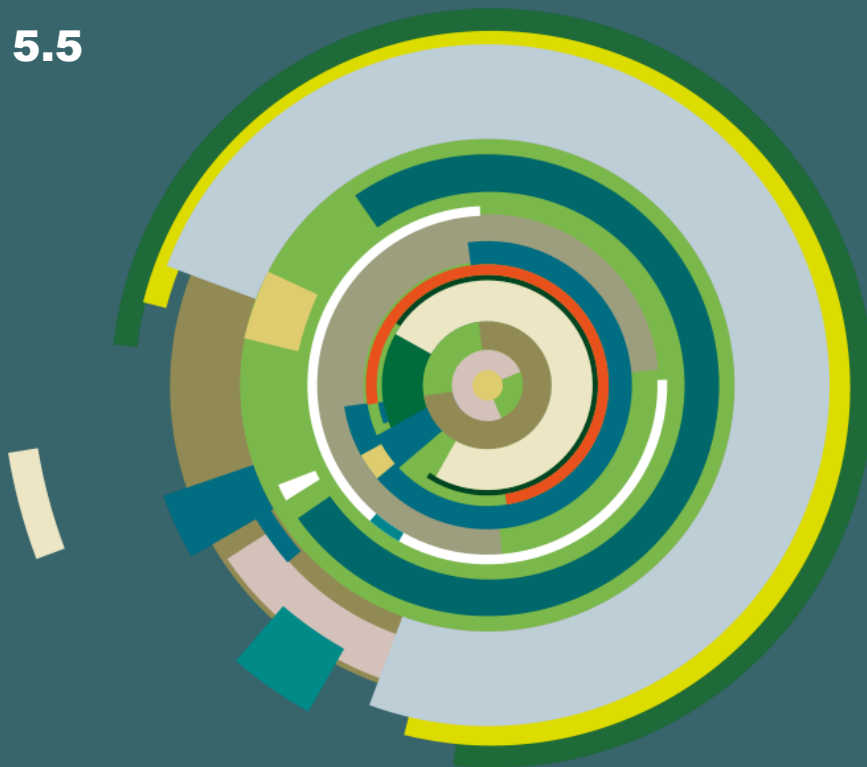




Los valores en el ámbito económico y empresarial y el papel de la responsabilidad social empresarial en la generación de ámbitos de mayor justicia social

¿Mito o realidad?

Pedro M. Sasía, Galo Bilbao

Centro de Ética Aplicada. Universidad de Deusto



FUNDACIÓN FOESSA
FOMENTO DE ESTUDIOS SOCIALES
Y DE SOCIOLOGÍA APLICADA

SUMARIO

Introducción

- 1. Economía, empresa y justicia social: La ambigüedad del sujeto**
- 2. Problematicidad de los valores en el ámbito empresarial**
- 3. Una responsabilidad insuficiente**
- 4. Un nuevo contexto para la empresa**
- 5. El valor de las propuestas de alternativa**
- 6. Propuestas concretas para un nuevo contexto**

Introducción

La tradicional imagen del protagonismo exclusivo del sujeto humano individual en el terreno de la vida moral ha desaparecido definitivamente de nuestra realidad actual. Por una parte, reconocemos con mayor claridad que el sujeto habita un *ethos* preexistente, en el que asume y acata reglas, leyes y costumbres. Por otra, dicho contexto presenta hoy características especiales, adoptando en algunos casos la forma de un auténtico proyecto intencional dirigido a escala global. Ante esta realidad, la dimensión estructural de lo moral adquiere una especial relevancia al tiempo que se destaca la existencia de sujetos colectivos y organizacionales con protagonismo inusitado.

A día de hoy, son poderosos actores económicos los que están construyendo un modelo de persona guiada por el propio interés, que actúa según los principios de la racionalidad instrumental, bien definidos por las teorías de la elección racional. Una persona cuya racionalidad es fácilmente entendible y utilizable por estos actores económicos que de esta manera pueden consolidar un modelo de sociedad sobre el que los gobiernos han perdido hace tiempo la capacidad de influir. Un modelo para el que valores como la solidaridad, la cooperación o el altruismo, están relegados a una esfera privada, y en el que imperan el autointerés, la utilidad económica, la felicidad ligada al consumo y la posesión de bienes materiales.

Además, es necesario hacer al menos una breve referencia a una característica de nuestra sociedad global que hoy no podemos ignorar: su condición tecnológica. Como ejemplo paradigmático nos podemos referir a la manera en la que las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) han irrumpido en todos los ámbitos de nuestras vidas. La interactividad, la acumulación de información, la accesibilidad... la propia concepción de lo que significa el tiempo o las relaciones interpersonales, ofrecen importantes oportunidades, pero plantean asimismo nuevas amenazas. Nuestra propia condición en la esfera económica se revisa con nuevas propuestas de relación, en las que los roles de proveedor, intermediador o cliente se difuminan y se intercambian. Sectores como los servicios financieros, los contenidos culturales, los medios de comunicación o los operadores turísticos plantean nuevos modelos de relación. En estos contextos, surgen nuevas

preguntas que desafían también al pensamiento ético. Categorías básicas como la intimidad o la autonomía encuentran nuevas perspectivas de análisis. Por no hablar de tendencias claramente negativas desde la perspectiva ética, como las tecnocráticas –el gobierno de los expertos o, peor aún, de los sistemas expertos- de las que el llamado «solucionismo tecnológico» –la consideración de que todo problema social y humano tiene una solución técnica satisfactoria- es la última versión. También el análisis del funcionamiento de nuestras democracias y los retos éticos que afrontan requiere incorporar este contexto de forma ineludible haciendo que cuestiones capitales como la legitimidad de los sujetos participantes, la transparencia y rendición de cuentas, la integridad de los representantes... adquieren una nueva dimensión con la irrupción de las TIC, influyendo decisivamente en el debate ético sobre la robustez de nuestras democracias, y abren la puerta a nuevos modelos de participación ciudadana.

En este contexto, la separación estricta de las dimensiones individual y social del pensamiento ético plantea actualmente serias dudas. Una primera evidencia del debilitamiento de estos límites lo encontramos en la profunda incidencia social de decisiones tomadas en el ámbito individual, que resulta especialmente significativa en espacios tan relevantes para la construcción social como el económico, el ecológico o el político.

La segunda evidencia que obliga a cuestionarse sobre la separación entre ética individual y social lo ofrece una realidad íntimamente ligada al proceso globalizador y las propias dinámicas internas del sistema económico actual. Nos referimos al amplio poder que han adquirido organizaciones privadas para incidir en muy diversos ámbitos de la vida social y que escapa en muchas ocasiones a la capacidad real -si no a la voluntad- de los poderes públicos de jugar su fundamental papel de velar por el interés común.

Todo este cúmulo de circunstancias son las que justifican la pertinencia de una reflexión ética, de carácter axiológico, acerca de la empresa como sujeto significativo en la generación de justicia social.

1. Economía, empresa y justicia social: La ambigüedad del sujeto

Tradicionalmente se ha entendido la empresa como un actor especialmente relevante en la construcción de la justicia social, dependiendo el sentido y resultado de su aportación, lógicamente, del valor –positivo o negativo- de su participación. Esto es evidente si descubrimos el enorme papel que el entramado empresarial tiene en espacios especialmente sensibles de nuestro sistema:

- forma parte sustancial del mercado, considerado el modo más eficaz y eficiente de asignación de recursos y servicios a la sociedad;
- incide significativamente en la disposición, uso y transformación de los recursos naturales y, consecuentemente, en el estado y conservación del medioambiente;

- es un motor y actor fundamental en el terreno de la investigación y el progreso tecnocientíficos, posibilitador de evidentes cotas de bienestar humano (en terrenos tan nucleares como la educación, la sanidad o las necesidades básicas de alimentación y cobijo);
- posibilita que la fuerza de trabajo (al menos el que se reconoce como trabajo productivo, capaz de acceder a un empleo mercantil asalariado) disponga de un medio de subsistencia suficiente, acorde a su dignidad inalienable.

En el terreno económico es ya habitual hablar de la *escalera de la equidad*, compuesta básicamente por cuatro peldaños: el de la distribución primaria de las rentas, el de la redistribución monetaria que hace el Estado (ingresando por la vía impositiva fiscal y pagando vía pensiones y coberturas sociales); el tercero es la prestación, nuevamente desde el Estado, de servicios públicos como la sanidad, la educación o el transporte y, finalmente, el cuarto y último es la solidaridad ejercida por las distintas redes de la sociedad civil, desde la familia hasta las organizaciones sin ánimo de lucro. ¿Qué papel juega la empresa en todo esto?

El papel protagonista del sistema empresarial de un país está localizado básicamente en el primer escalón de la equidad: es el mercado quien distribuye inicialmente la riqueza generada en un determinado territorio, repartíendola entre las rentas del trabajo (salarios) y las rentas del capital (reparto de beneficios y dividendos).

En primer lugar, por tanto, hay que constatar la desigual distribución de riqueza que produce el mercado. Tanto histórica –basta referirse a los estudios de Piketty al respecto- como coyunturalmente –en estos últimos años de crisis e inicio de la recuperación económica globales- el aumento de las rentas del capital es superior a las del trabajo, algo constatable también en España, donde las primeras están adquiriendo año tras año mayor peso en el PIB frente a las segundas. Pero, por otro lado, no hay que olvidar las grandes diferencias que existen –y aumentan- entre los asalariados. Las grandes proporciones de desigualdad en los ingresos por el trabajo entre los miembros de la misma empresa (especialmente en las grandes corporaciones) se ven todavía sensiblemente aumentadas cuando las ponemos en relación con todos los asalariados del país. Caminamos a pasos agigantados a una dualización salarial, en la que aumentan significativamente los salarios muy altos y muy bajos, desapareciendo progresiva e imparablemente los medios.

Consecuentemente, la negociación colectiva de esta distribución inicial –y que queda plasmada en los convenios sectoriales correspondientes- es de vital importancia. Una sociedad como la española, con elevadas tasas de paro y trabajo precario y de baja calidad, difícilmente puede afrontar esta primera distribución en condiciones de equilibrio de poder, posibilitador de un resultado más equitativo, dejando al mercado un papel equilibrador que no es capaz, en la lógica actual, de cumplir.

En el segundo peldaño, de responsabilidad fundamentalmente estatal, el papel de la empresa sigue siendo sin embargo muy importante, en la medida en que cumple –o no- con sus obligaciones fiscales (pago de impuestos) y sociales (cotizaciones a la Seguridad Social por sus trabajadores), generando los recursos con lo que la Administración Pública ejerce su papel equilibrador de desigualdades.

También en el tercer escalón de la equidad se mantiene el papel de la empresa como aportadora –por la vía impositiva- de recursos con los que financiar los servicios que se ofrecen y, en este caso, se le añade su nada desdeñable aportación como suministradora o gestora de los servicios estatales, bien desde la propia iniciativa pública, bien desde la iniciativa privada.

En el cuarto y último peldaño de la escalera, la iniciativa empresarial aparece tenuemente en la medida en que nos encontramos con instituciones que se mueven en el mercado, pero con un carácter peculiar al definirse a sí mismas como «sin ánimo de lucro», pero que ejercen una importante labor de combate de la desigualdad. Junto a esto, no podemos olvidar el aspecto filantrópico que muestran muchas entidades empresariales, detrayendo de sus beneficios cantidades económicas con las que nutren y apoyan la actividad de la sociedad civil.

Por remitirnos a fuentes distintas al presente Informe, uno reciente de la OCDE¹, partiendo de los datos disponibles del año 2015, concluye que prácticamente el 15% (14,8% exactamente) de los hogares españoles en los que hay al menos uno de sus miembros trabajando, viven bajo el umbral de la pobreza (que se situó en 2016 en 8.209 euros para un hogar unifamiliar y 17.238 euros para los compuestos por dos adultos y dos menores de 14 años). Con estos datos, España tiene el dudoso orgullo de ser el país de la UE que aparece el primero de la lista mundial (en el puesto 14). Otro estudio reciente (abril de 2018) de FEDEA², actualiza y corrobora esta imagen proyectada, al hablar de 4 millones de personas que en España habitan el espacio de la pobreza laboral, la precariedad, el paro o la inactividad, aunque con disposición al trabajo.

