



**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS  
DOCTORADO OFICIAL DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES**

**LA GENERACIÓN DE RIQUEZA Y DE BIEN COMÚN: UNA CONSECUENCIA  
DE SITUAR A LA PERSONA COMO EJE RELACIONAL DE LA EMPRESA**

**DOCTORANDO: ANTONIO JOSÉ GARCÍA-ESCRIBANO CRUZ  
DIRECTOR: PROFESOR DR. D. VICENTE LOZANO DÍAZ  
MADRID 2015**



## ÍNDICE

<b>PREFACIO</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>19</b>
<b>1 Objetivos de la investigación</b>	
1.1 Establecer las claves de la empresa sostenible	26
1.2 Demostrar que la ética dialógico-personalista y la Doctrina Social de la Iglesia comparten una antropología común	27
<b>2 Diseño de la investigación: metodología y estructura</b>	
2.1 Planteamiento	28
2.2 Metodología	
2.2.1 Perspectiva empresarial	35
2.2.2 Perspectiva ético-antropológica	39

**PRIMERA PARTE: FUNDAMENTACIÓN ÉTICO-ANTROPOLÓGICA 47**

**CAPÍTULO 1. Aproximación ética a la empresa**

1.1 La ética como <i>ethôs</i>	50
1.2 Ética utilitarista: una ética de mínimos	58
1.3 Ética teleológica: una vía de superación	67
1.4 Ética dialógico-personalista	
1.4.1 La recuperación de la existencia	74
1.4.2 El conocimiento de los valores	79
1.4.3 La ética como morada	90
1.5 Ética cristiana.	
1.5.1 Humanismo personalista cristiano	94
1.5.2 La dignidad de la persona	96
1.5.3 La propuesta de un humanismo integral	97
1.5.4 Descubrimiento de los valores por vía de la experiencia	99
1.5.5 La idea del Bien Común	100
1.5.6 La ética Cristiana como apertura hacia el otro	104
1.6 Doctrina Social de la Iglesia	106

**CAPÍTULO 2. La persona en la empresa**

2.1 La persona desde la antropología dialógica	118
2.2 La persona desde la antropología de la D.S.I.	133
2.3 La dignidad de la persona: la centralidad de la persona en la actividad empresarial	138

<b>SEGUNDA PARTE: LAS CLAVES DE LA EMPRESA SOSTENIBLE</b>	<b>141</b>
<b>CAPÍTULO 3. La empresa sostenible</b>	
3.1 Enfoque centrado en el beneficio	145
3.2 Enfoque centrado en la persona	154
3.3 Diversos modos de realidad en la empresa	157
<b>CAPITULO 4. La persona como eje relacional de la empresa</b>	
4.1 La empresa como ámbito de desarrollo personal	170
4.2 La persona no es instrumento	175
4.3 La persona no es función	178
<b>CAPÍTULO 5. El encuentro en la empresa</b>	
5.1 Las actitudes generadoras del encuentro	186
5.2 Las condiciones del encuentro	189
5.3 Las consecuencias del encuentro	195
<b>CAPITULO 6. La pregunta por el sentido en la empresa</b>	
6.1 La empresa con vocación de servicio tiene sentido	217
6.2 Empresa versus negocio	219
<b>CAPITULO 7. La transparencia: elemento crucial de la confianza</b>	
7.1 Mirror, mirror: confronting the truth	226
7.2 Using transparency to build trust	228
7.3 Inverting the management pyramid	230
7.4 Algunos resultados	231
<b>CAPITULO 8. La mirada profunda en la toma de decisiones</b>	
8.1 Alcance: las decisiones y sus efectos en el futuro	234
8.2 Amplitud: repercusión de las decisiones en los demás	240

8.3 Profundidad: el sentido en la toma de decisiones	245
8.4 La empresa axiotrópica inspira su misión orientada por los valores de la Verdad, la Justicia y la Generosidad	252
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>257</b>
<b>PROSPECTIVA</b>	<b>267</b>
<b>REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS</b>	<b>273</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>295</b>

**“La empresa no debería hacer cosas con  
los hombres, sino hombres con las cosas”**

**Andrés Restrepo<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> SERVITJE, R., *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*, Pearsons Educación de México S.A de C.V, México, 2003, 44.



