



Cuadernos de RSO

**Publicación interdisciplinaria sobre
Responsabilidad Social de las
Organizaciones**

Universidad Católica del Uruguay
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ciencias de la Administración
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad
Católica del
Uruguay

CONTENIDOS » Vol. 2 – nº1 – 2014

6

Editorial

7

El sentido de la empresa y la vocación del empresario.

Carlos Hoevel

17

Estado de la Responsabilidad Social Universitaria. El aporte de AUSJAL a la institucionalización del enfoque en América Latina.

Daniela Gargantini

36

Democratizando la información contable. Estados de Valor Agregado y la Huella de Valor.

Luis Perera

53

Levantando las críticas a la RSE: el aporte de la Economía Civil.

Oscar D. Licandro

70

El Buen Gobierno en las organizaciones de la sociedad civil

Anabel Cruz

82

Techo: el caso de una organización social que aprendió a construir relaciones de colaboración con el sector privado.

Natalia Camiruaga

98

BOOK REVIEW

Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay.

Oscar Licandro y Lucía Pardo.

Comenta: Ana Lanero

100

TERCER SECTOR

El Caso de Fundación Forge Uruguay

Fernando Panizza

El sentido de la empresa y la vocación del empresario

RESUMEN

Tomando como punto de partida el auge actual de la temática de la ética y de la responsabilidad social empresarial, el artículo analiza la situación de la empresa contemporánea reflejando la existencia de dos ideas opuestas en la concepción de su sentido y finalidades. La primera idea, basada en la teoría neoclásica de maximización de los beneficios, concibe a la empresa desde un punto de vista fundamentalmente utilitarista. Frente a ésta surgió como reacción el intento de insertar la dimensión ética y de la RSE en la estrategia empresarial pero de un modo generalmente extrínseco. En tal sentido, el autor propone replantear el concepto de ética empresarial y de RSE desde una redefinición del concepto de empresa desde su sentido económico y su responsabilidad dentro del tejido social. Asimismo el artículo analiza la finalidad de la empresa en la sociedad, los fines de los diversos constituyentes que la componen y los distintos criterios para la coordinación de los mismos. Finalmente, el autor hace referencia a la dimensión subjetiva y vocacional de la actividad empresarial enfatizando el aspecto de responsabilidad fiduciaria tanto en relación a la empresa como hacia la sociedad.

Palabras Clave: Empresa, Responsabilidad Social Empresarial, Ética Empresarial, Vocación, Responsabilidad fiduciaria.

DATOS DEL AUTOR:

Carlos Hoevel

Título académico: Dr. en Filosofía, M. A. en Ciencias Sociales.

Pertenencia institucional: Universidad Católica Argentina

Cargo: Profesor Titular Ordinario

CONTACTO:
carlos_hoevel@uca.edu.ar

Recibido : 02 / 04 / 2014

Versión final aceptada: 17 / 06 / 2014



EL AUGE DEL DISCURSO SOBRE LA ÉTICA Y LA RSE EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS

En las últimas décadas la preocupación por la ética y la responsabilidad social empresaria ha crecido exponencialmente. Se trata de un movimiento de alcance global que actualmente ocupa una porción cada vez más extensa de las agendas de los gobiernos, las empresas y los organismos internacionales. Se podrían mencionar múltiples razones para explicar este auge, pero me atenderé aquí a señalar sólo tres causas fundamentales de este fenómeno tan extendido.

La primera causa radicaría, en mi opinión, en la toma de conciencia creciente acerca del enorme costo que representan en términos sociales, ambientales y humanos, los efectos colaterales o, como los denominan los economistas, las externalidades negativas de nuestras acciones

