan una gestión responsable de los recursos naturales de acuerdo con las comunidades o colectivos interesados, garantizan a los usuarios finales que el acto de la compra o el consumo es responsable y solidario.

Nada impide pensar que las empresas no se pudieran organizar para generar valor sostenible convirtiéndolo en el nuevo núcleo y motor de su trabajo. Eso es lo que imaginaron Stuart L. Hart y Mark B. Milstein cuando desarrollaron la matriz de sostenibilidad contenida en *Creating sustainable value* (60), un artículo publicado en el año 2003 que marcaría un hito

en la manera de comprender la gestión empresarial bajo el nuevo paradigma.

En el mejor de los casos la mayoría de las empresas y de las Escuelas de Negocios que forman a los empresarios o a los empleados que se incorporarán a esas empresas, contemplan la sostenibilidad como una estrategia interna y a corto plazo que debe entrañar la reducción de riesgos y costes en la gestión de los residuos, en la polución generada y en el consumo de materias primas no renovable, aspiración legítima, pero insuficiente.

Otras empresas, además de concentrarse en la gestión interna del impacto ambiental, comprenden que deben hacer partícipes a los grupos de interés (proveedores y clientes) que de una u otra manera forman parte de la cadena de valor y del entorno de negocio: la generación de una reputación renovada y de una legitimidad consistente, pasan por la inclusión de los intereses y opiniones de todos ellos. La transparencia en la comunicación de los valores, los objetivos y las consecuciones de la empresa es un activo esencial que los accionistas valorarán positivamente.

Otra opción es asumir que el porvenir se construye destruyendo creativamente lo que una vez sirvió pero ya no es útil para nadie, que es necesario crear (performativamente) los productos y servicios del futuro, al tiempo que la empresa se reinventa y adquiere los conocimientos, capacidades y competencias necesarias no sólo para pervivir, sino para crear activamente el mañana. ¿Y cómo convencer a los accionistas, a los grupos de interés, a la sociedad entera, de que las expectativas que generamos son ciertas? Ser capaces de articular claramente una visión de futuro, una perspectiva convincente sobre la trayectoria que el crecimiento sostenible tendrá, sirviendo de manera eficiente las necesidades preexistentes o atendiendo aquellas otras que hubieran podido estar desatendidas, es la clave para la prosperidad futura de la empresa y de la sociedad.

Cualquier persona que pretendiera inscribirse en una Escuela de negocios y seguir alguno de sus cursos de formación, debería tomar como guía fundamental de su proyecto y de su trabajo esta matriz de sostenibilidad, sin conformarse con las satisfacciones del corto plazo, proyectándose hacia el futuro, creando valor social, medioambiental y financieramente sostenible.

Es más que posible que las escuelas de negocios hayan sido parte del problema en el pasado; lo que es seguro es que deberán formar parte de la necesaria revolución del futuro.

## BIBLIOGRAFÍA †

- [1] STIGLITZ, J. 2009. *Freefall. Free markets and the sinking of the global economy*. Londres. Penguin. 444 p. [Existe traducción al castellano: *Caida libre. El libre mercado y el hundimiento de la economía mundial*. Madrid, Taurus, 2010, 300 p.]