**A mi familia**



## **PREFACIO**



Esta tesis nace de un encuentro y de una llamada, del encuentro entre una experiencia práctica de más de treinta años en el mundo de la empresa y otra reflexiva de casi nueve años en el ámbito universitario, y de la llamada a compartir con emprendedores, directivos y estudiantes de administración y dirección de empresas los frutos del mencionado encuentro.

Para entender bien el propósito de la presente tesis, es necesario explicar el contexto personal en el que se enmarca. He dedicado toda mi vida profesional al mundo de la empresa, una vez completados mis estudios académicos como Ingeniero Técnico Industrial por la Universidad de Granada, me trasladé a Madrid a trabajar y después de unos años de experiencia profesional decidí cursar uno de los primeros MBA que por entonces se impartían en España, concretamente en el Instituto de Empresa, esto fue durante el curso académico 1981-82, fue una gran experiencia que sin duda me ayudó a entender en profundidad desde un punto de vista conceptual los fundamentos de la empresa y sentó la bases para una carrera profesional de la que me siento muy orgulloso. Después de desempeñar diversas responsabilidades en la multinacional británica Rentokil-Initial fui promovido a Director de División y tras ocho años de duro trabajo en esta empresa decidí buscar nuevos retos. En el año 1995, hace de esto veinte años, participé en un proceso de selección a Director General para España de la Multinacional Americana SafetyKleen Corporation, tras varios meses de dura competencia con numerosos candidatos fui elegido para desempeñar esa responsabilidad. Al cabo de poco tiempo tuve la oportunidad de participar en el primer Management Buy Out por el cual se creó Safety Kleen Europe Ltd., empresa a la que pasé a formar parte como accionista y miembro de su Consejo de Administración, paulatinamente comencé a asumir la responsabilidad de las distintas operaciones europeas, a la operación española se añadió primero la italiana, luego la alemana, la francesa, la belga, la portuguesa, la griega y la turca, siendo promovido a Consejero Delegado de todas las operaciones en la zona euro. Durante todo este periodo, Safety Kleen Europe Ltd. no dejó de crecer ininterrumpidamente,

muchas de las operaciones que no eran rentables entraron en rentabilidad sucesivamente, y el crecimiento en beneficios siempre estuvo en los dos dígitos, siendo esta realidad totalmente compatible con unas políticas en las que se erradicaron los contratos basura, se incrementaron inversiones en los casi cien centros de trabajo repartidos por toda Europa, se modernizó la flota de camiones, las instalaciones y se pusieron en marcha numerosos planes de formación. El conjunto de operaciones de SafetyKleen Europe fue valorado en el primer MBO en diciembre de 1998 en 150 millones de euros, en el segundo MBO de 2004 en 350, y en el tercer MBO de 2008 en 710, en el transcurso de diez intensos años de trabajo por parte de un gran equipo humano, la empresa se revalorizó en un cuatrocientos setenta y tres por ciento.

