
Implicaciones éticas que se desprenden de algunas corrientes de responsabilidad social: los bienes, las normas y las virtudes

Ethical Implications Arising from some Streams of Social Responsibility: Goods, Norms, and Virtues

RECIBIDO: 12 DE ENERO DE 2017 / ACEPTADO: 11 DE MAYO DE 2017

JUAN DAVID ENCISO CONGOTE

Profesor de Ética Empresarial en el Instituto Forum de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de La Sabana (Bogotá, Colombia) y Coordinador del Centro de Estudios en Educación para la Paz y la Convivencia Democrática en la Facultad de Educación de esa misma universidad
juanenco@unisabana.edu.co

Resumen: Se propone una reflexión en torno a las dimensiones de la ética empresarial, de acuerdo con el planteamiento de Leonardo Polo, que las divide en bienes, normas y virtudes, alrededor de algunas ideas que se han institucionalizado en torno a la noción de responsabilidad social empresarial. El análisis de los bienes se apoya en dos modelos que han estudiado la relación con los grupos de interés: el de Mitchell, Agle y Wood sobre la interacción entre poder, urgencia y legitimidad, y el de jerarquización en círculos concéntricos de responsabilidad. El análisis de las normas se basa en el planteamiento de Alejandro y Carlos Llano sobre los criterios y principios objetivos que orientan la conducta ética. La reflexión en torno a las virtudes se basa en la consideración de la naturaleza empresarial del ser humano, llamado a poner su conocimiento al servicio de la sociedad, bajo el riesgo de que otros actores no lo emulen.

Palabras clave: Ética empresarial, Ética de bienes, Ética de normas, Ética de virtudes, Responsabilidad social empresarial.

Abstract: It is proposed a reflection about dimensions of corporate ethics, according to Polo's statement who divides ethics into goods, norms and virtues, regarding some institutionalized concepts of corporate social responsibility. Goods analysis is based in two different models that study the relationship among organizations and their stakeholders: Mitchell, Agle and Wood about interaction between power, legitimacy and urgency; and a hierarchical model about concentric responsibility circles. Normative analysis is based on Alejandro and Carlos Llano statement that proposes objective criteria and principles to guide the ethical conduct. Finally, the reflection about virtues is based on the consideration of the entrepreneurial nature of human being, invited to put his knowledge in society's benefit, even if it implies the risk that other actors don't do the same.

Keywords: Corporate ethics, Goods ethics, Normative ethics, Virtue ethics, Corporate social responsibility.

INTRODUCCIÓN

Este documento presenta una mirada de la empresa desde una perspectiva ética en el marco de la sociedad de las organizaciones, como una invitación a pensar el trabajo y las decisiones empresariales desde la óptica del servicio y de la creación de riqueza inherente a la acción humana. Asimismo, se sugiere que la empresa nace primero del espíritu humano antes que del capital y germina en la medida de las decisiones que tomamos de manera coherente con nuestros principios. Finalmente, muestra cómo la verdadera actitud empresarial supone el riesgo del rechazo, del fracaso y de la falta de visión por parte del mercado.

Conceptualmente, el ensayo se organiza alrededor de tres dimensiones que configuran el campo ético: los bienes, las normas y las virtudes¹. Una comprensión adecuada del papel que juega la ética en las relaciones humanas y empresariales exige que se consideren las tres dimensiones de manera sistémica, integrada; entenderlas de manera aislada conduce a una mala interpretación del sentido que tiene esta área del conocimiento en nuestras vidas.

La ética de los bienes se refiere al sentido de perfección con que deben realizarse nuestras acciones, lo cual se ve reflejado en la calidad de los productos que elaboramos, sean estos un bien de consumo, una relación laboral o los dividendos del accionista. La ética normativa hace referencia a los criterios que deben guiar nuestras decisiones, si aspiramos a que tales decisiones miren al crecimiento humano y al respeto de nuestra dignidad personal. Finalmente, la ética de las virtudes presenta el efecto que tiene en nuestro propio crecimiento el asumir tales decisiones de manera sistemática y consistente con los principios que orientan nuestra vida. La persona ética actúa de acuerdo con normas claras que iluminan su conciencia y, como resultado de ello, se humaniza a lo largo de sus decisiones, a la vez que humaniza los ambientes a los que pertenece, en razón del sello de excelencia que imprime a su trabajo.

I. EL *MANAGEMENT* Y EL PODER DE LAS ORGANIZACIONES

En la década de los noventa, Peter Drucker (1994) presentó una obra que se convirtió en un importante referente para comprender el ordenamiento social de nuestros días: *La sociedad postcapitalista*. Allí proponía que el conoci-

1 Polo, L. (1993 a).

miento y las organizaciones explican en buena medida la dinámica social de nuestro tiempo: las organizaciones se especializan y por eso logran grandes índices de efectividad, que dan cuenta del inmenso desarrollo técnico y tecnológico que todos conocemos.

Buena parte de ese conocimiento especializado proviene del ámbito empresarial en razón de una variable clave: la gestión, conocida también como *management*. Los gerentes de las grandes organizaciones se volvieron especialistas en gestión y eso les permitió alcanzar grandes cotas de rendimiento económico y productivo, a partir de las cuales pudieron globalizar la industria y, con ello, la sociedad. Esto tiene un impacto directo en las posibilidades de desarrollo social: las comunicaciones que conectan al mundo son proporcionadas por empresas multinacionales; la gran infraestructura es contratada al sector privado; el transporte internacional es facilitado por compañías mercantiles; los medicamentos capaces de atender las grandes pandemias provienen de la investigación y desarrollo de laboratorios farmacéuticos; y sigue un largo etcétera.