- [2] SMITH, A. 1176. *The Wealth of nations*. [http://en.wikisource.org/wiki/The\\_Wealth\\_of\\_Nations](http://en.wikisource.org/wiki/The_Wealth_of_Nations)
- [3] POLANYI, K. 1989. *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Madrid. Ediciones La Piqueta, 670 p.
- [4] DIAMOND, J. 2006. *Colapso: por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen*, Barcelona, Debate, 752 p.
- [5] HAPPY PLANET Index 2.0. <http://www.happyplanetindex.org/>
- [6] LIFE EXPECTANCY <http://www.happyplanetindex.org/explore/global/life-expectancy.html>
- [7] LIFE SATISFACTION <http://www.happyplanetindex.org/explore/global/life-sat.html>
- [8] ECOLOGICAL FOOTPRINTS <http://www.happyplanetindex.org/explore/global/footprint.html>
- [9] BAUMAN, Z. 2010. *El tiempo apremia. Conversaciones con Cifali Rovirosa-Madrado*, Barcelona, Arcadia, 328 p.
- [10] FUKUJAMA, F. 1992. *El fin de la historia y el último hombre*. Barcelona, Editorial Planeta. 272 p.
- [11] SIMON KUZNETZ [http://es.wikipedia.org/wiki/Simon\\_Kuznets](http://es.wikipedia.org/wiki/Simon_Kuznets)
- [12] WILLIAM, D., NORDHAUS y JAMES TOBIN, 1971. «Is Growth Obsolete?» Cowles Foundation Discussion Papers 319, Cowles Foundation for Research in Economics, Yale University. <http://ideas.repec.org/p/cwl/cwldpp/319.html>
- [13] MEW <http://unstats.un.org/unsd/environment/gl/gesform.asp?getitem=745>
- [14] STIGLITZ, J.; SEN, A. y FITOUSSI, J.P. 2010 *Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress* <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/> [http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport\\_anglais.pdf](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf)
- [15] *Integrated environmental economic accounting* <http://unstats.un.org/unsd/envaccounting/seea.asp>
- [16] WWF Planeta Vivo 2010 [http://www.wwf.es/noticias/informes\\_y\\_publicaciones/informe\\_planeta\\_vivo\\_2010/](http://www.wwf.es/noticias/informes_y_publicaciones/informe_planeta_vivo_2010/)
- [17] *The vulnerability monitor 2010. The state of the climate crisis* <http://daraint.org/climate-vulnerability-monitor/climate-vulnerability-monitor-2010/>
- [18] Climate Vulnerable Forum <http://daraint.org/climate-vulnerability-monitor/climate-vulnerability-monitor-2010/climate-vulnerable-forum/>
- [19] The Emissions Gap Report <http://www.unep.org/publications/ebooks/emissionsgapreport/>
- [20] United Nations Environment Programme <http://www.unep.org/>
- [21] LAEVEN, L. y VALENCIA, F. 2008 *Systemic banking crises: a new database, International Monetary Fund Working Paper WP/08/224*, Washington DC. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2008/wp08224.pdf> «This paper introduces and describes a new dataset on banking crises, with detailed information about the type of policy responses employed to resolve crises in different countries. The emphasis is on policy responses to restore the banking system to health. The dataset expands the Caprio, Klingebiel, Laeven, and Noguera (2005) banking crisis database by including recent banking crises, information on currency and debt crises, and information on crisis containment and resolution measures. The database covers all systemically important banking crises for the period 1970 to 2007, and has detailed information on crisis management strategies for 42 systemic banking crises from 37 countries».
- [22] Re-define <http://www.re-define.org>
- [23] Kapoor, S. 2010. *The financial crisis. Causes & Cures*, Bruselas, Re-define & Friedrich-Ebert-Stiftung, 112 p.
- [24] Financial crisis inquiry commission <http://www.fcic.gov/>
- [25] *The financial crisis inquiry report* [http://c0182732.cdn1.cloudfiles.rackspacecloud.com/fcic\\_final\\_report\\_full.pdf](http://c0182732.cdn1.cloudfiles.rackspacecloud.com/fcic_final_report_full.pdf)
- [26] The Aspen Institute. <http://www.aspeninstitute.org>
- [27] The Aspen Institute. 2010. *Overcoming short-termism: a call for a more responsible approach to investment and business management* <http://www.aspeninstitute.org/publications/overcoming-short-termism-call-more-responsible-approach-investment-business-management>
- [28] *United Nations Global Compact LEAD* <http://www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Lead/BlueprintforCorporateSustainabilityLeadership>
- [29] *Blueprint for Corporate Sustainability Leadership* [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/Blueprint.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Blueprint.pdf)