Estando de lleno metido en esta apasionante aventura de creación de riqueza económica y social, y sintiéndome próximo a cumplir los cincuenta años, cuando los griegos aseguraban que los hombres se tornan filósofos, me empezaron a acuciar las preguntas por el sentido de todo lo que hacía. Hasta ese momento mi familia era quien daba sentido a toda mi actividad, pero mi mente me impulsaba a trascender más allá de mi familia. Mi buen amigo Javier Fernández Aguado me animó a cursar el Máster Oficial de Humanidades de la Universidad Francisco de Vitoria, y le hice caso, para mí aquello supuso un gran esfuerzo porque viajaba continuamente por toda Europa, he de confesar ante este tribunal y hay testigos en la sala, que el primer día de clase me coloqué muy ufantemente en la primera fila, el segundo día me fui a la última que era donde me correspondía estar, ni qué decir tiene que después de tantos años en el mundo empresarial, lo académico me desbordaba, estuve a punto de tirar la toalla, y si no lo hice fue por el ánimo y aliento que recibí en todo momento del profesor Lozano, a la sazón en ese momento profesor de pensamiento moderno y contemporáneo y tutor del mencionado Máster, le estaré agradecido toda mi vida por haberme insistido en perseverar. En numerosas ocasiones tomé vuelos expresamente desde Múnich, Milán, París o Londres para poder acudir a clase, les puedo asegurar que me perdí muy

pocas, porque poco a poco fue creciendo dentro de mí una auténtica pasión por absorber todo lo que tan doctos profesores me aportaban. Recuerdo como si fuera ayer la primera sesión con el profesor López Quintás y cómo cuando fue desgranando su metodología de los niveles y la antropología que subyace en ella descubrí las claves por las que había tenido éxito en el mundo de la empresa. Sin yo saberlo, había estado actuando desde el nivel dos de la realidad, y lo hacía de una forma natural porque tuve la suerte de haber sido educado en los grandes valores del humanismo cristiano, que son los que están en el nivel tres de la realidad y que descubrí que fundamentan el nivel dos, que a su vez lo hace con el uno, nivel donde normalmente operan las empresas. Estos descubrimientos fueron trascendentales para mí. Me reuní con el profesor Quintás y le ofrecí fundar una fundación que llevara su nombre y que tuviera como misión difundir su obra, pues desde un primer momento vislumbré la importancia de la misma.

El siguiente año académico me trasladé con mi familia a vivir a Londres, donde se estaba fraguando el tercer Management Buy Out de Safety Kleen Europe, como ya había hecho mella en mí la sed de conocimiento, me matriculé en el King's College de Londres en un curso de postgrado en Ética y Valores, aquello sí que fue uno de los trabajos hercúleo, tuve que escribir tres ensayos de más de treinta páginas cada uno y obviamente en inglés, cuando mi primer trabajo sobre Descartes en esta universidad apenas ocupaba media página como bien recuerda el profesor Lozano.

En julio de 2008 se produjo el tercer MBO de la empresa en el que no quise participar, fundamentalmente por un problema ético, no estaba de acuerdo en someter a la empresa al estrés de un apalancamiento absolutamente innecesario, según mi criterio, así es que regresé con toda mi familia a Madrid. Poco después, mi buen amigo y socio Juan Manrique y yo decidimos fundar una empresa de inversiones, de la que somos propietarios al cincuenta por ciento, y desde la que fomentamos la creación de pequeñas empresas con

sentido. Esta actividad la compaginamos con la promoción de la Fundación López Quintás.

Todo este largo preámbulo era necesario para enmarcar el contexto de la tesis, ya que ésta tiene su origen en la inquietud que desde el primer momento he sentido por compartir con empresarios y directivos la importancia del pensamiento del profesor López Quintás aplicado a la toma de decisiones empresariales. En el año académico 2010-2011, suscribimos un acuerdo con la Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia de Comillas donde comenzó a celebrarse la primera edición de un seminario de investigación que codirigimos el doctor Luis Aymá y yo, cuyo acrónimo es SPIEL, Seminario Permanente de Investigación sobre Ética y Liderazgo, *Spiel* significa en alemán jugar, entrar en juego, concepto fundamental en la metodología dialógico ambital del profesor López Quintás. Este seminario celebra durante el presente año académico su sexta edición.

### **Agradecimientos**

La realización de esta tesis no hubiera sido posible sin la ayuda y el estímulo del profesor Dr. Vicente Lozano, su dirección y consejo han sido fundamentales, así como su disponibilidad cada vez que he tenido necesidad de hacerle consultas o solicitar sugerencias, que han sido muchas.