Nos encontramos, por lo tanto, ante una situación cada vez más extendida de personas trabajadoras pobres. Si bien hace no muchos años disponer de un empleo a tiempo completo por parte de uno de los integrantes de la unidad familiar o de convivencia era una garantía de recursos económicos suficientes para la subsistencia, posibilitando la integración social, a día de hoy ya no es así. La proliferación del empleo de baja calidad (temporal, a tiempo parcial, de escasa cualificación, con salarios a la baja...) han aumentado los hogares en situación de exclusión y, sobre todo, precariedad.

A pesar de estas constataciones, todavía hoy se sigue viendo la mera generación de empleo como uno de los aportes fundamentales de la empresa cara a la realización de la justicia social y la posibilitación de la inclusión e integración social de las propias personas trabajadoras y de las que dependen de ellas. Ahora bien, los grandes cambios a los que se ha visto sometida la actividad empresarial –globalización, automatización, nuevas relaciones laborales...- ha levantado grandes interrogantes sobre esta convicción. Por ejemplo, aunque todavía es una cuestión a debate y pendiente de evidencias más allá de pronósticos –triunfalistas o catastróficos-, la automatización o robotización de la producción genera grandes interrogantes: ¿destruirá más o menos puestos de trabajo de los que generará? ¿Qué carácter tendrán? ¿Nos llevará a sociedades con menos necesidad de

¹ Datos procedentes del OECD Income Distribution Database (<http://oe.cd/idd>) para el OECD Policy Forum and Ministerial Meeting on Social Policy de Montreal en mayo de 2018 (www.oecd.org/social/ministerial/)

² FEDEA, *Estudios sobre la economía española 2018/11. Población especialmente vulnerable ante el empleo en España en el año 2018*. Accesible en: documentos.fedea.net/pubs/eee/eee2018-11.pdf.

mano de obra? ¿Significará que habrá más tiempo liberado? ¿O habrá un excedente importante de mano de obra disponible?

Como se ve, la empresa sigue siendo, a día de hoy, un sujeto importante en la construcción de la justicia social y en la búsqueda de la inclusión y la igualdad. Sin embargo, su papel es ya, en estos momentos, muy ambiguo –tanto positivo como negativo- y abierto a unas inquietantes incertidumbres en el futuro inmediato. Estas circunstancias pueden diluir significativamente su protagonismo, a favor de otros actores, como el Estado o las redes sociales de apoyo, a la vez que propician intensos debates sociales acerca de métodos (renta básica, renta de garantía de ingresos...) de posibilitar y asegurar unos ingresos económicos de subsistencia para la población que queda fuera de la participación del reparto de rentas que se desarrolla todavía hoy en el terreno empresarial.

2. Problematicidad de los valores en el ámbito empresarial

2.1. Valores y empresa

Durante mucho tiempo, prácticamente hasta finales del siglo pasado, se ha considerado que la realidad empresarial era ajena al mundo valorativo. Se decía para reflejarlo que «los negocios son los negocios» (una realidad irreductible y con criterios propios, sin dependencia de otros) o que los valores que se traen a la empresa se dejan a la puerta de la misma, como se cuelga el abrigo en el perchero o se deja el paraguas en el paragüero. Respecto de esto, antes de nada, hay que decir que en toda organización operan ya una serie de valores. Podrán ser fuertes o débiles, implícitos o explícitos, morales o no, más o menos compartidos, que choquen más o menos con los valores de los que participa cada miembro o ciertos núcleos de poder... pero siempre, en tanto que se da esa unidad de cohesión mínima por la que podemos decir que la organización como tal existe, habrá que reconocer que de hecho operan siempre una serie de valores. Ni la empresa, ni ninguna otra realidad en la que interviene el ser humano libre y conscientemente, es neutra valorativamente, sino a lo sumo –aunque posiblemente en la mayoría de los casos- podemos reconocer su ambigüedad (la coexistencia de valores positivos y negativos) cuando no su explícita maldad o bondad.

Más recientemente, en la actualidad, se ha buscado activamente la presencia de valores en la empresa, al menos como elemento identificador de la misma o incluso meramente declarativo. Toda la planificación estratégica empresarial realizada durante el presente siglo ha estado precedida, acompañada y orientada por la formulación de la Misión, Visión y Valores de la organización correspondiente.

Ahora bien, el reconocimiento de la presencia de los valores en la empresa no significa, de buenas a primeras, que estas organizaciones se encuentren bien alineadas respecto a su papel como agentes morales, como sujetos activos en la construcción de la justicia social, la reducción de la desigualdad y la evitación de la exclusión. ¿Por qué?

En primer lugar, porque en las organizaciones, y también en aquellas que se consideran empresas, es posible identificar valores de distinto tipo y condición, según el papel y lugar que ocupan en la vida de la entidad. Así, podemos decir que hay:

- *Valores objetivos frente a valores subjetivos:* Los valores objetivos son aquellos que podemos reconocer todos, son universales y que no se pondrían en cuestión, porque representan una característica identificada como positiva; los valores subjetivos serían aquellos que muestran una preferencia puesta por cada quien y son particulares.
- *Valores-medio frente a valores-fin:* Valor-medio sería un valor cuya realización no es sino un paso, una condición, para que sea posible la materialización de otro valor que se daría al final del proceso, el valor-fin. Desde una perspectiva ética un sinnúmero de valores-medio no son *per se* ni buenos ni malos, ya que nos tendrían que decir a qué valor-fin están atendiendo o pretenden lograr. En la gestión empresarial mediante los valores se atiende preferentemente a los valores-medio (el estilo de la organización), no a los valores- fines (su propósito). Los valores-medio suelen ser esos que se declaran, que todos conocen y que pretenden incidir directamente en el comportamiento de los miembros del equipo. Sin embargo, también es cierto que en muchos valores-medios (ej. equipo, colaboración, profesionalidad...) se intuyen valores-fines declarados u ocultos.
- *Valores vividos frente a valores declarados:* Muchas veces hablamos de valores que ya tenemos y vivimos, que están explicando de hecho el rumbo de nuestras opciones y comportamientos. Podemos decir que son valores presentes. Sin embargo, otras veces apelamos a valores que no poseemos, pero que suscribimos y nos gustaría tener. También podemos denominarlos *aspiracionales*. Hay que apuntar a este respecto, que muchas veces esta distinción no es tan clara y que podríamos poseer un cierto valor, pero en una intensidad débil o no muy fuerte en la vivencia del mismo y por tanto que tiene también mucho de declarado. Hemos visto ejemplos muy claros de esto en las apuestas de imagen de muchas entidades financieras tras la crisis del 2008, enfatizando una serie de valores como la claridad, la cercanía o la centralidad del cliente, cuya vigencia había quedado seriamente dañada por muchos de los comportamientos prácticos de esas mismas entidades.
- *Valores teleológicos frente a valores deontológicos:* Desde una perspectiva ética, los valores teleológicos nos dan cuenta de aquello que queremos alcanzar, eso que apreciamos para conseguir porque representa un horizonte de felicidad y hacia lo que, por tanto, queremos encaminar nuestra acción. Los valores deontológicos, en cambio, expresan los deberes y obligaciones que no pueden menos que cumplirse, pues son universalmente exigibles, líneas rojas irrebasables en la acción.
- *Valores aflorados colectivamente frente a valores definidos por la dirección:* Dentro de la organización hay valores (reales o declarados, teleológicos o

deontológicos...) que pueden haber nacido desde del seno de la colectividad o que, por el contrario, hayan sido definidos y más o menos impuestos jerárquicamente.

- *Valores estáticos frente a valores dinámicos:* Hay valores llamados a permanecer en el tiempo, a no desaparecer. Otros en cambio son deseados o forjados para un tiempo limitado, para poder responder a un determinado contexto o coyuntura.
- *Valores organizacionales frente a valores asociados a la marca:* hay valores que están plenamente integrados y asumidos por la empresa, de modo que forman parte de su identidad y ejercen una notable influencia en ella, mientras otros están solamente vinculados de manera superficial con el producto o marca que ofertan, sin intervenir en la vida de la entidad.
- *Valores colectivos frente a valores individuales:* Un valor colectivo es el que se da en todos y cada uno de los miembros que conforman un grupo, compartiéndolo entre sí, mientras que los valores individuales son privativos de cada uno de los sujetos de la organización.

En segundo lugar, la constatación de la existencia de valores no significa en absoluto que éstos hagan referencia al ámbito de la realidad que identificamos con la moral, con la acción humana libre, responsable y consciente en la que está en juego el bien y el mal. No todos los valores son por sí mismos morales. Hay valores –realidades valiosas y apreciadas por los seres humanos- que no pertenecen al hecho moral. Así podemos hablar de valores de carácter artístico, cultural... o económico (no en vano hablamos de «valores bursátiles», por ejemplo). Muchas veces cuando se ha querido tematizar el concepto de valor se ha solido recurrir precisamente al ámbito económico. En este sentido, se hace ver en el valor una referencia teórica creada expresamente para el intercambio comercial y así hablamos, por ejemplo, de «valor de cambio» y «valor de uso».

En tercer lugar, una vez reconocidos los valores morales, es decir, aquellas realidades identificables dentro de un sistema moral como deseables, prioritarias u orientadoras de la acción todavía faltaría someterlas a la reflexión ética para reconocerlas como valores propiamente éticos. Nuestros valores morales particulares han de superar la prueba de la crítica racional, contrastada intersubjetivamente, para que adquieran la categoría de valores que pueden ser caracterizados como éticos, porque todos podemos considerarlos acordes a una vida propiamente humana, digna y justa, aunque no los elijamos como propios.

Todas estas consideraciones y distinciones éticas han de ponerse en juego a la hora de analizar con rigor y radicalidad las formulaciones de valores de las organizaciones empresariales. No basta con que las empresas formulen valores, ni siquiera que los vivan intensamente. Es necesario discernir, en primer lugar, si son propiamente valores morales y, posteriormente, si pueden ser considerados éticamente aceptables.

No hay que olvidar tampoco que los valores en muchas ocasiones no son algo evidente, que se puedan percibir en una primera mirada hecha hacia las empresas, pero que su

presencia es cierta e innegable. Podemos descubrirlos a través de diferentes elementos que se generan y permanecen en el tiempo en las organizaciones empresariales:

- *Elementos declarativos:* visión y misión, valores explícitamente declarados, códigos éticos y códigos de conducta, declaraciones de la organización y declaraciones sectoriales, mensajes públicos, mensajes a clientes, mensajes internos a los miembros de la organización...
- *Elementos simbólicos:* ritos, ceremonias, logos y símbolos; aspecto físico de los trabajadores y diseño estético de las instalaciones; personas ejemplares o referentes de la organización; momentos o experiencias especiales vividas por la organización; historias y relatos compartidos...
- *Códigos de lenguaje, jergas y modos de comportarse comunitarios.*
- *Elementos normativos:* conjunto de creencias, normas, sanciones, tabúes...
- *Elementos estructurales:* organigrama y jerarquía, cauces de comunicación y diálogo, estructuras de participación interna, procesos de formación y socialización interna (contratación, acogida, desvinculación...).

También hay que decir que todos los valores no son iguales, que no tienen la misma fuerza a la hora de condicionar y guiar las acciones empresariales. Tampoco la tienen todos esos valores que consideramos éticos. Unos valores se imponen a otros cuando entran en liza a la hora de dirimir un tipo de comportamiento. Los valores son también relativos unos a otros, el alcance de unos se clarifica por sus redes de relación con los otros, de tal manera que se establecen a partir de una jerarquización articulada. Muchas veces se suele hablar de jerarquía de valores, queriendo significar con ello la escala por la que iríamos situando por orden unos valores por encima de otros. Sin negar que teóricamente se pueda hablar de la existencia en toda empresa de una jerarquía de valores, hay que ser muy cautos en el uso de dicha tipificación. Es cierto que, si analizamos una decisión compleja, una decisión en la que son diferentes los valores que entran en juego, vamos a poder evidenciar que existe una jerarquía. No obstante, dicha jerarquía puede ir variando y reconfigurándose.

En definitiva, los valores, y con especial importancia los valores éticos, son de gran importancia por diversas razones. Por un lado, son la fuente (el sustrato) de la cultura de la organización y se manifiestan en los comportamientos; tienen efectos tangibles. Son también un sistema de autorregulación importante, pues no todo se puede (ni conviene) normar o procedimentar. Asimismo, posibilitan un estilo común, que hace mucho menos necesarias estructuras de control, cadenas de mando... y genera una organización mucho más eficiente a la vez que amable y promotora de autonomía y participación de sus integrantes. Finalmente, los valores cohesionan la organización en el camino hacia su misión, su propósito.