¿Qué es lo que ha permitido estos niveles de progreso? La consolidación de la gestión como un campo de conocimiento capaz de proyectarse en la vida cotidiana de la sociedad. Así, hoy vemos que una gestión adecuada contribuye a que una organización llegue a ser muy efectiva en el logro de los objetivos que se ha trazado, independientemente del grado de complejidad de los mismos. Muy probablemente todo este conocimiento germinó en el interior de la empresa privada, quizá en función de la búsqueda de objetivos económicos, pero llegó a ser tan relevante que los principios del *management* se han aplicado a la gestión de organizaciones sociales, comunitarias, públicas etc. En este sentido Tomás Calleja afirmaba que:

“Es muy posible que lo que no han conseguido las diferentes teorías políticas y sociales, siempre condicionadas a un inevitable subjetivismo y estimuladoras de ancestrales confrontaciones ideológicas de imposible aproximación, lo consiga una ciencia que nunca se lo propuso, a caballo del pragmatismo indiscutible de los resultados”².

Es decir, que la acción práctica de los hombres de empresa ha mostrado el valor que tal acción tiene para contribuir al desarrollo social y al progreso de los pueblos. Esto dice mucho acerca del valor y el potencial de la empresa en el mundo actual. Y ese es el punto de partida para comprender la ética y el lu-

2 Calleja, T. (1990), p. 18.

gar que ocupa en el ámbito corporativo y empresarial. Jorge Yarce afirma que “el trabajo es acción humana creadora, no pasiva o receptiva”³. De acuerdo con esta definición, el trabajo es, ante todo, un medio de creación de riqueza, de solución de necesidades humanas y, adicionalmente, un medio para forjar nuevas comunidades; por eso, el mismo Yarce llega a afirmar que “el trabajo es forma vigorosa de socialización de la persona”, y cita a Juan Pablo II cuando afirmaba “el trabajo tiene como característica propia que, antes que nada, une a los hombres, y en esto consiste su fuerza social: la fuerza de construir una comunidad”⁴.

¿Cuál es la comunidad que se forma alrededor del trabajo? La empresa o, en términos más genéricos, la organización. Podemos decir entonces que la empresa es la forma en que se produce la organización social del trabajo y esto nos introduce inmediatamente en el campo de la reflexión ética: la ética invita a las personas a alcanzar las más altas cotas de crecimiento personal y social, precisamente porque lo más característico del ser humano es su potencial de crecimiento irrestricto: siempre tenemos algo nuevo que aprender, siempre podemos aprovechar las lecciones de una experiencia pasada, aunque haya sido dolorosa, siempre podemos aprender a ver la realidad de una forma nueva; eso es capacidad de crecimiento irrestricto.

Para Leonardo Polo, ese potencial de crecimiento marca la dimensión ética del hombre, porque lo que en principio parece una mera posibilidad –la capacidad de crecer– se vuelve un imperativo ético: el que desista de aprender, empieza a empobrecerse⁵. Lo comprendemos mejor si lo pensamos en términos de la formación de nuestros hijos: si tenemos la oportunidad de brindarles una formación universitaria, no nos parece bien que se conformen con algo de diferente categoría; si vemos que tienen las competencias para obtener altas calificaciones, vemos inconveniente que se esfuercen sólo para aprobar el curso. Lo mismo sucede en el ámbito empresarial: cuando vemos que por un precio determinado podrían ofrecernos un bien o servicio de mayor valor tendemos a pensar que hay algo de mezquino en ese comportamiento. San Josemaría Escrivá tenía una frase que reflejaba esta idea de manera gráfica: “al que pueda ser sabio, no le perdonamos que no lo sea”.

En definitiva, si tenemos la capacidad de ser grandes profesionales, capaces de prestar un buen servicio a la sociedad, no parece correcto que nos

3 Yarce, J. (2014), p. 166.

4 Yarce, J. (2014), p. 173.

5 Polo, L. (1993 b).

conformemos con cumplir los parámetros mínimos de desempeño. Ese es el sentido desde el cual se propone esta reflexión ética: el compromiso de trabajar con sentido de perfección, a fin de ofrecer un servicio de excelencia al entorno en el que se desenvuelve la empresa. Por tanto, la dimensión desde la que comprendemos verdaderamente la acción ética es la trascendente: “si el trabajo nos dejara encerrados en nosotros mismos, no serviría para una plena realización, para la excelencia personal”⁶.

Desde esta perspectiva, la empresa es un actor social llamado a trascender. ¿Cómo se concreta ese propósito en un mundo tan competitivo, en el que el mercado presiona muchas veces a la eliminación del otro y en el que a veces parece que la supervivencia prima sobre la capacidad de construcción de comunidad? Alrededor de esa pregunta se desarrolla el documento.

II. LA DIMENSIÓN DE LOS BIENES EN LA ÉTICA: LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Acabamos de ver que una de las grandes aportaciones que ha ofrecido la empresa a la sociedad es la gestión o *management*; es uno de los bienes que ofrece el mundo empresarial y se concreta en la acción: no es buen gerente el que mejor explica los contenidos de un libro de gerencia sino el que toma las decisiones correctas para alcanzar los objetivos de la organización. De este ámbito se desprenden bienes como la calidad, el servicio, la efectividad, la sostenibilidad, etc.

Sin embargo, ¿por qué a veces parece que la noción de ética en el plano empresarial levanta ciertas sospechas acerca de la coherencia entre el discurso y la realidad? ¿Qué relación tiene esto con la corriente de responsabilidad social que ha cobrado fuerza desde mediados del siglo XX? Para determinadas empresas hoy parece un imperativo estratégico contar con programas de responsabilidad social y, en el mejor de los casos, modelos de “gestión socialmente responsable”, hasta el punto de que se han diseñado normas nacionales e internacionales que tratan de “orientar” las prácticas socialmente responsables, tales como la Guía ISO 26000 en RS (2011), el *Global Reporting Initiative* sobre elaboración de informes de sostenibilidad, o la norma SA 8000 sobre asuntos laborales.