económicas y empresariales. En efecto, especialmente a partir de los años setenta, con el informe sobre *Los límites del crecimiento* (1972) publicado por el Club de Roma poco antes del comienzo de la crisis del petróleo, se extendió la idea de que las empresas debían comenzar a hacerse cargo de los costos externos que implicaba el aumento de su productividad. Si bien esta llamada de atención fue contrarrestada más tarde, en los años ochenta y noventa, con la teoría de la destrucción creativa schumpeteriana, por la cual se promovió la idea de que los costos que representaba el crecimiento rápido de las empresas serían compensados por el surgimiento de nuevas tecnologías, la conciencia acerca de la irreversibilidad de ciertos daños producto de un crecimiento acelerado y desigual (rupturas graves en el tejido social, daños irreparables en la salud de los ciudadanos, agotamiento de recursos naturales) y la necesidad de preverlos, se mantuvo con el tiempo. De hecho, incluso durante los años de rápido crecimiento de la economía, las empresas fueron incorporando dentro de sus idearios y acciones muchas de las ideas de ética y responsabilidad social empresariales promovidas desde entonces por grupos ambientalistas, asociaciones civiles, iglesias y grupos de intelectuales provenientes de la ética, la sociología, el *management* humanístico o la ciencia económica heterodoxa. Hoy en día, después de la crisis financiera del 2008, cuyas consecuencias podrían haber sido mucho más catastróficas de no haber sido por los rescates financieros realizados por los Estados, está cada vez más claro que esta toma de conciencia no fue, sin embargo, suficiente. Por el contrario, es evidente que en muchos casos fue una conciencia solamente declamatoria y, cuando fue real, no se encarnó en la práctica con la suficiente fuerza como para prevenir la crisis.

El segundo factor que explica, a mi juicio, la expansión de las ideas sobre ética y responsabilidad social empresariales es el redescubrimiento de la influencia del factor humano en la economía y la empresa. En efecto, si consideramos todo el período de la primera y la segunda revolución industrial, vemos un predominio de la máquina y de las formas de organización del trabajo asociadas a ésta. Todo el sistema taylorista y fordista respondía a esa configuración, la cual llevaba a pensar la economía y la empresa más como un sistema mecánico y técnico que como sistemas de relaciones humanas. Incluso las tareas de los empleados no industriales eran organizadas tomando como modelo la forma de organización industrial. El tipo de incentivos para mejorar su rendimiento no difería demasiado del aplicado al obrero raso. Al mismo tiempo, las tareas del directivo empresarial eran consideradas, en un sentido muy rudimentario, como procesos de coordinación de factores en los cuales el factor humano era visto como un recurso más. Esta situación se fue modificando especialmente después de la segunda guerra mundial con el advenimiento de la sociedad de consumo y la expansión creciente de la economía de los servicios. En obras como *El advenimiento de la sociedad posindustrial* de Daniel Bell (1976) se presagiaba una disminución del peso del sector industrial en la economía y el surgimiento de una economía de los servicios, con un nuevo tipo de empleado y también un nuevo tipo de *manager* mucho más ocupado en las motivaciones subjetivas tanto de los clientes como del personal. Influidos también por las nuevas corrientes de un *management* "humanístico" -como el de Elton Mayo (1933) (2013) o el de Peter Druker (1974)- los managers comenzaron a verse a sí mismos -y también fueron vistos así por sus empleados y por la sociedad- ya no como meros ingenieros encargados de monitorear el funcionamiento eficiente de una maquinaria más o menos impersonal, sino como líderes responsables con un margen de maniobra suficientemente amplio como para influir de manera positiva o negativa en la vida de sus empleados, de los consumidores y de la sociedad en general. La consecuencia lógica de este cambio en la percepción de la capacidad de acción de los directivos empresarios fue el aumento en las expectativas acerca de lo que se podía esperar de ellos y, finalmente, la creación de un clima que favoreció el pedido de rendición de cuentas a los responsables de las empresas ante la sociedad.

Una tercera razón para explicar el auge del discurso sobre la ética y la responsabilidad social empresaria radica en la necesidad creciente de contrarrestar la fragmentación y separación existente entre los distintos ámbitos económico, político, social y tecnológico de la cultura y de integrarlos entre sí y con los fines esenciales de la vida. (Koslowski, 2001: 4-7) Esto está íntimamente relacionado con la crisis del llamado proceso de modernización que ha sido descrito por autores como Karl Marx o Max Weber y que en las últimas décadas es objeto del análisis de casi todos los pensadores contemporáneos más importantes como Habermas, Luhmann, Blumenberg, Spaemann, Fukuyama o Huntington. Salvando las distintas interpretaciones sostenidas por cada uno de ellos, lo que parecen tener en común es la preocupación por el curso que ha tomado el proceso de modernización que casi todos describen como un proceso de especialización funcional de cada uno de los sectores de la vida social por el cual cada sector tiende a evolucionar separadamente de los demás, perdiéndose el sentido de su relación con el conjunto. En el caso de la economía, el proceso de autonomización de los sistemas de producción, consumo y de intercambios de mercado, especialmente el financiero, llevó en las últimas décadas a una autonomización con relación al sistema político y social provocando una peligrosa fragmentación de todo el sistema social. La consecuencia de este proceso de especialización funcional, por tomar la denominación de Luhmann, termina por resultar en una racionalidad puramente instrumental de la economía que alcanza grados muy altos de sofisticación y eficiencia para lograr objetivos específicos pero termina por perder de vista los demás fines y necesidades del ser humano y sobre todo de la unidad del ser humano como persona. De allí la preocupación por encontrar modos de tender puentes entre la economía y los distintos sistemas que permitan reconstituir un “mundo de la vida”, como lo denomina Habermas siguiendo a Husserl, que superen la peligrosa fragmentación social (Habermas, 1987).