2.2. La cultura empresarial

La problemática de los valores, especialmente significativa aplicada al ámbito empresarial, remite directamente a la cuestión de la cultura organizacional. Las empresas construyen, decantan, explicitan y hacen realidad sus valores a través de su cultura. Ésta cumple con varias funciones en la vida de la entidad:

- Epistemológica: posibilita el conocimiento y comprensión de la vida organizativa, cuando la estudiamos como un acontecimiento social.
- Adaptativa: posibilita adecuar la entidad a un entorno siempre cambiante y en evolución, posibilitando su supervivencia.
- Instrumental: es una ayuda eficaz en la búsqueda de los consensos necesarios al interior de la empresa sobre objetivos y medios.
- Reguladora: se convierte en una guía informal pero eficaz del comportamiento de los integrantes de la organización, generando un entorno estable, predecible y no problemático.
- Motivadora: puede generar motivación y compromiso entre los integrantes de la empresa en la búsqueda de metas elevadas e interés colectivo
- Simbólica: resume y expresa los valores y creencias compartidos, generando identificación interna e identidad externa.
- Finalmente, y muy importante desde la perspectiva ética, una función legitimadora: justifica (o no) éticamente el sentido y valor del comportamiento organizativo.

Es necesario también constatar que la cultura empresarial no es una realidad aislada, sino un espacio de articulación de los marcos valorativos existentes e identificables en un triple nivel. Por un lado, el nivel macro, el sistema o sociedad en la que está inserta la empresa. En segundo lugar, el nivel meso, el propio de la empresa como organización. En tercer lugar, el nivel micro, formado por las personas integrantes de la empresa.

En este marco conceptual, es importante determinar las posibilidades que tiene el sistema de valores empresarial de influir y modificar, positiva o negativamente, los otros sistemas valorativos presentes en los otros dos niveles apuntados. Las relaciones que se establecen entre los tres son mutuas, pero claramente asimétricas: hay una prevalencia de los valores del sistema social, que condiciona de manera muy significativa la propuesta y elección valorativa de la empresa, que, cuando menos, ha de cumplir los valores sociales obligantes (reflejados en legislaciones, normativas o incluso costumbres), pero también es cierto que la capacidad de las empresas para definir, formular y proponer dichos valores sociales son verdaderamente importantes (y tal vez lo sean cada vez más en lo que respecta a las grandes corporaciones empresariales).

Por otro lado, los valores de la empresa, la cultura empresarial, condicionan de manera significativa los sistemas valorativos de sus integrantes, al menos en el espacio del ejercicio laboral e incluso superándolo, pero también es cierto que los individuos integrantes de la empresa tienen posibilidades importantes, en función de sus mismas capacidades (liderazgo, testimonialidad...), para proponer valores alternativos a los vigentes que acaben sustituyéndolos. En cualquier caso, la articulación y mutua implicación entre valores personales y organizacionales es un reto permanente. Así, desde el plano organizativo, dado el contexto de gran movilidad profesional, de creciente pluralismo y multiculturalidad y de horizontes transnacionales, las empresas se preguntan qué es lo que puede vertebrar y fundamentar la cohesión y el propósito corporativos; es decir, en qué medida el proyecto corporativo puede sostener y expresar un compromiso compartido que sea compatible con una dinámica de cambio y flexibilidad.

Sin embargo, también desde una perspectiva individual, algunos profesionales empiezan a hacerse preguntas acerca de su integridad e integración personales, y se interrogan sobre la coherencia que existe entre su proyecto personal, su proyecto profesional y el proyecto corporativo en el que están implicados. Aquí resulta muy pertinente la teoría de Helmut Klages, que ofrece un interesante marco de análisis para entender cómo actúan los valores individuales dentro de la organización. Según su teoría, los valores de autorrealización (deseos de realización, de creatividad, de autonomía y libertad, deseos de igualdad y de participación social...) entrarían en liza con los valores de obligatoriedad y de aceptación (la obediencia, el cumplir con el deber, el sacrificio y esfuerzo...) y ambos tipos de valores tienen una relación de vasos comunicantes, incidiendo mutuamente. En este sentido también es digno de tener en cuenta su pronóstico: se va a producir un acusado desplazamiento de valores, una excesiva subjetividad centrada en proyectos y aspiraciones personales que va a generar un vacío y una fuerte dificultad a la hora de sobrellevar deberes y obligaciones. Esto provocará múltiples frustraciones en el terreno profesional, así como vías de relaciones sociales informales a modo de evasión o compensación de estos desajustes.

¿Cómo se puede propiciar un proceso de creación, configuración y mejora constante de cultura ética empresarial? Es difícil, por no decir imposible, dar una respuesta definitiva a esta cuestión. La generación de valores está en estrecha relación con la permanente lectura interpretativa crítica de vivencias que se van sucediendo. Es por ello por lo que, ya de antemano, podemos, más que decir cómo se generan valores en la organización, cómo no se van a poder generar: las declaraciones de valores que nacen de ámbitos muchas veces exógenos, son caminos que no conseguirán que dichos valores hagan raíz en la organización. Los valores éticos en la organización nacen y se pueden generar de continuos intentos de interpretar la realidad de una manera compartida y que implica a todas las partes concernidas en esas vivencias o procesos comunes. Sólo así podremos ir acercándonos, no sin pocas dificultades, a compartir patrones axiológicos comunes y adherirnos a ellos.

En definitiva, las empresas de la misma manera que pretenden ser innovadoras en tecnología, diseño o producción, deben progresar también a la hora de institucionalizar valores éticos que vayan nutriendo sus prácticas. Este conjunto de demandas relacionadas con los procesos de construcción de las identidades profesionales y corporativas han convergido en la creciente importancia que se concede a la formulación de los valores

empresariales y a la creación de modelos y estilos de gestión basados explícitamente en el compromiso con unos valores fundamentales. Es importante llegar a ver la organización como un espacio ético y de aprendizaje en el que es posible desarrollar valores personales y corporativos. Solo de esa manera la empresa llegará a ser un sujeto social protagonista en la construcción de una sociedad más justa.

3. Una responsabilidad insuficiente

Ya hemos presentado al comienzo de este artículo los principales rasgos de las racionalidades triunfadoras que constituyen hoy el *ethos* en el que se desarrollan nuestros comportamientos personales y organizacionales. Sumergidos en un contexto que ha instaurado la eficacia, la utilidad económica o el «solucionismo tecnológico» como bases racionales sobre las que decidir comportamientos y estrategias, la búsqueda de nuevos horizontes para la responsabilidad empresarial constituye una tarea llena de obstáculos y frustraciones. Sin embargo, expresiones como *gestionar la responsabilidad social corporativa, construir cultura empresarial éticamente orientada, profundizar en la gestión por valores en la empresa, desarrollar liderazgos éticos...* son ya parte habitual del lenguaje del *management* moderno. Como lo son también propuestas de nuevos modelos de empresa (*benefit corporations*, empresas del bien común, sociales, solidarias, colaborativas, éticas...) que plantean significativos cambios en «los por qué, los qué y los cómo» del quehacer empresarial.

Todas estas propuestas asientan su justificación en la insuficiente respuesta del ámbito empresarial a los retos de justicia actualmente presentes en nuestra sociedad y se orientan a la creación de dinámicas de cambio social que incluyan, con mayor o menor intensidad, procesos de transformación a nivel personal, organizacional y sistémico. El debate, tanto sobre lo que debe ser transformado como sobre la intensidad de la transformación, se mueve entre las propuestas de ajuste que no cuestionan elementos centrales del sistema económico y aquellas que solo pueden mostrar su potencialidad si se conciben en el marco de una revisión en profundidad de los principios que rigen el funcionamiento del sistema económico a escala global, proponiendo una transformación de su propia naturaleza que implique cambios consecuentes en los distintos niveles de organización social.

A pesar de las significativas diferencias entre todas ellas y la riqueza que ofrece el análisis sobre el recorrido y características de aquello que debe ser transformado, no transitaremos aquí estos caminos, que han sido y siguen siendo suficientemente analizados en muchos trabajos de investigación³. La reflexión que proponemos parte, por el contrario, de un elemento de análisis que no podemos dejar de incorporar cuando reflexionamos sobre las posibilidades reales que encierran todas estas aproximaciones: no basta con preguntarse por los fundamentos y el diseño formal de las propuestas, sino también por su capacidad para crear procesos de transición que las hagan posibles. Por lo tanto, deberán incorporar también esta dimensión dinámica y contextual necesariamente, que haga frente a la tan conocida sospecha sobre la inviabilidad práctica de cualquier propuesta de transformación.

³ La encíclica *Caritas in Veritate* de Benedicto XVI, en su punto 45, plantea una reflexión en el sentido de dar prioridad, frente a las nuevas propuestas de “empresas éticas” a la remoralización del ámbito económico en su conjunto. Un acercamiento crítico a este planteamiento puede encontrarse en P. M. Sasía, “Finanzas éticas, un instrumento para la transformación social”, *Corintios XIII* 151-152 (2014).

De no hacerlo así, esta sospecha pesará como una losa, etiquetando cualquier intento de inaplicable, irrealizable o, en el sentido más empobrecido del término, «utópico». Por lo tanto, elementos como la solidez conceptual o la densidad moral de las propuestas, deberán acompañarse de un análisis en profundidad sobre las claves para poder institucionalizarlas en marcos legales y estructuras capaces de desarrollarlas de forma consistente. Por todo esto, la propuesta que presentamos parte del análisis de aquellas claves de partida, de naturaleza esencialmente motivacional y de alcance ineludiblemente político, que permitirían desarrollar procesos sociales sostenibles y permanentes capaces de articular de forma suficientemente robusta ética y economía y consolidar un ámbito empresarial claramente comprometido con la construcción de justicia social.

3.1. ¿Por qué habrían de ser responsables las empresas?

A la búsqueda de los fundamentos para defender y articular adecuadamente un comportamiento empresarial responsable, la pregunta que surge en las empresas, y de forma muy especial a sus altos directivos es, simple y llanamente: «¿por qué ser responsables?». Esta es la pregunta fundamental, anterior a otras (de qué y ante quién ser responsable, o cómo hacerlo en la práctica) cuya respuesta depende de la orientación dada a esta cuestión fundamental. Ante este planteamiento, resulta asimismo importante subrayar que de quien estamos hablando es de la empresa como sujeto. Un sujeto que, como decíamos anteriormente, posee y construye a través de sus estructuras y procedimientos, de su historia y sus decisiones, una cultura y una conciencia que las convierte en sujetos a quienes se puede exigir responsabilidad.

Es importante decirlo aquí porque, a lo largo de este desarrollo, tomaremos distancia de las posiciones que reducen la ética en los negocios a una ética personal del directivo que, si bien constituye un interesante campo de estudio, no agota, como intentaremos demostrar, el análisis propio de la ética empresarial, a la que ineludiblemente debemos considerar *ética de la empresa*. La ética de la empresa impone una reflexión de naturaleza eminentemente política, en la que se juega, como decíamos, la propia articulación de nuestra sociedad, dado la inmensa capacidad que tienen estas para influir en los distintos espacios sociales. Esto no quiere decir que debamos negar el espacio para una ética profesional, ni mucho menos. Ni dejar de reconocer que muchas personas con responsabilidades directivas se enfrentan con frecuencia al dilema de tener que buscar argumentos para obrar bien en un contexto en el que razonamientos morales habitualmente utilizados en sus espacios personales se presentan como inaplicables. Pero son las razones de esta supuesta inaplicabilidad las que nos deben preocupar a la hora de afrontar la ética de la empresa, para descubrir los porqués de esos bloqueos a la responsabilidad que se producen cuando aplicamos la ética a la realidad de la empresa.

Por lo tanto, tenemos que admitir que la pregunta por los fundamentos racionales de la responsabilidad empresarial no es en absoluto irrelevante, ni mucho menos retórica. Bien al contrario, encontrar los porqués de la responsabilidad empresarial resulta imprescindible para poder desentrañar las claves motivacionales que pudieran crear un ámbito económico y empresarial habitado por empresas virtuosas, que perseveran en comportamientos basados en valores éticos. Comportamientos que sean asumidos de manera espontánea,

en un contexto de libertad en el que son las propias empresas las que eligen conscientemente esta manera de ser y de operar sabiendo que, de esta manera, el proyecto empresarial y, por lo tanto, su propia existencia, merecerá la pena. Solo así podremos aspirar a consolidar un modelo de empresa que, de forma generalizada, incorpora la perspectiva ética en sus operaciones, sus procesos de toma de decisión, la definición de sus estrategias, las adaptaciones al entorno y la relación con los diferentes grupos y personas que interaccionan con ella. Un modelo que no dependa de la intensidad de los marcos legales, cuyo valor no se puede negar, pero de cuyas insuficiencias para condicionar los comportamientos empresariales a escala global tenemos continuamente evidencias contundentes.