6 Yárcce, J. (2014), p. 173.

Domenec Melé muestra que este desarrollo social alrededor de la empresa proviene de un fenómeno negativo: los reclamos de la sociedad al mundo de las corporaciones en aquellos casos en que el poder de las compañías ha causado impactos significativos a comunidades, al medio ambiente o al mercado en general⁷: piénsese por ejemplo en los factores que desencadenaron la crisis financiera de la primera década de este siglo, que fueron ampliamente documentados por Charles Ferguson en su documental *Inside Job* (2010). También conocemos las críticas que se formulan de manera recurrente a las industrias extractivas en regiones apartadas, que han sido recogidas recientemente por el Papa Francisco (*Laudato si*, en 2015) en un documento sobre el cuidado de la casa común, aunque el mismo tratado reconoce el papel determinante que tiene la empresa en la dinámica social.

En realidad esos impactos han sido más positivos que negativos porque las consecuencias se corrigen, pero el conocimiento queda y tiene la posibilidad de institucionalizarse en favor de múltiples iniciativas sociales económicas y ambientales: lo vemos en el amplio universo de posibilidades que ofrecen los diferentes sectores de la economía en el mundo entero. Entonces, más allá de reducir el análisis de la responsabilidad social a un ejercicio de reparación en justicia, conviene detenerse a comprender de qué forma pueden las organizaciones jugar un papel protagónico positivo en la construcción de un ordenamiento más justo y prometedor; entender cuáles son los bienes que ofrece la empresa a la sociedad.

El discurso sobre responsabilidad social ha llevado a muchos estudiosos del tema a afirmar que la gestión socialmente responsable trasciende el asistencialismo y se enfoca en aquellos grupos de interés o *stakeholders* con los que la organización posee compromisos directos y concretos. La Guía ISO 26000 los ha clasificado en: accionistas, colaboradores, clientes o usuarios, actores de la cadena de abastecimiento, Estado y comunidades vecinas, además de la responsabilidad frente a los temas ambientales.

En este orden de ideas, dos teorías nos ayudan a establecer cuáles pueden ser las responsabilidades de la organización en relación con sus grupos de interés; en los dos casos se representan mediante “relaciones circulares”: por una parte, los círculos de interacción de Mitchell, Agle y Wood, en función de la dinámica que se da entre la organización y sus *stakeholders*, que publica-

7 Melé, D. (1997).

ron en 1997 en la *Academy of Management Review*⁸; por otra, los círculos concéntricos de responsabilidad, que aparecen en la obra de Carlos Llano, *El empresario ante la motivación y la responsabilidad*, publicada por McGraw Hill en 1991, en el artículo que publicó Doménec Melé en 1997 bajo el título “Actuación social de la empresa”, y en el libro que escribieron juntos en ese mismo año Alejandro y Carlos Llano: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*⁹.

III. EL MODELO DE PRIORIZACIÓN DE MITCHELL, EN FUNCIÓN DE CRITERIOS DE PODER, URGENCIA Y PERTINENCIA

Mitchell, Agle y Wood ilustran de forma gráfica la manera en que se pueden definir prioridades en la atención de los grupos de interés dependiendo de las necesidades de la organización: los elementos de priorización son urgencia, poder y legitimidad. Así, puede ser prioritaria una acción cuando el impacto de la empresa requiere acciones inmediatas, como sucede en los casos de derrame de crudo sobre el medio ambiente. En otros casos, el poder de dicho grupo puede hacer que la acción se fije de manera especial en sus acciones y requerimientos, como cuando el Congreso genera una norma que afecta al sector o a la operación, o cuando grupos de clientes o proveedores se asocian y desarrollan mayores capacidades de negociación que podrían incidir en factores como precio, calidad, plazos de pago, etc. Es claro que, en tal situación, la primera responsabilidad es con la organización misma y su sostenibilidad. Finalmente, el criterio de legitimidad es el que tiene mayor relación con aspectos éticos, porque hace referencia al propósito social o de mercado por el cual se ha creado la compañía: se trata del bien o servicio que ofrece a la sociedad, así como a la relación contractual que ha establecido con cada grupo.

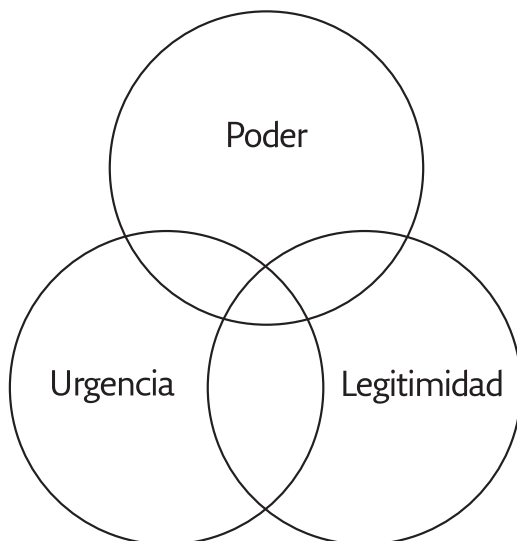
La legitimidad, entonces, hace referencia al propósito por el cual la organización establece relaciones de intercambio con agentes específicos, en términos de las funciones que se desprenden de dichos acuerdos: la relación con los clientes tiene el propósito de ofrecer bienes y servicios; con los colaboradores apunta a la realización de un trabajo; con los proveedores busca la adquisición de insumos en condiciones específicas. La legitimidad guarda relación estrecha con la justicia; concretamente, con la denominada justicia conmutativa, que es la que estudia la equidad en las relaciones de intercam-

8 Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997).

9 Llano, C. (1991); Melé, D. (1997); Llano, A. y Llano, C. (1997).

bio¹⁰: que el precio pagado se corresponda con el bien recibido, o que el trabajo realizado se corresponda con la remuneración.

Gráfico 1: Intersección de responsabilidades de acuerdo con criterios de poder, urgencia y legitimidad



Fuente: Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997).