- [30] Millenium Ecosystem Assessment <http://www.maweb.org/en/Condition.aspx>
- [31] Cambridge Econometrics [http://www.camecon.com/ModelingTraining/suite\\_economic\\_models/MDM-E3/MDM-E3\\_overview.aspx](http://www.camecon.com/ModelingTraining/suite_economic_models/MDM-E3/MDM-E3_overview.aspx)
- [32] Global Green New Deal <http://www.unep.org/greenecconomy/ResearchProducts/GlobalGreenNewDeal/tabid/1371/Default.aspx>
- [33] Sustainable New Deal [http://www.sd-commission.org.uk/publications/downloads/SND\\_booklet\\_w.pdf](http://www.sd-commission.org.uk/publications/downloads/SND_booklet_w.pdf)
- [34] Progress of financial regulatory reforms [www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_101109.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_101109.pdf)
- [35] KAPOOR, S. 2010 *Tackling Climate Change: Tools to Fund Adaptation and Mitigation*, Foundation for European Progressive Studies y Re-Define, Bruselas, 45 p.
- [36] *Report by the Commission on the measurement of economic performance and social progress*, <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr>
- [37] TUC Green and decent work [http://www.tuc.org.uk/the\\_tuc/tuc-15673-f0.pdf](http://www.tuc.org.uk/the_tuc/tuc-15673-f0.pdf)
- [38] ANDERSSON, J.O. 2009 «Basic income from an ecological perspective», pp. 1-8, en *Basic Income Studies*, vol. 4, nº 2, Berkeley Electronic Press.
- [39] BIRNBAUM, S. 2009 «Basic income, sustainability and post-productivism», pp. 1-8 en *Basic Income Studies*, vol. 4, nº 2, Berkeley Electronic Press.
- [40] Agenda for Shared Prosperity <http://www.sharedprosperity.org/>
- [41] Elkington, J. 1998. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, 416 p.
- [42] El Plan nacional de indicadores puede encontrarse en <http://www.defra.gov.uk/sustainable/government/progress/national/framework.htm>; el conjunto de elementos que se tiene en cuenta para calcular el bienestar, indicador número 68, puede encontrarse en: <http://www.defra.gov.uk/sustainable/government/progress/national/68.htm>
- [43] Proyecto Capital Growth <http://www.capitalgrowth.org/>
- [44] La Cidade Limpa. Sao Paulo [http://en.wikipedia.org/wiki/Cidade\\_Limpa](http://en.wikipedia.org/wiki/Cidade_Limpa)
- [45] Cumbre de Cancún 2010 <http://www.cc2010.mx/>
- [46] Supplier obligation project <http://www.sd-commission.org.uk/pages/supplier-obligation-project.html>
- [47] Life Cycle Thinking and Assessment <http://lct.jrc.ec.europa.eu/>
- [48] ULRICH VON WEIZSÄCKER, E. y JESINGHAUS, J. 1992. *Ecological Tax Reform. A Policy proposal for sustainable development*. Londres, Zed Books, [http://esl.jrc.it/dc/ett/ecological\\_tax\\_reform.htm](http://esl.jrc.it/dc/ett/ecological_tax_reform.htm)
- [49] Koolhaas, M. 2000. ECOLOGICAL TAX REFORM IN GERMANY FROM THEORY TO POLICY. Economic Studies Program Series, volumen 6 [www.aicgs.org/documents/eco-tax.pdf](http://www.aicgs.org/documents/eco-tax.pdf)
- [50] Global Environmental Facility <http://www.thegef.org/gef/home>
- [51] TASA TOBIN <http://en.wikipedia.org/wiki/Tobintax#References>
- [52] World Economic Forum <http://www.weforum.org/>

- [53] Intervención de Ban Ki-Moon ante el World Economic Forum <http://www.weforum.org/news/un-chief-urges-revolution-achieve-sustainable-growth>
- [54] MIT Sloan School of Management [http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in\\_spseqno=128&co\\_list=F](http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=128&co_list=F)
- [55] Society for Organizational Learning <http://www.solonline.org/>
- [56] SENGE, P. 2008. *The necessary revolution. Working together to create a sustainable world*. New York. Broadway Books, 406 p.
- [57] Forest Stewardship Council <http://www.fsc.org/>
- [58] Fair Trade <http://www.fairtrade.net/>
- [59] Extended Producer Responsibility [http://en.wikipedia.org/wiki/Extended\\_producer\\_responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Extended_producer_responsibility) y *Extended Producer Responsibility. A Guidance Manual for Governments*, 2001, OCDE <http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?lang=EN&sf1=identifiers&st1=972001041p1>
- [59] HART, S.L. y MILSTEIN, M.B. 2003. «Creating sustainable value», en *Academy of Management Executive*, vol. 17, nº 2, pp. 56-69. [http://e4sw.org/papers/Hart\\_Milstein.pdf](http://e4sw.org/papers/Hart_Milstein.pdf)