A la búsqueda de esas claves motivacionales, encontramos actualmente dos vías principales de argumentación que se asientan en dos perspectivas éticas significativamente diferenciadas. Por un lado, la vía de la *competitividad*, que busca mostrar la utilidad de comportarse éticamente, en la línea de las conocidas como éticas utilitaristas. Por otro, la de los *impactos*, que argumenta en torno al deber de las empresas de responder por los impactos que generan, asentado en las escuelas éticas deontológicas.

Desentrañar el significado de los resortes motivacionales que surgen a partir del análisis de ambas perspectivas nos va a permitir identificar y valorar las dinámicas y los sujetos capaces de desencadenar procesos de generación de espacios empresariales responsables. En este recorrido, podremos asimismo reconocer algunas claves que nos ayuden a ofrecer una mirada crítica desde dos ámbitos. Por un lado, el relacionado con algunas de las aproximaciones que se han venido ofreciendo para situar a la empresa en el espacio de responsabilidad que estos tiempos demandan. Por otro, el relacionado con el alcance y contenido del concepto de *sostenibilidad* que, hoy en día, resulta inseparable de cualquier aproximación de naturaleza ética sobre el papel de la empresa en la construcción de justicia social.

3.2. Competitividad, diferenciación, reputación

Una de las aproximaciones más habituales a la cuestión de la responsabilidad empresarial consiste en vincular responsabilidad con conceptos como diferenciación, reputación o competitividad. La formulación más moderada afirma que la empresa debe asumir el reto de ser responsable, pero no olvidando en ningún caso la necesidad (y esto sí que es una línea roja que bajo ningún concepto debe ser traspasada) de ser competitiva, debiendo atender por tanto a su gestión económica, pero también a otros factores que puedan influir en ella como la reputación, o la capacidad de diferenciación. Otras formulaciones más optimistas vinculan responsabilidad y competitividad afirmando que ser responsable hace a las empresas más competitivas por razones asimismo de reputación, diferenciación e, incluso, económicas. En este punto, es importante subrayar que la inviabilidad de una empresa por razones económicas presenta la misma carga moral que otro tipo de inviabilidades derivadas de la manera con la que opera. Desde una racionalidad ética que no solo atiende a razones de naturaleza instrumental, tiene la misma legitimidad afirmar que una empresa que no respeta los derechos humanos no puede sobrevivir. Sin embargo, la prioridad por los factores materiales vinculados a la cuenta de resultados, sin ser estos desdeñables ni

mucho menos, se ha convertido en un factor al que es necesario supeditar cualquier otro, resultando el criterio último al que someter cualquier decisión empresarial.

No entraremos aquí en analizar las dificultades inherentes a situar, en un justo equilibrio, ética y competitividad, ni la mayor o menor evidencia de que la afirmación sobre las ventajas competitivas de comportarse éticamente sea verificable en determinadas condiciones, aunque volveremos a estas cuestiones posteriormente. Hasta donde hemos llegado en este punto es que comportarse éticamente será interesante para la empresa (que estará, por lo tanto, motivada para buscar dichos comportamientos) si la hace más competitiva, o al menos será asumible si no pone en riesgo la competitividad. Un razonamiento que no se debe en absoluto minusvalorar, tampoco desde una perspectiva ética, teniendo en cuenta que hacer que un proyecto empresarial determinado perdure en el tiempo y siga contribuyendo a la construcción del bien común es una responsabilidad de indudable contenido ético. Esto quiere decir que la clave ética de dicho razonamiento radica precisamente en la utilidad que, para la construcción del bien común, es capaz de ofrecer la empresa. Una utilidad que no se puede reducir a mera supervivencia o crecimiento y que, por lo tanto, requiere de un análisis más profundo sobre lo que significa perseguir la competitividad. De otro modo, correremos el riesgo de disfrazar las motivaciones empresariales para comportarse de forma responsable tras un concepto de utilidad sin fundamento ético o, lo que es peor, reduciendo la ética a un recurso más en el que invertir, sujeto a las mismas valoraciones a las que la empresa sometería cualquier otra inversión (coste, oportunidad, rendimiento...).

A pesar de estos riesgos, resulta muy iluminador analizar el propio concepto de competitividad y las falacias argumentales encerradas en incorporar acríticamente dicho concepto como horizonte de referencia que valida la justificación (la racionalidad) de las propuestas orientadas a motivar a las empresas a comportarse éticamente. Cuando hablamos de competitividad, nos estamos refiriendo a la capacidad de una empresa de ofrecer sus productos o servicios en condiciones mejores que otros ofertantes (su competencia), ya sea por las propias características del producto: su presentación, calidad, precio... o por alguna característica de la propia empresa que es percibida como valiosa por los demandantes. Esta segunda componente de la competitividad, vinculada a la imagen de marca, resulta extraordinariamente influyente en estos tiempos, debido entre otras razones a las tendencias actuales del marketing, y encierra algunas pistas interesantes para la tarea que hemos afrontado.

Debemos subrayar que la competitividad tiene elementos de percepción que remiten a un determinado tipo de cliente, capaz de valorar cuestiones no exclusivamente vinculadas a la relación calidad-precio. Por lo tanto, es posible pensar en clientes interesados en reconocer ventajas competitivas ligadas a determinadas prácticas empresariales y, en consecuencia, hacer una valoración de dichas características a la hora de tomar su decisión. Es bien cierto que esas valoraciones no tienen por qué ser exclusivamente de naturaleza ética, pero es importante reconocer al menos que el modelo de relación que se establece entre el proveedor y el cliente está abierto también a este tipo de valoraciones.

De esta manera, podemos pensar en un tipo de demanda que, por ejemplo, rechazaría adquirir productos o contratar servicios que implican utilizar mano de obra esclava, financiar una guerra o destruir el medioambiente, independientemente de que este tipo de prácticas

tengan una mayor o menor cobertura legal en los lugares en los que se producen, o que supongan (como de hecho ocurre) evidentes ventajas económicas para la empresa. Un tipo de demanda que aceptaría desventajas comparativas en aspectos como el precio o la comodidad de acceso, reconociendo a la empresa lo que podríamos considerar una «prima ética» por la manera en que tiene de desarrollar su actividad. Esta presión de la demanda podría, en determinadas circunstancias, actuar como un elemento motivador para las empresas, que deberán decidir si «ser competitivas a toda costa» es algo que se deben permitir. Surge así una línea argumental que permitiría profundizar en elementos motivadores vinculados a la influencia de la demanda en el reconocimiento de ventajas competitivas vinculadas al desempeño ético. Una línea que, es necesario admitir, reclama un tipo de consumidor éticamente orientado que será necesario asimismo promover.

Aunque retomaremos posteriormente esta reflexión, es importante destacar que la existencia de demanda éticamente orientada no es simplemente un reto ético individual que apela al sentido de responsabilidad ciudadana de cada persona. Se trata de una nueva cultura que, como venimos insistiendo, es necesario construir socialmente, implicando a muy diversos actores. Especialmente en estos tiempos, ese proceso de construcción no se puede concebirse como algo ajeno a la responsabilidad de las propias empresas, como si estas se situasen fuera de la sociedad. En este sentido, es necesario hacer frente a algunos argumentos que, defendiendo el valor (pretendidamente *social*) del producto o servicio ofrecido, se escuchan con frecuencia en el ámbito empresarial: «damos a nuestros clientes lo que nos piden, y se lo damos en mejores condiciones que nuestros competidores». Un argumento que olvida la responsabilidad de las empresas derivada de su gran capacidad de influir en la demanda, creando necesidades y modelos de felicidad. Una capacidad que hace que la expresión «lo que nos piden» no pueda entenderse en muchos casos como un ejemplo de la supuesta (y soberana) autonomía del consumidor. Un argumento que, dicho sea de paso, pueden utilizar con el mismo rigor ofertantes de productos o servicios como los narcotraficantes, o las mafias del transporte de inmigrantes.

Una última observación en este sentido apunta a la necesidad de conocer las condiciones en las cuales se produce y distribuye un determinado bien. La «información perfecta», no lo olvidemos, es una de las condiciones imprescindibles del «mercado perfecto». La transparencia por parte de las empresas, su exigencia por parte de las administraciones públicas y la presión de muchos otros actores de la sociedad civil organizada adquiere desde esta perspectiva un valor con una indiscutible carga ética.

3.3. Impactos

Continuando con la línea de reflexión desarrollada hasta ahora, apuntábamos otra posible aproximación a la búsqueda de razones que motiven comportamientos empresariales responsables. De forma muy simplificada, el argumento tiene la forma siguiente: «la empresa genera impactos, que debe medir y valorar. Responder a los impactos negativos (anulándolos o, al menos, compensándolos) es responsabilidad de la empresa». Como decíamos, es este un tipo de razonamiento de naturaleza deontológica, que apunta a los grandes marcos normativos que nos hemos dado, y que cobra especial vigencia en relación con algunas expectativas sociales de indudable actualidad, como el deterioro

medioambiental, los derechos vinculados al uso de información personal, el trabajo decente o las desigualdades de género, pero que es necesario plantear respecto a muchos otros impactos que el entramado empresarial genera en estos tiempos o en cuya solución resulta imprescindible que se implique. Una motivación que pudiéramos considerar exógena, en el sentido de que es reclamada por la sociedad, consciente de que la empresa, a la que le hemos reconocido su condición de actor clave en la construcción de justicia social, genera impactos (positivos y negativos) que son fácilmente identificables en ámbitos tan diferentes como el político, el cultural, el tecnológico, el demográfico o el medioambiental. De hecho, podríamos decir que el sujeto empresarial influye de forma muy significativa en cómo se articulan nuestras sociedades a todos los niveles.

Enfrentados al problema de la debida respuesta a los impactos, aparece inmediatamente el problema de la medición de dichos impactos. Conocer los impactos, evaluarlos y responder a ellos, marca de forma radical las estrategias empresariales, que se orientarán, según se trate de impactos positivos o negativos, a su refuerzo, consolidación, disminución, eliminación o compensación. Decisiones en las que se juega, no lo olvidemos, la adecuada delineación de los contornos de la responsabilidad empresarial.

También en este ámbito de la medición, análisis y evaluación de los impactos que la empresa genera surgen cuestionamientos éticos que es importante reseñar. El primero de ellos resulta bastante obvio en su formulación, pero encierra una indudable carga ética: el tipo de impactos que la empresa quiere atender es ya, en sí mismo, una decisión con contenido ético. Enfrentada al reto de mejorar, la empresa define lo que para ella es valioso y que, por lo tanto, debe perseguir. Es la empresa la que decide si lo que quiere es crear valor para el accionista, incorporar la perspectiva de género en salarios y estructura, crear empleo, acompañar procesos de inserción, formar profesionales con determinadas competencias, promover el desarrollo local o disminuir la huella de carbono de sus actividades. Estas decisiones, íntimamente ligadas con lo que la empresa considera su propósito, serán las que condicionen lo que la empresa mide, analiza y evalúa.

En estrecha relación, surge una segunda consideración de naturaleza ética a la que ya hemos prestado atención, y nos recuerda que lo que valoramos y lo que es valioso no tiene por qué coincidir. En estos tiempos de expulsiones y exclusiones en los que en capas muy significativas de nuestra vieja Europa «lo nuestro» y su protección se han convertido en valores prioritarios en la escena política, esta distinción resulta especialmente relevante. Resulta un imperativo ético incorporar a aquello que valoramos un elemento esencial: lo valoramos porque es valioso en sí mismo para el conjunto de la sociedad. Valioso porque reconoce la dignidad de los más débiles, incorporando los derechos humanos como horizonte. Porque queremos que sea precisamente sobre esos valores -éticos- sobre los que deseamos que nuestras sociedades se construyan.