Para Mitchell, los campos de intersección representan elementos especialmente sensibles de atención de grupos de interés por parte de la empresa, de manera que la intersección de los tres círculos indicaría la prioridad número uno; por ejemplo, un momento específico de negociación con un cliente que representa un porcentaje importante de la cartera de la empresa. La urgencia se ve en las necesidades concretas de la negociación; la legitimidad, en razón de que se trata de un cliente que representa uno de los principales grupos de interés; finalmente, el poder reside en el porcentaje de compra del cliente en relación con otros clientes del portafolio.

¹⁰ Polo, L. (1989).

IV. EL MODELO SOBRE JERARQUIZACIÓN DE RESPONSABILIDADES EN CÍRCULOS CONCÉNTRICOS

En su libro *El empresario ante la motivación y la responsabilidad*, Carlos Llano propone el principio de círculos concéntricos de responsabilidad para resaltar que hay un orden natural en las obligaciones de las que debo ocuparme, desde el ámbito más íntimo hasta el más amplio; es decir que la primera responsabilidad de un agente se refiere a su círculo inmediato de influencia, aunque otros problemas parezcan más apremiantes, ya que, si descuido lo que me corresponde inmediatamente, tarde o temprano tendrá que asumirlo otro actor (familiar, público o no gubernamental), en condiciones más precarias que las que yo podría proporcionar. Dicha tesis se apoya también en el principio de acción subsidiaria: “que la autoridad superior no se haga cargo de las responsabilidades que atañen a la inferior, a menos que ésta no pueda afrontarlas, y entonces responderá por ellas subsidiariamente, esto es, con carácter paliativo y momentáneo”¹¹.

A partir de este principio, Melé organiza las responsabilidades en primarias, secundarias y terciarias¹². Las primarias se refieren al cumplimiento de los acuerdos contractuales, sobre la base del respeto a unas condiciones mínimas que se derivan de la dignidad humana, en el sentido de que la persona debe ocupar el lugar central en una organización, por encima de los recursos que se obtienen de ella¹³. Puede suceder que, en razón de las diferencias en los poderes de negociación, la parte débil se vea forzada a aceptar términos de negociación que atentan contra la justicia conmutativa y, en ese sentido, la sostenibilidad de la organización es uno de los criterios esenciales para la definición de responsabilidades en el marco de la acción empresarial.

Las responsabilidades secundarias se refieren a lo que la empresa podría hacer por los grupos de interés más allá de lo estrictamente contractual; pertenecen al ámbito de la justicia distributiva¹⁴ y se fundamentan, en el principio de gratuidad, que da cuenta de la acción solidaria que realizan las personas sin esperar una retribución a cambio. El principio de gratuidad es el pilar del espíritu empresarial, como veremos más adelante.

11 Llano, C. (1991), p. 76.

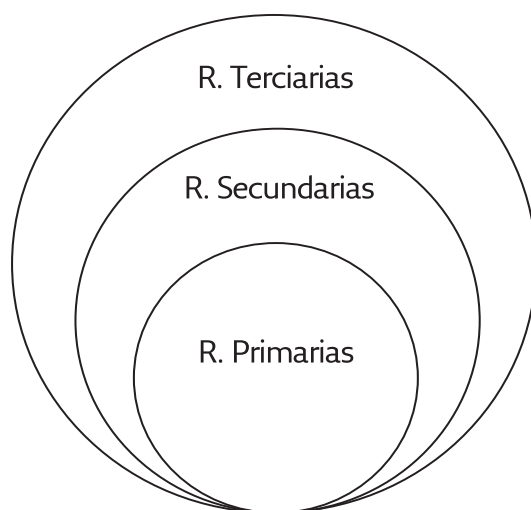
12 Melé, D. (1997).

13 Llano, A. y Llano, C. (1997).

14 Polo, L. (1989).

Si en el ámbito primario los límites a la acción empresarial están dados por la dignidad de la persona y por los términos del acuerdo, en las responsabilidades secundarias los límites están definidos en función de la sostenibilidad de la organización y por el principio de subsidiaridad, en el sentido de que debe tenerse cuidado de que determinadas iniciativas empresariales, aunque se asuman en el marco del espíritu de gratuidad, no invadan el ámbito de responsabilidad debido a los grupos de interés, bajo el riesgo de caer en culturas paternalistas que a la postre son dañinas para todo el sistema: negociaciones laborales en las que las cargas pensionales llegan a hacer inviable la continuidad de la empresa, o de acuerdos contractuales en los que los directivos reciben jugosas remuneraciones, mientras que los accionistas no reciben los dividendos a los que tendrían derecho. Es la forma de pensar en el crecimiento colectivo del sistema y de prevenir, a su vez, el asistencialismo.

Gráfico 2: Modelo de círculos concéntricos para la priorización de responsabilidades hacia los grupos de interés



Fuente: Melé, D. (1997).

Finalmente, las responsabilidades terciarias cubrirían muchos de los campos en los que hoy se entiende la responsabilidad social empresarial: la ayuda a causas sociales específicas, generalmente asociadas a infancia, educación, salud, comunidades marginales, etc. Desde esta perspectiva, el modelo de círculos concéntricos propone que, en estricto sentido, no sería legítimo atender responsabilidades del nivel terciario si se está faltando a la justicia en un nivel

inferior del esquema: no parece muy coherente desarrollar iniciativas “de carácter social” con escuelas pobres, mientras la remuneración de los colaboradores no se corresponde con el trabajo y la dedicación que tienen con la empresa.