En tal sentido, la ética y la responsabilidad social empresaria son hoy vistas como un puente fundamental para volver a vincular los sistemas de producción y de consumo, que adquieren cada vez mayor autonomía y velocidad, tanto entre sí como con el resto de la vida social, política y comunitaria. Esta percepción del papel de las empresas como actores clave en la lucha contra la fragmentación que genera el proceso de modernización, se acentúa aún más en los últimos años con la globalización de la economía, ya que son especialmente las empresas transnacionales, y no los Estados nacionales, unas de las pocas instituciones de carácter global con capacidad de acción para crear un marco normativo que genere una mayor comunicación entre los distintos sistemas funcionales en los diferentes países y culturas (Craig Smith, N., Bhattacharya, C. B. & Vogel, David, 2010).



DOS TENDENCIAS CONTRADICTORIAS Y SUS CONSECUENCIAS PARA LA EMPRESA

Sin embargo, a pesar de las tres tendencias sociales arriba mencionadas que exigen a las empresas asumir los costos de sus externalidades negativas, responsabilizarse de su entorno más inmediato e incluso tener un papel en la construcción de un bien común a nivel global, en las últimas décadas se acentuó al mismo tiempo una creciente presión sobre las mismas para aumentar su competitividad y rendimiento financiero y concentrarse casi exclusivamente en el objetivo de la maximización de beneficios. En efecto, la acentuación de la especialización del sistema económico arriba mencionada fue potenciada por el proceso de desregulación de la economía que otorgó una gran independencia a los mercados con respecto a las decisiones de los gobiernos y de las empresas enraizadas en el contexto social y cultural de cada país. Si a

esto se le agrega el auge de la economía financiera, potenciada por las redes y nuevos medios digitales de comunicación, el potencial de autonomización del mercado creció exponencialmente. Esta presión de una globalización y desregulación apresuradas obligó a las empresas a encarar rápidos procesos de transformación caracterizados por racionalizaciones que se sucedieron a gran velocidad con el fin de adaptarlas a los cambios.

A los factores mencionados se les sumó la difusión de teorías económicas y de *management* que consagraban la maximización de la utilidad de *managers* y accionistas como el objetivo central de toda la actividad empresarial. Con íntimas conexiones con la teoría económica neoclásica, la teoría del agente y el principal, estableció como marco de referencia para la organización del *management* de las empresas, la idea de que los *managers* (agentes) debían alinearse exclusivamente con los intereses del principal (dueños o accionistas). Para ello se diseñaron sistemas de incentivos que llevaran a los agentes a maximizar los beneficios del principal. Estos consistieron principalmente en organizar los pagos de los *managers* de modo que, maximizando los beneficios del principal, también maximizaran sus propios beneficios (*pay for performance*). La consecuencia fue la de la creación de un círculo de maximización de beneficios compartidos entre accionistas y managers fuera del cual quedaban excluidos todos los demás objetivos de la empresa.

Finalmente también se arraigó una nueva cultura empresaria de características corto-placistas. En efecto, como consecuencia del desmantelamiento acelerado de la empresa estable con previsibilidad laboral a largo plazo y con una concepción del propio trabajo como una carrera para toda la vida, los directivos empresarios comenzaron a actuar pensando exclusivamente en términos individuales. Surgió así un nuevo tipo de *manager* concentrado en obtener grandes ganancias, acumular reservas para su propio futuro y desentenderse de los fines de una empresa en la cual ya no veía como antes un futuro medianamente previsible. Esta nueva mentalidad se acentuó especialmente entre los más jóvenes quienes aceptaron rápidamente las nuevas reglas del juego las cuales los llevaban a tomar grandes riesgos para obtener grandes ganancias. Pero con ello descuidaron completamente cualquier visión de futuro de la empresa, más allá de sus propios intereses inmediatos.