En este sentido, es importante recordar asimismo que resulta imprescindible diferenciar aquellos *valores-medio* que la empresa persigue, pero que están claramente orientados a un *valor-fin*, sin cuya consideración el valor-medio pierde todo su contenido moral. El esfuerzo, la rentabilidad (la propia competitividad, tal y como la hemos analizado en el anterior apartado) son valores que están orientados a un fin y, por lo tanto, encuentran su justificación en este. Los medios a utilizar estarán en todo momento sujetos a un adecuado cálculo de las consecuencias, que la empresa deberá ser capaz de anticipar, revisar y

valorar, definiendo aquellas líneas rojas que no quiere -no debe- traspasar, consciente del largo plazo y de su posición en el seno de la sociedad.

La cuestión de la responsabilidad de la empresa por los impactos que genera ofrece nuevamente una interesante reflexión en relación con la transparencia. Medir y comunicar de forma clara y contrastable permite favorecer dinámicas de interacción capaces de conectar a la empresa con la sociedad en la que opera y sobre la que generan impactos sus proyectos, políticas o estrategias. Desde esta perspectiva, no es tan importante el hecho de medir, que puede considerarse un problema de naturaleza esencialmente instrumental, cuanto el contenido fundamental de aquello que, por ser considerado valioso, ha sido sometido a evaluación. La transparencia, en este contexto, no se puede entender como un fin en sí misma, sino que se convierte en un medio favorecedor de dinámicas de rendición de cuentas que permitan contrastar lo que la empresa considera valioso, aquello por lo que reivindica su legitimidad social.

3.4. Sostenibilidad

Los planteamientos sobre la sostenibilidad ofrecen un marco conceptual de indudable actualidad en el que, entre otros elementos, confluyen muchas de las reflexiones realizadas en relación con la competitividad de las empresas y los impactos que estas generan. Las preguntas por el papel de los agentes económicos en relación con los retos de sostenibilidad del planeta están en el centro del debate por muy diversas razones: su propia responsabilidad directa en operaciones que la amenazan, su capacidad de influir en los marcos normativos, su influencia en los modelos de consumo... Es por ello importante reconocer, para poder situar la responsabilidad empresarial en su debido contexto, algunas matizaciones en relación con el propio alcance y contenido del reto de sostenibilidad. La primera atiende a la dimensión temporal del problema y nos obliga a entender que lo primero que es necesario afirmar cuando hablamos de sostenibilidad, independientemente de la perspectiva desde la que lo hagamos, es que el mundo en que vivimos ya hoy *no se sostiene*. Cualquier mirada mínimamente honesta a las realidades de pobreza, desigualdad, violencia o deterioro medioambiental nos lo muestran de forma inequívoca. Vincular justicia actual con sostenibilidad futura del planeta resulta imprescindible, si no queremos caer en la tentación de perseguir una sostenibilidad parcial y excluyente, solo realizable para algunas personas a costa de expulsar a muchas otras.

La segunda matización, estrechamente ligada con la primera, nos obliga a pensar el reto de la sostenibilidad en términos de *reconocimiento* de las realidades de injusticia. Un reconocimiento que nos lleve a entender nuestro presente como una realidad que debe ser regenerada, asumiendo ese deber como un imperativo moral que delinea radicalmente los contornos de nuestra responsabilidad. Esta comprensión de la situación actual, nítidamente alejada de las aproximaciones basadas en la construcción de escenarios futuros sostenibles (muchas veces polarizados en torno a propuestas de naturaleza técnica) resulta determinante también en el análisis de la responsabilidad empresarial, que no puede (como cualquier otro actor social) dejar de hacerse cargo de esta realidad.

La tercera matización surge del análisis de los reiterados fracasos de las diferentes estrategias de inspiración global orientadas a paliar situaciones absolutamente intolerables (la vergüenza permanente de los inalcanzables ODS son buena prueba de ello). Cuando se analiza el papel de las empresas en el desarrollo de dichas estrategias, descubrimos en el mejor de los casos respuestas de naturaleza esencialmente paliativa que vuelven a recordarnos que la construcción (podríamos hablar de regeneración también en este caso) de un contexto empresarial comprometido inequívocamente con la sostenibilidad necesita mucho más que marcos normativos de difícil aplicación práctica o razonamientos de raíz utilitarista basados en el débil argumento de que comprometerse en la lucha contra la insostenibilidad hará a las empresas más competitivas.

3.5. Una responsabilidad insuficiente y débil

Como anunciábamos al comienzo de este apartado, el recorrido realizado hasta ahora nos permite asimismo analizar las potencialidades y debilidades de diversas aproximaciones a la cuestión de la ética empresarial. Algunas, lo adelantamos ya, adolecen de enfatizar en un discurso basado en el «deber ser» que resuena débilmente en las empresas, sumergidas en un contexto en el que resalta la orientación a la creación de valor económico y la consideración de la sociedad como un mercado al que acceder para poder aumentar ese valor. Una modelo empresarial cuya cultura se encuentra radicalmente condicionada por su naturaleza de actor económico y la racionalidad económica consecuente. La pregunta que hacíamos al principio (*¿por qué debo ser responsable?*) no encuentra razones convincentes en este contexto y produce débiles reacciones en lo que comúnmente se conoce como estadios filantrópicos o transaccionales, que en ningún caso revisan los modos de operar ni muchos de los impactos que sus operaciones producen.

Pero, como hemos venido analizando, el problema no radica tanto en la falta de razones, sino en la debilidad mostrada por dos elementos fundamentales. Por un lado, los agentes sociales implicados en ese diálogo con la empresa, en el que debemos incluir las administraciones públicas, por su responsabilidad en implementar de forma efectiva marcos normativos adecuados. Por otro, la densidad ética de la propia cultura empresarial, para la que cualquier propuesta que pretenda ampliar el perímetro de la responsabilidad encuentra poderosos frenos tanto en la propia organización entendida como sujeto, como en las personas sumergidas en los diversos dilemas éticos que ésta afronta cotidianamente.

Tanto interna como externamente, un mensaje de naturaleza tan nítidamente contracultural resulta difícilmente asumible, a menos que quienes lo trasmitan tengan la capacidad suficiente para hacer ver a la empresa que el proceso de cambio opera en su propio interés. Muchas estrategias propuestas para profundizar en la responsabilidad de la empresa como los diálogos con grupos de interés, la necesidad de atender a la creación de valor compartido, la asunción (voluntaria) de códigos de conducta, el respeto a las leyes y normas locales, el compromiso con los grandes marcos normativos globales basados en los derechos humanos, las alianzas público-privadas para el desarrollo... se enfrentan tanto a los bloqueos de la propia cultura de la empresa como a la debilidad de unas relaciones empresa-sociedad en las que la asimetría de poder e información debilita significativamente su potencialidad transformadora.

En este punto, merece la pena hacer al menos una breve referencia al papel que juegan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en estas dinámicas. Su presencia en todos los ámbitos sociales y su rapidez de penetración es bien conocida y muchas experiencias de diverso signo han venido mostrando en los últimos años la necesidad de reflexionar en profundidad sobre su influencia en muchos procesos de cambio social. En el marco de análisis que se plantea en este trabajo, es importante asumir su carácter ambivalente. En primer lugar, reconociendo la manera en que el uso de las TIC, y especialmente la oportunidad que ofrecen para recoger, registrar y tratar la ingente cantidad de información que las empresas tienen en estos momentos a su disposición, refuerza la capacidad de estas para modular la demanda y crear necesidades, construyendo nuevos modelos de consumo, ocio, cultura, creación de opinión pública, etc.

Pero debemos considerar asimismo la posibilidad de desarrollar su potencial como instrumentos para reforzar la capacidad real de conocer los comportamientos empresariales y, consecuentemente, incidir en ellos, reforzando las dinámicas desencadenadas por la transparencia empresarial de las que hablábamos anteriormente como elementos facilitadores clave en el proceso de dotar a la empresa de razones para comportarse de forma responsable.

Resumiendo todo el recorrido realizado, podemos decir que plantear hoy nuevas racionalidades que reconozcan, tanto en la propia empresa como en el conjunto de la sociedad, espacios nuevos de responsabilización que permitan incorporar de forma consistente a las empresas en la construcción de justicia social exige profundizar en dinámicas de naturaleza inequívocamente política. Dinámicas capaces de motivar a las empresas a ser responsables en un sentido nítidamente prospectivo, como agentes que se hacen cargo y cuidan la sociedad a la que pertenecen y en la que operan. Empresas que reconocen (porque así lo han incorporado en su cultura) el valor de atender a determinados impactos, la necesidad de comprometerse en la regeneración de realidades insostenibles, la prioridad de determinadas demandas de los grupos de interés o la obligatoriedad (moral) de respetar determinados marcos normativos. Como hemos venido analizando, tanto las aproximaciones basadas en estrategias de carácter legal, especialmente en contextos locales o regionales como aquellas que reconocen el poder del consumidor para influir en los comportamientos empresariales muestran claras limitaciones. Tampoco apelar a una ética personal del directivo resulta suficiente. Es momento de preguntarse qué tipo de dinámicas sociales (de naturaleza política, como decimos) podrían articularse.

4. Un nuevo contexto para la empresa

El recorrido realizado hasta ahora nos ha permitido atisbar algunos elementos que configuran ese proceso de transformación empresarial en su búsqueda de las claves motivacionales para asumir su responsabilidad como agente necesario en la construcción de justicia social. Hemos defendido que la empresa solo podrá encontrar las claves para asumir que un comportamiento responsable es lo que quiere y lo que persigue, cuando se genere un contexto posibilitador de este tipo de cultura empresarial.

Resulta evidente que a esta tarea de reconstrucción de la manera de entenderse la empresa en la sociedad no solo están llamadas las empresas, sino el conjunto de la

sociedad. Una tarea que debe ser asumida desde el nivel de los comportamientos individuales de la ciudadanía (como personas consumidoras, trabajadoras, votantes, militantes de organizaciones de la sociedad civil, educadoras, directivas...), hasta el nivel de los grandes marcos normativos e institucionales globales, pasando por los distintos actores sociales que forman el entramado organizacional de nuestras sociedades, en el que encontramos a las propias empresas, pero también a las organizaciones sindicales, las administraciones públicas, las universidades, las ONG,...

Pensando en este proceso de reconstrucción, lo primero que debemos subrayar es que es el propio lugar social de la empresa el que merece la pena revisar. Probablemente el término que mejor refleja esta resituación es el de *empresa ciudadana*⁴, entendida como un sujeto moral que se desarrolla en un contexto más amplio (una comunidad) y, en ese contexto, tiene unos determinados derechos y deberes cuya justificación última se asienta en la propia construcción de una comunidad mejor, más justa y sostenible. Una comunidad que reconoce el valor de la empresa y que está interesada en crear, en los distintos niveles de organización social, un contexto que favorezca a las empresas éticamente excelentes. Ese sería, de manera muy simplificada, el escenario de llegada de un proceso de remoralización del ámbito empresarial que, como venimos diciendo, es correlativo al proceso de regeneración del *ethos* global. Veamos con algo más de detalle los elementos más característicos de ese escenario, al menos en lo que atañe a aquellos que resultan más influyentes en la construcción de un determinado modo de ser empresa, para poder posteriormente analizar las dinámicas capaces de generar procesos que desemboquen en tal escenario.

4.1. Elementos de un contexto motivador de la responsabilidad empresarial

De la reflexión que hemos venido articulando hasta ahora, resulta bastante evidente que es posible definir al menos cuatro elementos fundamentales que debieran estar presentes de forma significativa en un contexto motivador de la responsabilidad empresarial. Dos de ellos apuntan claramente a la sociedad en la que las empresas desarrollan su actividad. Por un lado, la existencia de marcos normativos vinculantes soportados en democracias lo suficientemente robustas y sincronizadas globalmente como para promover el respeto a un conjunto de derechos fundamentales que todos, incluidas las empresas, estamos llamados a respetar. Los intentos en este sentido son bien conocidos, aunque en este momento es difícil pensar que estemos, no ya en un punto lo suficientemente digno de llegada, sino en procesos significativos de avance, especialmente en lo que atañe a algunos derechos humanos básicos. El trabajo decente, la igualdad de género o el respeto al medio ambiente son buenos ejemplos de frentes en los que queda aún muchísimo camino por recorrer.