Implicaciones de los modelos

Las responsabilidades primarias están más relacionadas con criterios de legitimidad y urgencia, mientras que las secundarias y terciarias con criterios de poder, en la medida en que indagan por la capacidad de aportar a la relación con los grupos de interés. Si bien Mitchell, Agle y Wood hacen alusión a concepciones de poder que tienen que ver con la capacidad de favorecer los intereses de la organización (poder utilitario, coercitivo o normativo), es decir, en términos de *relaciones de poder*, la tesis que se sostiene aquí apunta también al poder que emerge en la sociedad de las organizaciones como resultado del conocimiento y la capacidad de gestión, en razón de los cuales la sociedad tiene nuevas posibilidades de generar soluciones sensibles en todos los campos. Starik sugiere que hay una diferencia entre los grupos de interés realmente reconocidos en razón de relaciones ya establecidas y los grupos de interés sobre los que se tiene el potencial de ejercer una influencia, aunque no sean conocidos¹⁵. Piénsese, por ejemplo, en las necesidades de acceso a medicamentos, infraestructura, cultura, etc. que, objetivamente, están al alcance del mundo empresarial, pero no necesariamente al de organizaciones particulares¹⁶.

Podemos analizar el poder actual de las empresas en términos de justicia guiándonos por los planteamientos de Santo Tomás, ya que supone el ordenamiento de todas las cosas al bien común (II, II ae, q. 58, Art. 5^o), lo cual se materializa en los bienes externos que debe proporcionar y no sólo en la formación de las personas involucradas:

“la materia de la justicia es la operación exterior, en cuanto que esta misma, o la cosa de que se hace uso, tiene respecto de otra persona la debida proporción. Y, en consecuencia, el medio de la justicia consiste en cierta igualdad de la proporción de la cosa exterior a la persona exterior” (II, II ae, q. 58, Art. 10^o).

15 Clarkson, M.; Starik, M.; Cochran, P. L. y Jones, T. M. (1994), p. 90: “Those which are or might be influenced by or are or potentially are influencers of, some organization or another”.

16 La cuestión sobre los posibles ordenamientos a través de los cuales se puede canalizar el poder empresarial de conocimiento y gestión al servicio del bien común debe ser objeto de un análisis independiente.

Concluimos entonces este apartado sobre la ética de bienes indicando que la empresa es un actor social positivo y necesario para la sociedad, que tiene el potencial de proveer bienes de múltiple naturaleza a una gama muy amplia de grupos de interés, desde el producto más básico que ofrece a agentes tales como clientes, colaboradores y accionistas, hasta instancias que quizá no se habían considerado antes, en las que puede contribuir al desarrollo de sus comunidades vecinas, la participación en alianzas público-privadas o la generación de verdaderos nodos de conocimiento que enriquecen el quehacer de las entidades de educación. Esta labor se realiza en un contexto económico de recursos escasos que nos obliga a indagar acerca de cuál es el uso correcto de los recursos disponibles, en beneficio del conjunto del ecosistema al que pertenece la organización.

V. LA DIMENSIÓN NORMATIVA EN LA ÉTICA

Al estudiar las relaciones entre grupos de interés, vimos que éstas se dan en medio de tensiones económicas y de poder que no deberían desconocer la dignidad humana. En ocasiones nos vemos forzados a tomar partido ante situaciones que molestan a la conciencia humana, tales como la explotación laboral, el deterioro del medio ambiente, la aplicación de precios prohibitivos en medicamentos necesarios para la salud pública, etc. Pero también puede suceder que, sin que los impactos sean tan graves, la decisión suponga un cierto dilema moral para el empresario: ¿debería privilegiarse el incremento en la remuneración de los colaboradores sobre la publicidad, en un momento de caída de las ventas?

Se afirma con frecuencia que la ética es subjetiva, como si los reparos que se plantean a una negociación fueran producto de un entorno cultural determinado. Surge la inquietud acerca de la posibilidad de contar con criterios objetivos para la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre o bajo la existencia de dilemas morales.

La discusión que se suscitó durante la elaboración de la Guía ISO en responsabilidad social ilustra esta situación: parte del documento es un glosario con los términos más relevantes, entre los que se incluye la definición de comportamiento ético¹⁷, que, como todo el documento, no se tomó de ninguna

17 "Behaviour that is in accordance with accepted principles of right or good conduct in the context of a particular situation and is consistent with international norms of behaviour". N° 2, 7.

fuerza especializada sino que fue elaborada por acuerdo entre los participantes a nivel mundial. El texto final sostiene que la ética es la consideración acerca de lo que es bueno o malo en el contexto de una cultura determinada y de conformidad con normas internacionales generalmente aceptadas. Ante esta propuesta surgió la siguiente crítica: la guía pretende tener una dimensión ética y un alcance universal, como se desprende del respeto a normas internacionales; pero, ¿cómo puede conciliarse lo universal con la aceptación de contextos culturales determinados que pueden entrar en conflicto con los valores que propone la norma misma? ¿Cómo puede ser internacional si el límite objetivo que encuentra es el marco de una cultura específica?

Ante este panorama, es pertinente la consideración de la ética normativa de la que habla Polo. Puede suceder que sobre este tema tengamos la idea de un conjunto de normas impuestas de manera unilateral en razón de una cierta doctrina o tradición. Como se manifestaba anteriormente, la naturaleza normativa de la ética encuentra su justificación en el hecho de que busca proteger a la persona y su dignidad. No es la doctrina lo que hace normativa a la ética sino el valor de la persona; en este sentido, el acento negativo de las normas (“no hagas”) proviene justamente de la necesidad de preservar la libertad: las restricciones establecen lo que debe evitarse dentro del universo de posibilidades positivas que tiene el hombre para tomar decisiones: “No mentir quiere decir: haz la verdad. No matar quiere decir: desarrolla la colaboración”¹⁸.

En este contexto, Alejandro y Carlos Llano proponen una serie de ámbitos que guían la toma de decisiones en la empresa desde una perspectiva ética¹⁹ y los clasifican en principios, criterios y valores. Nos detendremos en los dos primeros.

Dentro de los principios se cuentan los siguientes:

1. El bien debe seguirse y evitarse el mal: “Nadie debe actuar con la conciencia de que su acción es mala y ha de considerar inicialmente como un deber el ejercicio de una acción que en conciencia considere buena, siempre que no lo impida el cumplimiento de otro acto que en conciencia considere mejor que el primero”²⁰. Tal vez parezca un enunciado elemental, pero podemos ponerlo a prueba ante determinados argumentos que tienden a justificar una determinada conducta en razón de que se ha generalizado en un ambiente en particular.