Como resultado de este complejo proceso, la empresa quedó atrapada entre dos tendencias contrapuestas. Por un lado, la que le exigía mayor responsabilidad por el bien común y, por el otro, la que le pedía desentenderse de casi cualquier otro tipo de responsabilidad que no fuera la de concentrarse en su rendimiento financiero para los dueños o accionistas.¹ Esto la llevó también a intentar una serie de componendas con resultados francamente problemáticos. En efecto, muchas empresas diseñaron códigos de ética y programas de RSE pero con fines puramente utilitaristas de reputación y marketing.² Otras los aplicaron como estrategias de defensa frente a posibles reclamos legales o sociales. De hecho, en los últimos años se dio la tendencia a fusionarlas con otros conceptos como el de “sustentabilidad” que las convierte en un concepto más bien pragmático o el de GRC (*Governance, Risk Management & Compliance*), que las transforma en un apéndice de una estrategia corporativa exclusivamente ligada al control de riesgos y al cumplimiento de estándares legales y regulatorios con el fin de lograr la maximización de beneficios. Finalmente, algunas empresas los utilizaron simplemente como pantalla para ocultar incumplimientos fiscales o escándalos éticos.

1 Cfr. Probablemente la premonición más clara a nivel teórico de esta situación la ha tenido Milton Friedman en su célebre artículo *Corporate Social Responsibility: a Subversive Doctrine* (1965).

2 Cfr. especialmente Gilles Lipovetsky, “Las bodas de la ética y el business” en *El crepúsculo del deber: La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos* (2005).

Si bien existieron también muchas empresas auténticamente comprometidas con la ética y la RSE, los intentos de superar las contradicciones mediante fórmulas híbridas tuvieron su precio. En efecto, como consecuencia de las desviaciones y deformaciones señaladas, la ética y la RSE perdieron gran parte de su prestigio y aceptación social. En la opinión pública se generalizó la idea de que se trataban de meros sucedáneos para continuar, de manera más sutil y disfrazada, con una política de maximización de beneficios.³ Por lo demás, como reacción a esta concepción utilitarista de la ética y la RSE, hoy experimentamos también en muchos países, especialmente en América Latina, la tendencia a un fuerte intervencionismo estatal el cual, por medio de crecientes presiones legales, fiscales y políticas sobre las empresas, pretende subsanar desde el Estado las fallas de la ética y de la responsabilidad empresarias (Mullerat, 2011). En el caso argentino, que es el que conozco más de cerca, las empresas están hoy bajo fuego gubernamental, teniendo que pagar con un total avasallamiento y tergiversación de sus fines el precio de su mera existencia.



REPIENSAR LA RSE EN CONEXIÓN CON LA NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIA

En mi opinión, esta encrucijada en la que se encuentran las empresas frente a las presiones de la sociedad y de la política por un lado, y las de la economía, por el otro, exige un replanteo conceptual de lo que significan realmente la ética y la responsabilidad social empresarias. Pero este replanteo requiere a su vez volver a pensar, en el complejo contexto actual, los conceptos de empresa y del sentido del rol del líder empresario frente a ella. La ética y de RSE no pueden tener bases sólidas si están en contradicción con los fines y la naturaleza de la empresa y de la actividad de los *managers* dentro de ésta. Sólo podrán consolidarse si forman un todo coherente con la estructura de la empresa de la cual dependen. Tal como afirma el adagio latino del pensador escolástico español Luis de Molina: "*obligatio oritur ex natura rei*", es decir, la obligación o responsabilidad frente a una cosa surge o brota de la naturaleza de esa cosa (Koslowski, 2011). En tal sentido, es preciso pensar las responsabilidades de la empresa como parte constitutiva de la lógica intrínseca de ésta última. Pero, ¿cuáles son los rasgos centrales de la actividad empresarial que hoy es preciso volver a recordar para de allí deducir sus responsabilidades?