En este punto, es importante insistir en que estamos definiendo elementos de contexto, en los que las empresas reconozcan un marco axiológico que las impulse a construir consecuentemente una cultura propia en la que el respeto a los derechos humanos supone un imperativo moral que no puede estar sujeto a otro tipo de consideraciones. Sin embargo,

⁴ Un análisis detallado del estado del concepto de empresa ciudadana se puede encontrar en: Amezquita, J. (2016): *La responsabilidad ciudadana y el compromiso político de las pequeñas y medianas empresas: un modelo de ciudadanía empresarial para pymes*. Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, Bilbao.

también es necesario resaltar que una simple dinámica en la que las diferentes estructuras de la democracia crean el marco y las empresas lo asumen, no refleja cómo nuestra sociedad global actual, con su dinamismo y complejidad, se articula. Las interacciones entre las empresas y las instituciones públicas son mucho más complejas, y la capacidad de incidencia de aquellas en la creación de los marcos normativos es extremadamente significativa en estos tiempos. En todo caso, en este momento estamos tan solo definiendo los elementos del escenario. Volveremos enseguida a esta cuestión relacionada con cómo avanzar en esa dirección.

Un segundo elemento está relacionado con dos papeles que juega la ciudadanía en general, tanto personas como organizaciones, y que son especialmente relevantes en la definición del escenario: consumidoras e inversoras. En nuestra condición de consumidoras, resaltábamos al hablar de competitividad la componente de legitimación que supone que una persona u organización consumidora lance al mercado el mensaje: «yo compro». Ese mensaje lleva implícita la decisión de apoyar los procesos que han posibilitado que un determinado producto o servicio sea elegido frente a otras opciones. Una decisión que muchas veces se realiza de forma inconsciente o compulsiva, o atendiendo a determinadas propiedades del bien adquirido que son tenidas por valiosas. Resulta evidente que un escenario en el que el consumidor se responsabiliza de conocer los impactos generados y decidir en función de valores en los que la perspectiva ética está presente constituye un factor motivador muy relevante para las empresas. De nuevo, debemos admitir que los problemas para construir un entorno de responsabilización en el consumo son múltiples y será necesario analizar los procesos que puedan facilitarlos.

En el papel de inversores, se abre todo un campo en el que, especialmente en determinados países, se están produciendo avances significativos. La capacidad (favorecida por marcos legales adecuados, no lo olvidemos) de influir en las decisiones empresariales participando en los diferentes órganos de decisión (muy especialmente las juntas de accionistas de empresas cotizadas), resulta un factor a tener en cuenta que ya ha obtenido algún éxito reseñable en los últimos años⁵.

El tercer elemento a tener en cuenta nos hace retornar a la cuestión de la ética empresarial y la ética del directivo. Son numerosos los trabajos de investigación que demuestran la gran influencia que tienen competencias de las personas con responsabilidades directivas como el estilo de liderazgo o la formación en valores en la construcción de una cultura éticamente orientada⁶. A pesar de que, como hemos resaltado, los valores personales y los de la organización no tienen por qué coincidir, no es menos cierto que se producen retroalimentaciones constantes entre ambos y que, especialmente en las funciones directivas, existe un amplio campo para incidir en las decisiones empresariales ante dilemas en los que los principios y valores que se deben poner en juego juegan un papel fundamental. Dejemos subrayado aquí, para analizarlo posteriormente, que este elemento conecta de forma clara con todo el espacio de formación y capacitación de las personas para su desempeño profesional y apunta directamente a la misión de la universidad y a las posibilidades reales de enseñar y aprender ética en este espacio.

⁵ Entre las diversas iniciativas de activismo accionarial en marcha resulta destacable la reciente creación de la red europea Shareholders for Change (<https://www.shareholdersforchange.eu/>)

⁶ Treviño, Linda K., y Katherine A. Nelson. 2011. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Finalmente, es la propia empresa la que tiene la capacidad de construir condiciones internas que busquen esa armonía con el contexto social que estamos definiendo. En este sentido, resulta asimismo imprescindible la existencia de un ámbito empresarial habitado por empresas que poseen culturas éticamente orientadas, en las que la perspectiva ética se consolida a través de distintos elementos de la vida de la organización (declaraciones, símbolos, relatos, liderazgos...) y está incorporada con naturalidad en sus diferentes estructuras y procesos. Es este un elemento de carácter nítidamente interno, que responde a la necesidad antes apuntada de construir un ámbito empresarial responsable en todos los niveles de organización social, pero sin olvidar el papel fundamental que juega la empresa en dicha construcción.

4.2. Dinámicas favorecedoras para la creación del contexto

La creación (regeneración) de un contexto social que incorpora estos cuatro elementos (marcos normativos respaldados en estructuras democráticas robustas, ciudadanía responsable como consumidora o inversora, profesionales con valores y empresas con culturas éticas sólidas) nos plantea la necesidad de definir qué procesos de cambio son necesarios para construir dicho contexto. No olvidemos que, como decíamos antes, no basta con definir un «deber ser» dirigido a la empresa o al conjunto de la sociedad, por mucho que esté bien articulado y sea moralmente robusto, para poder generar procesos que incidan en la responsabilización de las empresas respecto a la construcción de justicia social. Es imprescindible asimismo analizar el camino a recorrer, especialmente si lo que se plantea son procesos de regeneración que conduzcan a escenarios de llegada que, hoy por hoy, son ampliamente considerados como «contraculturales». Hemos delineado en el apartado anterior los elementos imprescindibles que debieran encontrarse en ese escenario. Es momento de analizar las dinámicas que puedan hacerlos posibles.

Empezando por los procesos de reforzamiento del consumo crítico, lo primero que debemos admitir es que resulta extremadamente difícil pensar en este tipo de procesos en clave estrictamente individual. La obtención, análisis y valoración de información fiable, el desarrollo de un pensamiento crítico, la puesta en valor de determinados beneficios no directamente ligados a la calidad o el precio... son actitudes de la persona consumidora que resultan sensiblemente obstaculizados, incluso inhibidos, en el marco actual de relación que promueve el mercado. La globalización ha traído una gran complejidad a los mecanismos de producción y distribución que dificulta la tarea de conocer las características de los ciclos de vida de muchos productos y servicios, al tiempo que favorece la dilución de nuestra responsabilidad como personas y organizaciones consumidoras.

Ante este escenario, existen diversas dinámicas que es importante tener en cuenta. Por un lado, el liderazgo de organizaciones lo suficientemente legitimadas como para promover cambios en las pautas de consumo. Entre ellas, es importante resaltar el papel de las propias administraciones públicas como consumidoras de productos y servicios. Las dinámicas basadas en el establecimiento de cláusulas sociales en la compra pública han cobrado un significativo dinamismo en algunas administraciones en los últimos años, influyendo notablemente en la creación de pautas de consumo crítico, especialmente en

ámbitos como la igualdad de género, el respeto al medioambiente o el apoyo a procesos de inserción laboral de colectivos situación o riesgo de exclusión⁷. Otras organizaciones que pueden jugar un papel muy relevante son las ONG, Iglesias, sindicatos... e incluso aquellas empresas comprometidas con la tutela de sus productos a través de la vigilancia de los proveedores y la selección de estos en función de criterios éticamente orientados.

Como apuntábamos, un elemento de gran valor para contribuir a la construcción de dinámicas de consumo crítico consiste en la creación de condiciones que favorezcan la transparencia empresarial en relación con los impactos sociales y medioambientales que producen sus operaciones. Estas condiciones pueden ser impulsadas en varios frentes, como disposiciones legales, iniciativas voluntarias por parte de las empresas, auditorías, intercambio de información entre personas usuarias o estudios expertos. En este sentido, es importante explorar las posibilidades que, como subrayábamos anteriormente, encierran las TIC, a través del uso de modelos de etiquetado, diseminación de la información en redes sociales, etc.

Un aspecto específico de nuestro papel como personas y organizaciones que interaccionamos a distintos niveles con las empresas lo constituye la relación accionista-empresa para las sociedades cotizadas. En estos tiempos que algunos han llamado del «capitalismo mutualista», en el que millones de personas son titulares de acciones de compañías a través de sus planes de pensiones, fondos de inversión y otros productos financieros, la posibilidad real de ejercer una participación crítica en las grandes decisiones empresariales ha ido cobrando relevancia en los últimos tiempos. La posibilidad de reunir un paquete suficiente de acciones como para poder, por ejemplo, enviar preguntas a la empresa que está obligada a responder, o participar directamente en las asambleas generales planteando determinadas cuestiones suponen mecanismos que, si bien no generan mayorías significativas para forzar tomas de decisión legalmente vinculantes, si hace posible incidir en cuestiones que pueden afectar significativamente la reputación de la empresa, llevándolas al terreno del debate social.

Estas estrategias requieren, nuevamente, que se generen procesos de acción colectiva, en los que la participación de organizaciones de la sociedad civil especialmente sensibilizadas con algún aspecto concreto de la actividad empresarial resulta muy favorecedora. Los casos relacionados con las campañas contra las inversiones financieras en la industria armamentística o las campañas contra el uso de mano de obra esclava son bien conocidos a nivel europeo en los últimos años⁸.

Con respecto a la creación de marcos normativos que concreten determinados retos éticos que las empresas deberían asumir, son numerosos los ejemplos que muestran la dificultad de la tarea. Ética y legalidad no siempre coinciden, y la legalidad de determinados

⁷ En este ámbito, es digno de mención el trabajo desarrollado sobre compra pública responsable por la Red estatal de Economía Alternativa y solidaria. Una amplia documentación al respecto puede encontrarse en <https://contratacionpublicaresponsable.org/guias/>

⁸ Existen diversos sectores de la actividad productiva que están siendo observados por organizaciones de la sociedad civil. Entre ellos, podemos destacar las inversiones en la industria armamentística (<http://www.centredelas.org/bancaarmada/es/>), la campaña Ropa Limpia sobre las condiciones laborales en la industria textil (<https://cleanclothes.org/>) o el trabajo relacionado con las condiciones de la industria minera de materias primas ampliamente utilizadas en el sector de la electrónica de consumo (<https://www.alboan.org/minerales-sangre-conflicto-g/>)

comportamientos empresariales no puede siempre determinarse con claridad. Las diferencias locales, los marcos punitivos ineficaces, los inmensos recursos de los departamentos legales de las grandes empresas, la influencia de los grandes grupos empresariales en la definición de los propios marcos legales, son algunas de las dificultades que se encuentran en un camino que hace que «cumplir la ley» resulte en muchos casos una condición claramente insuficiente para promover la responsabilidad empresarial.

Sin embargo, también es importante reconocer la influencia (de carácter incluso pedagógico) de determinadas consolidaciones legales de aspiraciones éticas que, a lo largo de la historia, han sido capaces de crear marcos (al menos en determinados países) que han influido notablemente en la propia cultura de la empresa y en sus relaciones con la comunidad. Los derechos laborales y sindicales y algunas normativas medioambientales son buenos ejemplos, aunque se trata, como observamos en los últimos años también en nuestro entorno, de conquistas frágiles, que no pueden considerarse en ningún caso marcos estables y permanentes y que dependen en buena medida de la solidez de la democracia y de los distintos actores sociales que la dotan de calidad. Nuevamente, es importante comprender en qué medida la globalización ha incorporado algunos retos que requieren intervenciones a escala global. Los casos relacionados con la responsabilidad fiscal de los grandes grupos transnacionales (prácticas de elusión fiscal, uso de paraísos fiscales...) son buena prueba de ello.

Al hilo de esta reflexión, y sin entrar en el análisis de los procesos que han dado lugar a marcos regulatorios sensiblemente influidos por partes interesadas en la búsqueda de su propio beneficio, es importante recordar los problemas que implican las justificaciones realizadas sobre esquemas de argumentación de naturaleza consecuencialista. Argumentos de este tipo son bien conocidos en el ámbito de muchas regulaciones que afectan significativamente al quehacer empresarial. Abaratar el despido para disminuir el desempleo, bajar la presión fiscal a las empresas para atraer inversión y crear riqueza, favorecer la canalización del ahorro privado hacia la inversión financiera para estimular la economía, privatizar determinados servicios para mejorar la eficacia... son muchos los ejemplos de este tipo, que se asientan en una racionalidad a la que se pueden objetar al menos tres debilidades éticamente muy relevantes. En primer lugar, se trata de razonamientos en los que las relaciones «causa-efecto» deben ser claras y estar muy bien analizadas, a riesgo de olvidar factores que rompen (como ocurre en la mayoría de los casos) esa supuesta linealidad que no refleja en absoluto la complejidad de nuestras sociedades actuales. En segundo lugar, lo que se persigue es una determinada utilidad, sin prestar atención a los daños colaterales que puedan producirse. Finalmente, el propio valor de la utilidad perseguida es necesario compararlo con utilidades obtenibles mediante otras estrategias, lo que supone ya una decisión de indiscutible carga ética.