18 Polo, L. (1993a).

19 Llano, A. y Llano, C. (1999), p. 72 ss.

20 Llano, A. y Llano, C. (1999), p. 73.

2. No deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos. El fin no justifica los medios.

3. No deben perseguirse fines buenos que tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos.

4. Ha de considerarse valioso todo aquello que contribuya al desarrollo del hombre. Se considera un valor todo lo que contribuye al perfeccionamiento humano.

5. Hay valores que son objetivos, válidos para toda persona y cultura. Es el argumento en contra del relativismo. Parte de la base de la dimensión trascendente del ser humano, según la cual nuestra vida no se explica exclusivamente a partir de consideraciones circunstanciales, tales como la biología, la historia o el ordenamiento político. Todos estos factores son pasajeros: pueden justificarse un poco más o un poco menos en un contexto determinado. Sin embargo, el valor de la persona, de la comunidad humana, no puede supeditarse a condicionamientos de tiempo y espacio o a la opinión de unos cuantos, porque eso tiene como consecuencia que prima la ley del poder: no prevalece la fuerza de la razón sino las razones del más fuerte: allí donde todo se considera circunstancial, al final pervive el que tenga mayor poder y los más débiles resultan marginados, cuando no aniquilados.

6. El hombre debe adquirir las capacidades (o virtudes) necesarias para alcanzar una vida lograda, plena y completa. Es el argumento a favor de las virtudes que analizaremos más adelante.

7. El bien común es preferible al bien privado si ambos son del mismo orden.

8. La persona no debe considerarse nunca sólo como medio, sino siempre también como fin.

9. El bien no es menor porque beneficie a otro ni el mal es mayor porque me perjudique a mí: de alguna forma, es la conjunción de los dos puntos anteriores. El bien lo es porque objetivamente representa algo bueno, como la persona, la empresa, la comunidad, la solidaridad, etc. Por esa razón, no debe instrumentalizarse a la persona, que es lo que sucede cuando justificamos una acción en razón de un interés estrictamente personal. En sentido análogo, aunque nuestra sensibilidad se vea más afectada por haber sido los destinatarios de una mala acción, eso no hace la acción más grave, ni a nosotros nos convierte en jueces de ella.

En el marco de los principios, los autores proponen criterios concretos para orientar la toma de decisiones. “Los criterios son capacidades de discernimiento, de separación entre lo bueno y lo malo, entre lo conveniente y lo perjudicial”²¹. Los dividen entre éticos y operativos. Entre los primeros están:

1. Criterio de extensión: “es mayor el bien que beneficia a más personas y es mayor el mal que a más personas perjudica”²².

2. Criterio de incidencia: “el bien es mejor cuanto más profundamente beneficia a la persona, y el mal es peor cuanto más profundamente la afecta”²³. Tiene relación con el principio de los bienes objetivos, porque considera a la persona en todas sus dimensiones, de manera que el mayor beneficio se da en la medida en que más ayuda a la persona en su dimensión trascendente, por ejemplo, el servicio. En otras palabras, es mayor el bien que más contribuye a humanizar a la persona o a la comunidad. Este criterio tiene prelación sobre el anterior.

3. Criterio de proximidad: “no atiende a la calidad del bien que se proporciona, sino a la fuerza de la obligación que tengo en proporcionarlo (...) me encuentro más obligado a promover el bien y evitar el mal de los más próximos”²⁴. La caridad empieza por casa. De ahí la importancia de priorizar la sostenibilidad de la empresa a la que pertenecemos: no sólo por el deber de fidelidad hacia ella, sino porque es la garantía de pervivencia de toda la dinámica socio-económica que se origina con su actividad.

Los criterios operativos son:

1. La colaboración es más eficaz que la competencia. La comunidad trasciende la competitividad. Este criterio no niega el valor de la competencia en el libre juego del mercado, pero nos recuerda que las personas no somos sólo individuos, sino que vivimos en relación con otros, iguales a nosotros, y que crecemos en la medida en que construimos juntos. Las diferentes iniciativas de comunidad en la vida empresarial que se presentarán más adelante muestran que el criterio colaborativo no es sólo un ideal, y que se puede dar también en el interior de las empresas tradicionales.

21 Llano, A. y Llano, C. (1999), p. 77.

22 Llano, A. y Llano, C. (1999), p. 78.

23 Llano, A. y Llano, C. (1999), p. 78.

24 Llano, A. y Llano, C. (1999), p. 78.

2. Cooperación y persona: en el competidor siempre encontramos también una persona, y yo mismo no soy sólo su presunto oponente, sino que también constituyo un ser personal.

Los ámbitos que acaban de enunciarse pretenden generar en el lector una reflexión acerca del sentido normativo de la ética, de manera que se entienda como una guía para el respeto de la comunidad humana, una de cuyas manifestaciones es la empresa. La experiencia testimonia que los grupos que se rigen por estas pautas tienden a construir organizaciones más sólidas, perdurables y con ambientes más amables, en un escenario que llega a copar la tercera parte de nuestra vida productiva.

VI. LA DIMENSIÓN DE LAS VIRTUDES: LA ACCIÓN DEL EMPRESARIO Y DEL DIRECTIVO

En el año 2012 el Fondo Monetario Internacional generó una alerta acerca del “impacto financiero del riesgo de longevidad”. Entre las conclusiones del informe estaba la constatación de que el avance de la ciencia ha conducido a la mejora de la calidad de vida de la población y con ello el aumento en la expectativa de vida, y eso ha traído consigo nuevos requerimientos para la sostenibilidad del sistema pensional. De acuerdo con el informe, “si el promedio de vida aumentara para el año 2050 tres años más de lo previsto hoy, los costos del envejecimiento –que ya son enormes– aumentarían 50%”²⁵.