En primer lugar, está lo que la filosofía clásica llama el *finis operis* (fin o sentido de la actividad), es decir, el propósito de la empresa como tarea. Contra lo que se instaló como idea durante las últimas décadas, el propósito y responsabilidad primera de la empresa como actividad no es el de generar ganancias sino el de hacer buenos productos u ofrecer buenos servicios. Las empresas exitosas en el tiempo desde Ford hasta Microsoft se han centrado siempre en un producto o en un servicio y no en el rendimiento financiero como su tarea principal. Tal como sostiene el economista británico John Kay, existe una suerte de "paradoja de la búsqueda de

³ Ciertamente los propios managers, como la mayoría de las personas en la sociedad actual, admiten genéricamente la necesidad de una mayor responsabilidad social de las empresas. Sin embargo, al mismo tiempo, dudan de la viabilidad de los programas concretos de RSE que realizan las empresas debido a su dificultad para verlos traducidos en términos mensurables, es decir, en términos de creación de valor económico para las empresas. Así se manifiesta de nuevo la contradicción entre los fines de la maximización y los de la ética y la RSE. Cfr. Encuesta realizada por Mc Kinsey & Company junto al Center for Corporate Citizenship del Boston College en diciembre del 2008 que incluye respuestas de 238 CFOs, profesionales de inversión y ejecutivos financieros de distintas industrias y regiones. Esta encuesta fue complementada con otra realizada a 127 profesionales en RSE e inversores socialmente responsables. Ver: http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/valuing_corporate_social_responsibility_mckinsey_global_survey_results

ganancias" (*profit-seeking paradox*) que puede comprobarse a través de muchas historias empresariales actuales por la cual las empresas más rentables no son aquellas orientadas a las ganancias sino a la mejora constante del producto o servicio, lo cual no implica que se descuide su razonable rendimiento en términos financieros. (Kay, 2010, 24 y ss.) Las ganancias son sólo un principio de control. La empresa debe generar ganancias pero no necesita maximizarlas.⁴ De hecho, la crisis financiera ha demostrado que el argumento de la competencia por la maximización de beneficios es falso: quienes encabezaron dicha competencia fueron los bancos que terminaron en bancarrota o las empresas que perdieron su valor. Lo que se maximizó no fueron, por lo demás, las ganancias de la empresa sino las de algunos CEOs que arriesgaron el bien de la empresa a largo plazo para obtener beneficios a corto plazo no para la empresa sino para sí mismos.

En segundo lugar, está el *finis operantis* o fines de los actores que intervienen en la empresa. Estos no son sólo los dueños, los accionistas o los *managers* sino todos los demás *stakeholders*: empleados, clientes, proveedores y todos aquellos actores de la sociedad que reciben los efectos positivos y negativos de las actividades de la empresa. En tal sentido, de esta estructura heterogénea y pluralista de actores y fines que caracteriza a la empresa se puede entender su responsabilidad social utilizando la categoría clásica de "bien común". En efecto, el *manager* es responsable no sólo de facilitar la consecución de los fines que se proponen los propietarios al comenzar la empresa sino de todos los fines que los demás *stakeholders* involucrados buscan al colaborar con el empresario. En el ámbito de la organización del trabajo debe existir la preocupación de que éste sea realmente productivo, significativo para quienes lo realizan y que sea desarrollado en forma subsidiaria, es decir, dejando un razonable espacio de libertad y de responsabilidad a quienes lo tienen inmediatamente a su cargo. Este bien común empresario implica además que la producción de bienes y servicios esté dirigida a satisfacer las necesidades auténticas de los clientes y consumidores y no a promover deseos inducidos a través del marketing y la publicidad. Pero también es crucial, especialmente hoy en día, el uso responsable y justo de los recursos que no pueden ser tratados como mera materia prima ya que forman parte de un todo mayor natural y social del cual la empresa no puede desentenderse.

En tal sentido, se ve claro que, por su misma naturaleza, la empresa adquiere especialmente en nuestro tiempo, un significado que el Papa Benedicto XVI en su encíclica *Caritas in veritate*, denominó "polivalente" (Benedicto XVI, 2009: 40). Con esta expresión se entiende que no son legítimas las teorías de la empresa que interpretan sus fines en un sentido unívoco, es decir, como una unidad de producción maximizadora de beneficios, sin considerar los otros fines o motivaciones que deben animarla. Por otra parte, esta concepción polivalente de la empresa está emparentada con un replanteo en la concepción de las relaciones económicas. En contraposición a la idea del mercado como un mero mecanismo de intercambio de equivalentes entre agentes maximizadores de utilidad, se plantea la idea del mercado como un conjunto de relaciones interpersonales que pueden superar el mero intercambio de equivalentes, incluyendo formas de reciprocidad no inmediata a través de la cooperación, el altruismo o incluso el don (Bruni, 2006). Pensadas desde este marco más amplio, las empresas pueden adquirir formas de distinto tipo: desde aquellas que se concentran más en la obtención de beneficios para los accionistas hasta las que distribuyen sus beneficios entre los *stakeholders*.