Frente a todos estos problemas implícitos en la creación de marcos normativos favorecedores de la responsabilidad empresarial, es importante rescatar dinámicas propias de las conocidas como éticas dialógico-deliberativas, en las que las partes afectadas puedan participar en los procesos de toma de decisión eliminando posiciones dominantes y asimetrías de información, y en las que las decisiones tomadas son resultado de un proceso

que compara la solidez moral de los argumentos y no el poder de las distintas partes en el proceso negociador⁹.

El tercer elemento configurador al que hacíamos referencia está relacionado con la ética personal, y muy especialmente con la ética profesional de las personas que ostentan cargos de responsabilidad en la empresa. No podemos ignorar que la construcción de nuestro ser moral es un camino que recorreremos a lo largo de toda nuestra vida y se realiza en interacción permanente con las personas y el entorno, y que la propia profesionalidad implica asimismo un proceso de aprendizaje continuo. Pero, en el marco de la reflexión que estamos desarrollando, merece la pena prestar atención a aquellos procesos específicos en los que las personas se forman y van adquiriendo competencias para el desempeño de su labor profesional, y muy especialmente el contexto universitario.

Sin entrar en las problemáticas relacionadas con la enseñanza y aprendizaje de la ética en el contexto universitario¹⁰, es importante subrayar el papel de la universidad en la formación de profesionales éticamente orientados. Los diferentes grados y másteres, y muy especialmente las ofertas formativas de las escuelas de negocios suponen espacios de gran valor para ir desarrollando una ética del directivo que debería reconocer un compromiso de la universidad que va mucho más allá de la mera respuesta a lo que demanda el mercado, convirtiéndose en agente de cambio social. Desde esta perspectiva, el papel de las universidades se torna relevante no solo en esta tercera dimensión constitutiva de un escenario favorecedor de la ética de la empresa, sino también en las otras dimensiones, favoreciendo el consumo crítico, la orientación de la acción política al bien común, e incluso la formalización académica de nuevos modelos empresariales.

Finalmente, hacíamos referencia a la cultura empresarial como el elemento que apela más directamente a la propia empresa en el proceso de configuración del contexto que estamos analizando. Los procesos necesarios para avanzar en esta dirección apuntan a diversos factores que interaccionan con los elementos anteriores y requieren que la empresa desarrolle una conciencia propia de su ciudadanía. El reconocimiento de sus propios impactos resulta una condición de gran valor que puede hacer combatir la ceguera de la responsabilidad. Desde esta perspectiva, algunas estrategias que antes calificábamos como claramente insuficientes, como las prácticas filantrópicas o el trabajo *probono*, adquieren un mayor valor, en la medida en que sean capaces de influir en la cultura de la empresa gracias al contacto directo con las realidades de injusticia.

5. El valor de las propuestas de alternativa

Decíamos anteriormente que nuestra reflexión iba a permitirnos asimismo analizar las potencialidades de algunas propuestas de modelos alternativos de empresa. El panorama es muy variado y muestra iniciativas de muy diverso tipo, que inciden en elementos diversos de la realidad empresarial: nuevos productos y servicios, nuevas formas de gobernanza y participación, *autorrestricciones* en el lugar que ocupa el beneficio económico en el proyecto

⁹ Para una mayor profundización en estas éticas, se puede consultar: Sasía, P.M. (coord.), Etxeberria, X., Martínez Contreras, J. y Bilbao, G. (2018). *La perspectiva ética*. Madrid: Tecnos. Págs 107-113 y 196-197.

¹⁰ Un análisis pormenorizado de esta cuestión puede encontrarse en: Sasía, P.M. (coord.), Etxeberria, X., Martínez Contreras, J. y Bilbao, G. (2018). *La perspectiva ética*. Madrid: Tecnos. Págs 161-205.

empresarial, nuevos modos de operar, nuevas estrategias de desarrollo... Algunas incluso intentan articular nuevos tipos de mercado y nuevas vías de acceso al capital o a la financiación. En muchas de ellas, la irrupción en los últimos años de nuevas posibilidades abiertas por el uso de Internet juega un papel fundamental.

Ante este variado panorama, la pregunta que debemos plantearnos es si son capaces de contribuir a la creación de esas condiciones de contexto (o a algunas de ellas, al menos) a las que hemos venido haciendo referencia en los apartados anteriores. Sin entrar en las características propias de estos modelos, y conscientes de que existen notables ambigüedades conceptuales y diversos elementos comunes en muchas de ellas, la aproximación que proponemos consistirá en definir aquellos elementos que puedan constituir factores significativos de construcción del contexto, tal y como lo hemos venido definiendo y que, por lo tanto, dotarían de capacidad transformadora a la propuesta.

La búsqueda de un marco estable para la responsabilización empresarial requiere que prestemos especial atención, como decíamos, a los procesos de creación de dicho marco. Un proceso en el que hemos identificado algunos elementos especialmente relevantes (los marcos normativos, las pautas de consumo, los modelos de profesionalidad y las culturas organizacionales), destacando que son precisamente la coordinación e interacción entre todos ellos las que pueden favorecer la consolidación de un sector empresarial responsable.

Fijándonos en este momento en las diferentes propuestas de alternativa, podemos empezar apuntando que este contraste sobre las capacidades reales de transformación implica analizar no solo lo que la alternativa concreta hace (las características específicas del producto o servicio ofertado), sino también los diferentes impactos que genera en el proceso e incluso, como analizaremos posteriormente, la manera en la que se construye y gobierna la propia organización. De lo contrario, podremos encontrar propuestas en las que la oferta de un determinado producto o servicio innovador (incluso si ofrece indudables ventajas en términos de coste, accesibilidad o impacto medioambiental, por ejemplo), viene deslegitimada por la falta de atención a elementos clave de justicia social como las condiciones de trabajo o la responsabilidad fiscal. También será posible encontrar organizaciones cuyo espíritu fundacional (su propósito inicial) se va desvirtuando con el tiempo, al no atender suficientemente a la manera en la que la propia organización se va construyendo y creciendo.

Puestos a la tarea de definir lo que podríamos llamar, en el contexto de nuestro desarrollo, una «*criteriología de las alternativas transformadoras*», pasemos a revisar los cuatro elementos contextuales con los que venimos trabajando, buscando las características que puedan permitir que un proyecto de alternativa (en su creación, en su materialidad actual y en su desarrollo, no lo olvidemos) sea capaz de contribuir a la necesaria transformación del ámbito empresarial.

5.1. Alternativas que transforman los modelos de consumo

Las reflexiones realizadas en torno a la competitividad, los impactos y la sostenibilidad nos ofrecen un primer elemento para nuestra criteriología. Las alternativas focalizadas en productos o servicios innovadores deberán ser capaces de hacerlo analizando cuidadosamente los impactos que generan. Pero no solo eso. Como decíamos al hablar de sostenibilidad, nuestra sociedad actual *ya no se sostiene*, y es necesaria una aproximación de naturaleza regenerativa que trate de paliar o mitigar algunos daños sociales y medioambientales. Las energías renovables, la agricultura ecológica, los cuidados a personas, el desarrollo local, la inserción sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión... son algunos de los ámbitos en los que las propuestas de alternativa adquieren una legitimidad que emana de la creación de nuevas condiciones para la sostenibilidad.

En este punto, es importante resaltar que algunas de esas necesidades están «fuera del mercado» y será necesario proveerlas desarrollando circuitos económicos nuevos que requieren el compromiso de diferentes actores. De nuevo, la creación de marcos normativos adecuados y la existencia de una demanda consciente que reconoce lo que antes denominábamos una «*prima ética*» al proveedor son dos factores esenciales para la consolidación de este tipo de alternativas. Surgen así dos criterios que vienen a completar el trabajo de la empresa en la transformación de la racionalidad propia del *homo economicus*. Por un lado, la necesidad de incorporar un trabajo cultural capaz de actuar sobre la demanda (todas las empresas lo hacen, no lo olvidemos) para generar circuitos de consumo que ponen en valor elementos de impacto que van mucho más allá del económico. Por otro, una orientación a participar (necesariamente en este caso con otros actores aliados) en procesos de incidencia política que promuevan el imprescindible compromiso de las administraciones públicas.

La puesta en marcha de proyectos comprometidos con la transformación de las pautas de consumo, reconociendo los impactos sociales y medioambientales de las empresas como factores significativos en nuestras decisiones económicas, implica asimismo algunos otros criterios adicionales posibilitadores de esta relación empresa-cliente. La transparencia, como decíamos, es uno de los más importantes, no tanto como valor-fin en sí mismo, pero como un valor-medio que posibilita la participación consciente de las personas y organizaciones consumidoras en procesos de rendición de cuentas que la propia empresa entiende como un elemento constitutivo de su forma de estar en sociedad.

Un criterio al que merece la pena prestar atención es la autonomía del proyecto frente a grandes clientes, inversores o administraciones. Un valor ambivalente, ya que su horizonte ético está marcado por la capacidad de la empresa de actuar sin condicionantes en favor del bien común. En caso contrario, la autonomía se transforma en una posición dominante que le permitirá actuar sin restricciones buscando sus propios intereses. La reflexión sobre la dimensión objetiva y subjetiva de los valores cobra en este contexto especial relevancia. Contar con la necesaria autonomía para poder desarrollar el propio proyecto, con las características que venimos delineando, exige del proyecto una especial atención a aspectos como las alianzas, la estructura de capital, las posiciones dominantes en la tecnoestructura (con los consiguientes problemas de agencia) o la influencia de determinados clientes, donantes o financiadores en la cuenta de resultados.

Al hablar de nuevas pautas de consumo, resulta imprescindible en estos tiempos hacer al menos una breve parada en los nuevos circuitos de distribución que han posibilitado las TIC. El escenario, como no podía ser de otra manera, es extraordinariamente variado y dinámico. Desde los proveedores que usan Internet como plataforma de comercialización, hasta las iniciativas de intercambio de bienes y servicios, algunas de las cuales se presentan como «nuevas economías colaborativas». Sin entrar a analizar a fondo este complejo escenario, podemos sin embargo incorporar algunos elementos que será necesario tener en cuenta para reconocer su valor como potencial generador de entornos empresariales orientados al bien común.

La primera cuestión que puede plantearse es precisamente el tipo de persona consumidora que construye este tipo de iniciativas. La facilidad, rapidez, interactividad... propia de las TIC muestran en este ámbito todo su potencial y estos modelos pueden perfectamente convertirse, como indicábamos anteriormente, en importantes aliados (incluso promotores principales) en la consolidación de pautas de consumo acrítico, compulsivo, individualizado e insostenible. El marketing individualizado, la penetración a través de las redes sociales, la intensidad en la oferta permanente... son elementos que, si bien en algunos casos pueden reconocerse como favorecedores de una mayor comodidad y accesibilidad en el consumo, ignoran otros efectos medioambientales y sociales vinculados a este tipo de consumo que persigue el crecimiento de la propia empresa como meta fundamental.

Otro elemento a tener en cuenta es el propio tipo de empresa que desarrolla este modelo. La oferta global en la nube ha permitido que se vayan consolidando grandes operadores globales con posiciones extremadamente dominantes, con las consecuencias que esto acarrea en la práctica. Por un lado, su gran capacidad para sortear los marcos normativos locales, nacionales o regionales, en cuestiones tan importantes como la responsabilidad fiscal o el manejo de datos personales. Por otro, su condición «difusa» que dificulta en gran medida una interlocución directa de actores relevantes como las personas trabajadoras, los proveedores o los propios clientes. Su propia condición de modelos sin excesiva estructura física permite que deslocalicen sus centros de producción, distribución o gestión con gran facilidad, favoreciendo estrategias optimizadoras en costes que buscan la mano de obra (muchas veces de baja especialización) más barata y menos organizada.

Frente a los modelos de compra on-line, existen asimismo plataformas que plantean la creación de circuitos en los que la dinámica de compraventa no se genera desde la propia empresa, limitándose ésta a ofrecer la posibilidad de conexión entre ofertantes y demandantes de un determinado servicio. Desde la perspectiva que venimos desarrollando, estos modelos están sujetos a un escrutinio ético similar.