El envejecimiento de la población no significaría un riesgo si no fuera porque la tasa de natalidad no ha crecido a la par que la expectativa de vida. De acuerdo con cifras de las Naciones Unidas, la tasa de natalidad a nivel mundial se ha reducido casi un 50% entre 1950 y el año 2015. Por eso, uno de los problemas sociales de los países europeos es el reemplazo generacional²⁶.

En el mismo documento del Fondo Monetario Internacional se señalan las dificultades del mercado financiero mundial para estimular la producción de activos seguros –representados en títulos como los bonos del Tesoro estadounidense o de empresas de primera línea. Las grandes crisis financieras, que en última instancia han tenido raíces éticas, han debilitado la confianza en el

25 Fondo Monetario Internacional (2012).

26 Puede consultarse la dinámica de crecimiento poblacional por años y países en el siguiente vínculo: <https://populationpyramid.net/world/2015/>.

sistema, de manera que los inversionistas no encuentran actualmente un volumen suficiente de inversiones confiables.

¿Qué relación tiene esto con la ética empresarial? Polo muestra que el sentido original de la actividad del empresario, antes que la búsqueda de rentabilidad, es la de poner una oferta –un conocimiento especializado– al servicio de la sociedad²⁷. Hay dos tipos de riesgo en esta iniciativa: uno es el de mercado, representado en la posibilidad de que la oferta no encuentre una demanda que le dé viabilidad económica al proyecto. El otro riesgo es de oferta: que otros agentes en el mercado, que también están llamados a generar una oferta, no lo hagan. Es la crisis de emprendimientos. Esta visión de la oferta empresarial parte de la base de que, para su organización, la sociedad necesita la división del trabajo, es decir, la cadena de valor en la que cada sector realiza su aporte a la conformación de un mercado. Si no hay cultura empresarial, no se genera cadena de valor porque la oferta de un emprendedor no se encuentra en el mercado con los restantes eslabones que le dan viabilidad al sector; en consecuencia, la economía tiende a estancarse.

La preocupación por la escasez de activos seguros no es otra cosa que la ausencia de cultura empresarial: en el afán de disponer de inversiones fiables, los agentes del mercado terminan por abstenerse de emprender, a la espera de que aparezca un agente institucional que garantice la confianza. Esto se evidencia también en los criterios con los que se evalúan los planes de negocio a partir de variables técnicas que buscan tasas seguras de retorno, en detrimento de la atención que debería prestarse a la habilidad del emprendedor para tomar decisiones, ejecutarlas y aprender de los errores.

De acuerdo con lo anterior, cuando la confianza se ha minado desde sus bases en razón de los comportamientos egoístas de las principales corporaciones multinacionales, es difícil que un agente institucional supla la necesidad global de generar inversiones fiables. Esto está directamente relacionado con el problema pensional, porque la caída en la tasa de natalidad refleja la aversión al riesgo de la sociedad contemporánea –la vida es el mayor riesgo que podemos correr: es oferta pura sin garantía de retorno. Adicionalmente, la caída en la tasa de natalidad no sólo entraña mayor aversión al riesgo, sino menor población para generar oferta empresarial.

27 Polo, L. (1989).

Desde esta perspectiva, el ser empresario, antes que una habilidad funcional es una actitud ética: “la mentalidad del empresario está dominada por el ataque. Por lo tanto, es desaconsejable la evasión, el rehuir la responsabilidad”²⁸. De hecho, la actitud empresarial no se reduce a la esfera económica: “también es empresario el profesor que se atreve a salirse de los límites de un programa convencional, o el inventor, o el párroco que ofrece la Buena Nueva”²⁹. La generación de empresas sostenibles depende de la existencia de empresarios experimentados que se han forjado en la trama del ensayo y el error.

La ética de las virtudes se refiere a la persona que se va haciendo virtuosa como resultado de las acciones que toma de manera sistemática a lo largo de su existencia. Por eso sabemos que el empresario no se hace en las aulas de una universidad, sino en las puertas que golpea una y otra vez en las calles, los teléfonos y los correos electrónicos de los sistemas de mercado. El resultado no es sólo una persona virtuosa, sino alguien capaz de generar una dinámica empresarial que llega a elevar el nivel de vida de sus grupos de interés. En este sentido, Enrique de Sendagorta cita a Ramiro de Maeztu para mostrar el valor que tiene la actitud empresarial:

“Es mucho más difícil levantar un negocio creador de riqueza que distribuir nuestra fortuna entre los pobres. [...] Aunque la caridad parece que no necesita ser tan grande, en realidad es mucho mayor, porque los pobres a quienes se hace una caridad siguen siendo pobres después de recibirla, mientras que las gentes ocupadas en la empresa se ennoblecen en el trabajo, aparte de que encuentran en él su camino para mejorar su posición. Pero además, –sigue Maeztu–, el negocio requiere inteligencia, aptitud industrial, conocimiento de las necesidades del mercado y aptitud para satisfacerlas, con lo que es doble el servicio social: [...] el que se hace a la sociedad en general, facilitándole, es decir, abaratándole, el artículo que necesitaba y el que se hace a las gentes ocupadas en la empresa, que se ennoblecen en el trabajo aparte de que encuentran en él su camino para mejorar su posición”³⁰.

Es decir, que toda la genialidad del *management* proviene de la persona más que de la empresa considerada como un ente abstracto o una ficción jurídica o comercial; necesitamos identificar a las personas responsables de las decisiones empresariales:

28 Polo, L. y Llano, C. (1997).

29 Polo, L. (1989), n° 5.

30 Sendagorta, E. de (2008), p. 15.

“la empresa no es el resultado de un plan frío y objetivo dibujado al margen de quienes deben emprenderla, no es el producto de una administración científica universalmente válida. La empresa arranca del fondo de las personas, responde al estilo de vida de quienes la crean, es el reflejo del carácter de los que la llevan a cabo, florece a partir del modo de ser de quienes las conducen, es el fruto del espíritu, empuje y ánimo de los que la dirigen, y responde al meollo existencial de sus hombres”³¹.