⁴ Ya hace muchos años Peter Drucker había criticado el principio de maximización de los beneficios como el fin último de la empresa ya que termina tergiversando todos los otros fines que la empresa debe también considerar. "El concepto de maximización de las ganancias –escribía Drucker– carece de sentido." (Drucker, 1974, p.59)



LA ACTIVIDAD DEL LÍDER EMPRESARIO

Por otra parte, esta reconsideración de la RSE en relación a su conexión intrínseca con la naturaleza de la empresa implica también una consideración atenta acerca de la dimensión subjetiva de la actividad del líder empresario. De hecho, la interpretación de la naturaleza de esta actividad sufre en la actualidad una serie de confusiones como resultado de las presiones del contexto, de teorías erradas y de la debilidad personal o moral de muchos líderes empresarios. En efecto, la imagen de lo que es un empresario ha ido cambiando a lo largo del tiempo desde el emprendedor aventurero de los inicios del capitalismo, el empresario propietario de la primera revolución industrial, el capitán de la gran industria de la época fordista hasta el actual CEO flexible, hiperprofesional y entendido como un delegado de los intereses más o menos anónimos de los accionistas. En relación a esta última imagen, parece diluirse con rapidez la idea de que la actividad empresaria implique una vinculación intrínseca con una empresa en particular para convertirse en una relación temporaria. Por ejemplo, de acuerdo a la teoría del agente y el principal, el *manager* es un mero delegado de los intereses del propietario de la empresa que lo contrata y no tiene responsabilidad más que en relación a éste último. Por el contrario, una idea de la empresa como la que venimos describiendo implica una concepción fiduciaria de las tareas del *manager* que es mucho más que actuar de acuerdo a la voluntad del principal. El *manager* de una empresa no es el agente de quienes lo emplean sino el fiduciario responsable de la empresa en cuanto tal (Koslowski, 2011: 9). En otras palabras, no se trata de alguien que opera a modo de instrumento pasivo de los accionistas, siguiendo ciegamente los deseos o la simple voluntad de éstos. La responsabilidad fiduciaria del gerente es una responsabilidad hacia toda la empresa y no sólo hacia los accionistas. Implica el deber de cuidar el patrimonio de la empresa y el de hacer cumplir los fines de la misma, los cuales, como hemos señalado, no consisten sólo en la obtención de beneficios para los accionistas. Por el contrario, los deberes fiduciarios de actuar en buena fe, tener lealtad, cuidado y prudencia y revelar información de posibles conflictos de interés (*disclosure*) se los debe el líder empresario no sólo a los dueños sino a la empresa como totalidad.

De esta concepción se deriva todo un conjunto de responsabilidades que robustecen el vínculo entre el *manager* y la empresa, modificando completamente esa imagen del *manager* como alguien sólo temporalmente vinculado con una empresa en particular. Si bien esa permanencia temporal no es incompatible con la responsabilidad, sí es necesario superar la idea de un uso puramente instrumental de la empresa como mero recurso para el beneficio de los accionistas o de los *managers*, dejando de lado el hecho objetivo de que la empresa tiene una dimensión mucho más amplia que los intereses particulares de éstos. De allí se deriva un cambio fundamental en la idea que se tiene de la actividad *managerial* y empresarial, la cual debe estar subordinada a la realidad más permanente e incluso transgeneracional de la empresa, que no puede ser tratada como mera mercadería o puesta constantemente en riesgo para obtener mayores ganancias.

Pero la actividad empresarial debe ir más allá de la ética y la responsabilidad social: necesita ser encarada como una respuesta personal al llamado contenido en las exigencias intrínsecas que brotan de la naturaleza de la empresa. Por eso es muy adecuado entenderla como vocación (Naughton & Alford, 2012) (Novak, 2013). Para ello, se requiere de los líderes empresarios mucho más que el cumplimiento de la ley, el cual está ciertamente en la base de cualquier responsabilidad social empresarial. La integridad y la unidad de vida que supera la división entre la moral personal o familiar y la llamada "moral de los negocios" forman parte de sus exigencias. Esta integración sólo es posible por medio de una ética de la virtud centrada en la idea de

persona como el núcleo ontológico desde donde se construye una empresa sólida (Spaemann, 2000). Ésta supone que el empresario no deja su condición personal al entrar en la empresa sino que la incluye en cada una de sus acciones. Del mismo modo, implica que el directivo empresario considera a los demás *stakeholders* también como personas, es decir como fines en sí mismos, los cuales nunca pueden ser utilizados sólo como medios.

ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

He intentado mostrar cómo, en mi opinión, un tratamiento “especializado” de la ética y la responsabilidad social empresarias, aislado de una consideración de conjunto acerca de la naturaleza de la empresa y de la actividad del empresario, está llamado a fracasar. Entendida como una actividad adicional o complementaria de las actividades centrales de la empresa, la RSE se convierte en un mero barniz que demuestra su inconsistencia o su insostenibilidad en el largo plazo. En cambio, cuando se la piensa en conexión con la lógica total de la actividad empresarial, si bien surgen los verdaderos problemas y las contradicciones, se está al menos en el camino de su implementación auténtica y fructífera. La empresa es una organización conformada por personas asociadas para conseguir distintos fines, ninguno de los cuales puede quedar afuera de la visión y misión que planteen sus directivos. La responsabilidad central del líder empresario radica precisamente en lograr una coordinación justa y adecuada de estos fines. Si, en cambio, movido por una concepción unilateral de la empresa o por la persecución exclusiva de sus propios intereses, el manager subordina de modo injusto algunos de estos fines a otros, no sólo está actuando de modo antiético sino también de manera irresponsable en relación a los intereses de la empresa en su conjunto, incluidos sus propios intereses y los de los dueños o accionistas. De allí que en realidad el carácter ético y responsable de la actividad empresarial no corre de modo paralelo a la gestión eficiente y productiva, sino que forma parte de su lógica íntima. La empresa productiva, eficiente y competitiva, requiere, al menos en el largo plazo, de un buen management que es siempre, al mismo tiempo, un management ético y responsable.

Claro está que, para no caer en un fácil moralismo, es necesario siempre también considerar el contexto concreto en que se desempeñan las empresas en la realidad de hoy en día. Este contexto no es nada sencillo, más bien, podríamos decir, es fundamentalmente hostil a una concepción de la empresa ética y socialmente responsable. En primer lugar, debido a la dinámica excesivamente rápida de los cambios en los mercados que obliga a las empresas a adaptarse constantemente y, por lo tanto, hace difícil una visión responsable que se haga cargo de las consecuencias a largo plazo de las propias acciones. En segundo lugar, por la dependencia financiera ya mencionada, la cual lleva a los directivos a obsesionarse por los números y a descuidar a las personas. En tercer lugar, por un tipo de educación profesional puramente técnica que no incluye una formación en la reflexión, en la ética y en el sentido social, produciendo managers muchas veces ciegos para la dimensión humana, ética y comunitaria de la empresa.

Tomando en cuenta este contexto, se hacen imprescindibles algunas acciones para comenzar a transitar el camino hacia una nueva cultura empresarial. El primero, a mi juicio, es el de un cambio en el pensamiento que implica ante todo el reemplazo de una concepción de la empresa y de la actividad empresarial centrada en la maximización de beneficios por una centrada en la consecución de los fines de todos los *stakeholders*. Esta concepción es enseñada de modo muy poco convincente en las Universidades y escuelas de negocios, y queda muchas veces opacada por las teorías en boga concentradas en la maximización de utilidad. Hasta tan-

to no se opere un cambio de paradigma en la enseñanza de las disciplinas centrales del management, los intentos por llevar adelante algún cambio serán muy difíciles en la práctica (Datar, Garvin, & Cullen, 2010).

Por otra parte, se requieren también cambios en la estructura institucional de la economía que permitan que las empresas ética y socialmente responsables, aun no siendo mayoritarias, puedan tener su lugar en el mercado. Si bien las regulaciones no son siempre el mejor camino, es cierto que muchas empresas con un tipo de organización diferente a la tradicional no tienen en muchos países un reconocimiento jurídico, o se hace muy difícil su operatividad en términos legales (Zamagni & Zamagni, 2010). El hecho de que la legislación de muchos países se esté ampliando para incluir a empresas de tipo social, en las cuales es posible, por ejemplo, un nuevo tipo de distribución de las ganancias, marca un camino de cambio en ese sentido. Lo mismo podría decirse de alguna legislación más restrictiva en relación al pago por performance que desaliente las prácticas cortoplacistas y la irresponsabilidad de los managers.