Las plataformas de intercambio pueden sin embargo encerrar elementos muy valiosos de transformación. La propia naturaleza del «negocio» encierra en sí misma propuestas de relación económica innovadoras, en las que compartir bienes o servicios resalta sobre el propio valor monetario de la transacción. Este nuevo tipo de relaciones, que en muchos casos trae aparejado la consolidación de circuitos locales de relación física y no simplemente virtual, abre vías interesantes para la legitimación de estas propuestas sobre la base de una praxis transparente que posibilita la construcción colectiva y no el mero consumo. Algunos elementos con elevado potencial transformador y generador de bien

común pueden reconocerse con facilidad en este tipo de dinámicas cooperativas: la gestión eficiente de recursos mediante la reutilización e intercambio de bienes no utilizados, la incorporación en el propio circuito de personas que no tienen la capacidad de aparecer en los mercados regulares como demandantes u ofertantes solventes o la desmonetización de los intercambios sobre la base de acuerdos de reciprocidad no tasados en dinero, o que emplean monedas complementarias son algunos de ellos.

5.2. Alternativas que proponen cambios en los marcos normativos

Al margen de los retos de incidencia a los que hacíamos referencia, existen propuestas de alternativa que plantean directamente la necesidad de revisar el marco normativo sobre el que se define el propósito de la empresa. Son propuestas que, en su mayoría, plantean modelos a los que las empresas pueden voluntariamente vincularse, redefiniendo en sus estatutos su finalidad y diseñando sus estrategias consecuentemente. La mayor parte de estos intentos proponen una revisión entre las finalidades económicas de la empresa y otro tipo de finalidades de naturaleza social o ambiental, planteando la necesidad de declarar el necesario equilibrio entre ellas.

Lo primero que es necesario recordar es que el potencial transformador de este tipo de propuestas choca con algunos bloqueos de partida. Uno muy evidente está relacionado con los criterios de actuación ante situaciones (que serán muy frecuentes en el mercado actual) de conflicto entre las finalidades. Pero, retornando al hilo conductor que hemos planteado, quizás el bloqueo más importante tenga de nuevo que ver con la cuestión fundamental que venimos desarrollando: *¿por qué deberían hacerlo?* Se trata, no lo olvidemos, de vinculaciones voluntarias que responderán, por lo tanto, a motivaciones intrínsecas a la empresa (una determinada cultura empresarial, un liderazgo ético que impulse el cambio...) o que provengan del contexto (una ciudadanía consciente que lo demanda, marcos institucionales que lo favorecen). En ausencia de estos desencadenantes, resulta difícil pensar en la consolidación de modelos empresariales de este tipo salvo que, y este es uno de sus principales potenciales transformadores, sean capaces de positivar dichos modelos en marcos legales vinculantes. Las dinámicas de agregación, alianzas, vinculación de ciudadanía y agentes sociales y, como consecuencia de todo ello, la generación de un contexto (también normativo) favorecedor de estos modelos resultan de nuevo los factores fundamentales para reconocer un proceso de transformación significativo.

5.3. Alternativas que construyen cultura ética

La revisión a fondo de culturas y marcos de valores organizacionales supone, como hemos explicado, un proceso en el que se ponen en juego multitud de elementos de la empresa, afectando al conjunto de sus estructuras, procesos, relaciones, etc. Es por eso muy importante atender a aquellos elementos capaces de desencadenar dentro de las organizaciones un clima que permita que la perspectiva ética esté presente con absoluta naturalidad en los distintos niveles de decisión. Esta *permeabilidad* de la cultura ética requiere de una serie de elementos, algunos de los cuales están claramente ligados con la voluntad y capacidad de los diferentes sujetos que participan en esos procesos.

La justificación del valor de determinados modelos que inciden en crear marcos de participación suficientemente sólidos se puede entender bien desde esta perspectiva. Asimismo, los estilos de gobierno y dirección juegan un papel fundamental. Aquellas alternativas que quieran ofrecer y mantener en el tiempo un modelo con capacidad de transformación deberán atender a estos factores, tanto en las etapas iniciales, en las que resultará clave el tipo de socioestructura que impulsa el proyecto, especialmente sus motivaciones y su autonomía, como en los procesos de desarrollo, momentos de crisis, decisiones estratégicas importantes, etc. Asimismo, especialmente en estos momentos de desarrollo y cambios, resultará esencial mantener una relación entre la socioestructura y la tecnoestructura que garantice que el propósito esencial se mantiene.

5.4. Una reflexión final: el valor de las alternativas bajo sospecha

Las propuestas de alternativa deberán atender a este tipo de elementos ya desde los momentos iniciales del proyecto, lo que supone prestar atención a cuestiones fundamentales como la socioestructura sobre la que se construye, la relación de ésta con la tecnoestructura, las dinámicas de participación y rendición de cuentas, los mecanismos de diálogo con los diferentes colectivos que interaccionan con el proyecto, etc. En esencia, de lo que se trata es de convocar a la creación de un nuevo modelo a personas y organizaciones interesadas en que éste sea precisamente así, prestando especial atención a las personas que, en su condición de profesionales contratados, irán inevitablemente asumiendo de forma cada vez más intensa buena parte de la información y capacidad de decisión. La eliminación de asimetrías, el equilibrio razonable entre dirección política y gestión, o el rol del personal voluntario en el proyecto son algunos de los elementos que deberán ser asimismo tenidos en cuenta.

Para terminar este análisis, es importante reconocer que un argumento que se plantea con notable insistencia tiene que ver con el valor y capacidad de las propuestas de alternativa. El contorno de las alternativas tal y como lo hemos delineado, se dice, es una bella propuesta... que no puede considerarse realizable (al menos en su conjunto) y que, por lo tanto, será necesario renunciar a algunos de sus elementos. Existen múltiples vías para elaborar consistentes contraargumentos a esta sospecha (que muchas veces adquiere la forma de veredicto, dicho sea de paso) cuyo fundamento se puede encontrar sólidamente asentado en el marco de análisis que hemos venido proponiendo: el proyecto de transformación de la empresa para crear un sector empresarial claramente comprometido con la construcción de justicia social no puede ser solo valorado analizando las características concretas de las propuestas de cambio. Se trata de un proyecto global, cuya importancia es proporcional a la influencia que el ámbito empresarial tiene hoy en nuestra sociedad. Y en esa tarea, son muchos los agentes implicados. Preguntemos a quien insiste en la fragilidad de las alternativas sobre su compromiso por enriquecer y hacer viables aquellas de merecen la pena.

6. Propuestas concretas para un nuevo contexto

El discurso planteado en estas páginas perdería parte de su solidez si no estuviera acompañado o ilustrado por las iniciativas concretas que lo encarnan y hacen eficaz en la actividad empresarial. Por eso, sin ánimo de ser exhaustivos, presentamos algunas propuestas alineadas con los propósitos que alientan la aportación teórica precedente.

Comenzamos formulando algunas medidas que tienen a la Administración Pública como agente principal, reconocida su peculiar condición en el ámbito empresarial, económico y social en general:

- Todos los niveles de la Administración Pública, grandes clientes de las empresas en el suministro de productos y servicios, podrían formular, incorporar y valorar significativamente las cláusulas y condiciones de sostenibilidad social y medioambiental en caso de no disponer de ellas o mejorarlas profundamente si ya aparecen recogidas. De este modo, sería posible generar un efecto social multiplicador, a partir de una actitud ejemplarizante, tanto en las empresas contratadas como en otras contratantes y en la población en general. El empleo de personas integrantes de colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión, la igualdad real entre hombres y mujeres, la estabilidad laboral y la calidad en el empleo, la promoción de medidas de conciliación de vida laboral y familiar, la propia responsabilidad social empresarial,... son algunas de las líneas de trabajo posibles. De esta manera, junto a la consolidación de prácticas concretas aplicables a cualquier realidad empresarial, la implantación de determinadas propuestas de alternativa con alto valor transformador, en la línea que hemos venido desarrollando, aumentarían significativamente.
- También la Administración Pública tiene la posibilidad de formular las medidas legales correspondientes que promuevan –mediante incentivos o ventajas fiscales, económicos, financieros, promocionales, etc.– la generación de un tejido empresarial –como el de la economía social y solidaria– con rasgos específicos que realicen una mayor aportación social y construcción de una ciudadanía más inclusiva y participativa. Es incuestionable que el éxito de los modelos empresariales imperantes en estos momentos depende, parcial pero significativamente, de un entramado legal favorecedor. El giro de estas medidas hacia otros modelos más sociales de empresa, que subsisten incluso en un ecosistema que los considera «especie extraña», posibilitaría crear unas mejores condiciones para su desarrollo y éxito.
- Por último, no podemos olvidar la dimensión de vigilancia y sanción que debe desarrollar la Administración Pública en favor del bien común frente a los intereses privados y particulares. En este terreno, cabe destacar la gran tarea todavía pendiente en el fraude fiscal en todas sus versiones (doble contabilidad, ausencia de facturas o falsedad de las mismas, acceso inadecuado a ventajas fiscales, etc.), en el fraude vinculado a la contratación laboral (jornadas superiores las contratadas legalmente, horas extras, falsos trabajadores autónomos...) o en el cumplimiento –muchas veces meramente formal pero no real– de las medidas de salud laboral y

prevención de riesgos. El camino a recorrer por parte de la Administración en la inspección, persecución y sanción del fraude es todavía muy largo.

Las propias empresas también tienen algunas medidas a implantar que pueden fortalecer su condición de empresas gestionadas éticamente, especialmente en lo que respecta a su responsabilidad ante la sociedad. Por ejemplo:

- Desarrollar una política ambiciosa de rendición social de cuentas de su actividad haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para promover y posibilitar una participación más activa tanto de los integrantes de la propia empresa como, sobre todo, de sus clientes y usuarios. De ese modo, los distintos colectivos afectados pasivamente por las decisiones empresariales se convierten en sujetos activos, interlocutores directos y, en definitiva, corresponsables con la empresa. En este sentido, se pueden identificar diversos frentes, desde el etiquetado hasta el establecimiento de canales fiables de interacción con los diferentes grupos de interés.
- Es necesario profundizar en la ruptura de la unidimensionalidad económica en la que viven las empresas. Si es ya comúnmente aceptado que la sostenibilidad de la empresa ha de serlo no solamente económica, sino también social y medioambiental, las cuentas y balances económicos han de estar acompañadas por balances sociales, tanto cuantitativos como cualitativos irreductibles a términos monetarios. En este sentido, es importante resaltar que el proceso de gestión de los impactos que la actividad empresarial genera plantea desafíos en todas sus etapas (decisión del perímetro de impactos relevantes, identificación, análisis, evaluación, valoración, mejora, comunicación...) no pudiéndose reducir a una comunicación parcial de determinados impactos elegidos unilateralmente por razones de coste, oportunidad o imagen.
- Los esfuerzos por una mayor transparencia e información por parte de la empresa a la sociedad han de ser redoblados. No basta con una mejor política comunicativa respecto de las especificidades y características del producto o servicio que se ofrece, es necesario comunicar cada vez más y mejor las condiciones (laborales, económicas, medioambientales, etc.) en las que se ofrece, posibilitando una decisión más madura, reflexionada y crítica del cliente, que tiene como contrapartida correlativa por su parte una mayor fidelidad, identificación y compromiso con la entidad empresarial. De modo similar se puede hablar de la transparencia al interior de la empresa con todos los integrantes de la misma, entendiéndola como un elemento facilitador de una mayor participación.

Más allá de Administración y empresas se encuentra la sociedad en su conjunto y algunos agentes específicos de la misma que también tienen tareas por delante:

- A día de hoy se hace necesario un debate profundo y riguroso alrededor de la – creemos que mal- llamada «economía colaborativa» (cuya adjetivación puede llevar a engaño) o, mejor, de los nuevos modelos de negocio –nuevas economías- surgidos a partir y soportados por plataformas digitales. Huyendo tanto de la aceptación acrítica como de la descalificación apriorística es necesario establecer

los límites a los mismos, siguiendo no solamente criterios legales y económicos sin también éticos.

- Dada la especial relevancia social que a día de hoy tiene el Tercer Sector y, más en concreto, las ONGs, se hace necesario apelar a su peculiar protagonismo y responsabilidad a la hora de fomentar las nuevas alternativas (financieras, productivas, de servicios...) que están surgiendo, convirtiéndolas en sus aliados más significativos y apoyándolas a través de sus decisiones y comportamientos económicos.
- Por último, e inevitable dado el lugar social del que surge esta reflexión, no podemos dejar de citar la gran responsabilidad que tiene la Universidad y especialmente sus Escuelas de Negocios y facultades de titulaciones económicas y empresariales a la hora de reorientar la ideología, principios y valores –sobre todo morales- que las animan. Desarrollar una sólida formación ética vinculada a la actividad empresarial y económica se vuelve una tarea inaplazable.