En la misma línea de argumentación, Manzone destaca que las grandes transformaciones industriales no han sido simplemente el resultado de las “fuerzas del mercado”, sujetas a leyes inamovibles, sino que son, siempre, producto de la intervención humana, que tiene intenciones, criterios y motivaciones específicas. Si una hidroeléctrica se construye o se bloquea no es simplemente por razones económicas o ambientales, sino por la influencia de fuerzas sociales que entran en juego, y que pueden responder a motivaciones guiadas por el bien común o por el interés particular o por la conjugación de ambos³².

Por eso hoy constatamos el surgimiento de iniciativas empresariales impulsadas por el afán de crear comunidades sostenibles. Entre ellas destacan los llamados B-Corps, así como el modelo de Economía de Comunión, que distribuye la riqueza generada en tres grandes propósitos: la lucha contra la pobreza, la formación de jóvenes y la sostenibilidad de la empresa misma. Esto no quiere decir que el afán de lucro en las empresas sea un aspecto negativo de las organizaciones del mercado, sino simplemente que el propósito por el que se crea una empresa depende enteramente del empresario y sus motivaciones.

CONCLUSIÓN

La empresa es la herramienta mediante la cual el trabajo humano se organiza alrededor de saberes especializados que proveen el crecimiento de los múltiples grupos de interés con los que se relaciona la organización. Pero estos grupos se pueden entender de múltiples formas:

- Como agentes funcionales que prestan un servicio profesional. El énfasis se centra en el objeto de la relación.

31 Llano, C. (1996), p. 8.

32 Manzone, G. (2007).

- Como agentes de poder que interactúan en función de intereses particulares. El énfasis se centra en las expectativas particulares y en las relaciones de poder que se establecen entre las partes.

- Como agentes necesitados del beneficio de una empresa que genera beneficios económicos.

- Como comunidades de personas capaces de crear riqueza y de contribuir a la construcción del bien común.

En este documento se ha presentado este último enunciado como tesis de una nueva forma de comprender las empresas y la dinámica organizacional. Esta propuesta parte de la base de que el *management* se ha constituido en una forma de conocimiento sistemático que contribuye al logro de fines sociales y corporativos.

La empresa es, por tanto, generadora de riqueza en tres grandes ámbitos:

- El de los bienes que se ofrecen a los grupos de interés como resultado de la actividad empresarial.

- El de las pautas de acción que guían las decisiones de los empresarios.

- El ámbito del crecimiento personal de cada uno de los agentes involucrados en una cultura de empresarial: allí donde predomina el espíritu de creación de riqueza se generan espirales virtuosas de desarrollo, fundamentadas en el trabajo de personas capaces de hacerse responsables de su propio destino y el de sus congéneres: el espíritu empresarial, en definitiva, es espíritu de servicio orientado a la creación de riqueza humana.

BIBLIOGRAFÍA

Calleja, Tomás (1990), *La revolución social del management*, Cuadernos Empresa y Humanismo, n° 22, en <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3653/1/Cuaderno022.pdf>.

Clarkson, Mark; Starik, Mark; Cochran, Philip L. y Jones, Thomas M. (1994), "The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory", *Business and Society*, vol. 33, n° 1, 82, pp. 89-95.

de Sendagorta, Enrique (2008), "El humanismo en el liderazgo empresarial", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 11, n° 2, pp. 11-32.

Drucker, Peter (1994), *La sociedad postcapitalista*, Norma, Bogotá.

Ferguson, Charles (2010), *Inside Job*, Sony Pictures Classics, Washington.

Fondo Monetario Internacional (2012), “El impacto financiero del riesgo de longevidad”. Nota de prensa al capítulo cuatro del Informe Anual: trabajando juntos para alcanzar la recuperación mundial, en <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/gfsr/2012/01/pdf/press.pdf>.

Francisco, Papa (2015), *Carta encíclica Laudato Si*. Librería Editrice Vaticana, en: http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

International Standard Organization (2011), Norma ISO 26000 en Responsabilidad Social, Ginebra.

Llano, Alejandro y Llano, Carlos (1997), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, México, Fondo de Cultura Económica.

Llano, Alejandro y Llano, Carlos (1999), “Paradojas de la ética empresarial”, *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 1, n° 1, en <http://dadun.unav.edu/handle/10171/3761>.

Llano, Carlos (1991), *El empresario ante la motivación y la responsabilidad*, McGraw-Hill, México D.F.

Llano, Carlos (1996), *La persona humana en la empresa de fin de siglo*, Cuadernos Empresa y Humanismo, n° 63, en: <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3986/1/Cuaderno063.pdf>

Manzone, Gianni (2007), *El mercado. Teorías económicas y doctrina social*, Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana, México.

Melé, Doménec (1997), “Actuación social de la empresa”, en Melé, Doménec; Pastor, Alfredo y Pérez López, Juan Antonio, *La aportación de la empresa a la sociedad*, Folio, Barcelona, pp. 52-90.

Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R. y Wood, Donna J. (1997), “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853-886.

Polo, Leonardo (1989), *Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad*, Cuadernos Empresa y Humanismo, n° 11, <http://dadun.unav.edu/handle/10171/3642>.

Polo, Leonardo (1993 a), “La ética y las virtudes del empresario”, *Atlántida* n° 14, en http://iterhominis.com/03_Polo/03_Entrevistas/Empresario.htm

Polo, Leonardo (1993 b), *Quién es el hombre. Un espíritu en el mundo*, Rialp, Madrid.

Polo, Leonardo y Llano, Carlos (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid.

Santo Tomás, *Summa Theologiae*, “La justicia”, <http://hcg.com.ar/su-mat/c/c58.html#qprol>

Yarce, Jorge (2014), *Ética personal en acción*, Universidad de La Sabana, Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Bogotá.