Además es necesario mencionar que cualquier cambio hacia una empresa socialmente responsable no puede sino estar acompañando de un nuevo tipo de dinámica económica diferente de la que hemos presenciado en las últimas décadas. Una empresa responsable crece en el contexto de una economía y una cultura que al menos no haga imposible una actitud de responsabilidad. De allí la necesidad de una responsabilidad política que acompañe la responsabilidad empresaria no por medio de marcos regulatorios excesivos y muchas veces contraproducentes, sino a través de la promoción de un contexto previsible, con políticas prudentes que creen un espacio de libertad, exigencias razonables y de futuro a mediano y largo plazo para las empresas.

Finalmente, el cambio más importante es el de las convicciones íntimas y el de las actitudes y virtudes éticas. Si bien las condiciones estructurales de la economía son fundamentales para un ejercicio responsable de la actividad empresarial, éste es completamente imposible si no existe una internalización de valores básicos en el líder empresarial. Como mencioné más arriba, el dualismo existente entre la moral personal y la moral de los negocios sólo puede ser superado recuperando la unidad de vida. Esta coherencia entre lo que se piensa íntimamente y lo que se hace, entre lo que puede contarse en la intimidad familiar y lo que se actúa en la práctica, sólo puede recuperarse por medio de un cambio interno que no puede ser inducido desde afuera. Este cambio interior implica a su vez un acceso a un nivel de conciencia que muchas veces no se logra por el exceso de actividad y una suerte de aturdimiento en que se desarrolla la vida empresarial, envuelta en exigencias y urgencias constantes muchas veces reales, pero otras tantas veces creadas por el directivo mismo para evitar el momento de la reflexión, de la duda o de la experiencia de vacío. Se hace necesario pues un cambio en la praxis misma de la vida empresarial que incluya la reflexión y el autoanálisis. Para ello podrían implementarse quizás formas más integrales de *coaching* que busquen ir más allá del mero aumento de la efectividad y que ayuden al líder empresarial a tomar contacto con su interioridad profunda. Únicamente desde allí podrán surgir gradualmente las acciones responsables que la empresa y la comunidad necesitan. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bell, Daniel, (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial: Un intento de prognosis social*, Madrid, Alianza.
- Benedicto XVI, (2009). *Caritas in veritate*, Roma: Libreria Editrice Vaticana.
- Bruni, Luigino, (2006). *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Milano: Bruno Mondadori.
- Craig Smith, N., Bhattacharya, C. B. & Vogel, David. (2010) *Global Challenges in Responsible Business*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Datar, Srikant M., Garvin, David A. & Cullen, Patrick G. (2010) *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*, Cambridge, Harvard University Press.
- Drucker, Peter, (1974). *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Row, 1974.
- Friedman, Milton (1965) "Social Responsibility: A Subversive Doctrine", *National Review*, August, 1965.
- Habermas, Jurgen, (1987) *Teoría de la acción comunicativa*, 2 vols. Madrid: Taurus.
- Kay, John, (2010). *Obliquity. Why our goals are best achieved indirectly*, Penguin books, New York.
- Koslowski, Peter (2001). *Principles of Ethical Economy*, Dordrecht: Kluwer.
- Koslowski, Peter (2011). *The Ethics of Banking: Conclusions from the Financial Crisis*, Dordrecht, Heidelberg, New York: Springer.
- Lipovetsky, Gilles (2005). "Las bodas de la ética y el business" en *El crepúsculo del deber: La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, Bs. As.: Anagrama.
- Mayo, Elton (2013) (1933) *Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.
- Meadows, Donella H. (1972). *Los Límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Mullerat, Ramón (2011). *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*, Bedfordshire, Kluwer.
- Naughton, Michael & Alford, Helen (2012). *Vocation of the Business Leader. A Reflection*. Rome: Pontifical Council for Justice and Peace.
- Novak, Michael (2013) (1996). *Business as a Calling. Business and the Examined Life*, New York: Free Press.
- Spaemann, Robert (2000). *Personas: acerca de la distinción entre algo y alguien*. Pamplona: EUNSA.
- Zamagni, Stefano & Zamagni, Vera, (2010). *Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization*. London: Edward Elgar Publishing.