Tampoco hubiera sido posible esta investigación sin la participación de mi buen amigo y colaborador Luis Aymá, co-director junto conmigo del Seminario Permanente de Investigación sobre Ética y Liderazgo (SPIEL), el encuentro creativo en el que siempre hemos trabajado hace que esta tesis sea tan suya como mía.

Al profesor Alfonso López Quintás, por haber desarrollado una ingente obra académica que me ha ayudado a descubrir las claves del encuentro, de la

creatividad, de la mirada profunda y en definitiva del desarrollo al que todos los seres humanos estamos llamados.

A la Universidad Francisco de Vitoria, donde comenzó toda esta aventura el curso académico 2006-2007, cuando realicé el Master Oficial de Humanidades, y gracias a la cual he tenido la oportunidad de conocer al padre Florencio y al padre Justo, a Daniel Sada, José Manuel G<sup>a</sup> Ramos, Clemente López, María Lacalle, José Antonio Verdejo, Salvador Antuñano, Yolanda Cerezo, Tomás Alfaro, José M<sup>a</sup> Ortiz, Ana M<sup>a</sup> Ozcáriz, Pablo López, Ángel Sánchez-Palencia, Ángel Barahona, Natalia Márquez, Rafael Alé, Teresa de Dios Alija, Félix Suárez, Cristina de Miguel, Susana Alonso, Julia Alonso, Carmen Romero, Miguel Ortega, José Ángel Agejas, Juan Jesús Álvarez, Álvaro Abellán, Sonia González, Ángela Arroyo, Rocío Solís, Álvaro de la Torre, Elena Gallego, Loli Palacios, Antonio Iturmendi, M<sup>a</sup> José Sánchez y a tantos otros miembros de esa fantástica comunidad educativa .

A José Luis Fernández Fernández, director de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad de Comillas, por su colaboración en todas las actividades que desde la Fundación López Quintás desarrollamos con la cátedra que dirige.

A todos los participantes en las cinco ediciones del seminario SPIEL que quedan relacionados en el primero de los anexos de esta tesis y muy en especial a mi amigo Carlos Álvarez Jiménez, una de la personas que más me ha animado a realizar este trabajo.

A Domingo Sugranyes, presidente de la Fundación Vaticana Centesimus Annus Pro-Pontifice, y a todos los miembros del capítulo de Madrid, por ser fuente de inspiración en el estudio de la Doctrina Social de la Iglesia.

A Fernando Fernández, presidente de AEDOS (Asociación para el Estudio de la Doctrina Social de la Iglesia), por su perseverancia infatigable en la difusión del pensamiento social Cristiano.

A Mari Ángeles Noblejas y a todos mis compañeros de la 5ª promoción de formación intensiva en Logoterapia de AESLO.

A Juan Manrique, generoso amigo y cordial colaborador desde hace veinte años en los ámbitos empresarial y filantrópico. Al resto de los patronos de la Fundación López Quintás, Mª Ángeles Almacellas, Amelia Córdoba, Victoria Escudero, Javier Sánchez-Moreno y José María Serradell, y a la directora gerente de la fundación, Isabel Gª Brun, todos ellos entusiastas colaboradores y excelentes personas.

A mi padre, Hilario, que ha sido y es un ejemplo de trabajo y responsabilidad, a mi madre en la memoria, Josefina, porque fue un motor de amor y alegría, y a mis dos hermanas, Regina y Carmen, que encarnan lo mejor de ambos.

A Elena, querida esposa y maestra, ejemplo de vocación médica, su entrega y generosidad sin límites en todos los órdenes de la vida son para mí continuo estímulo de superación, sin ella no podría entender la vida. Y a Florencio, Ignacio y Guillermo, nuestros hijos, personas extraordinarias que representan los frutos del encuentro: el entusiasmo, el gozo festivo, la alegría y en definitiva la felicidad, son quienes les dan sentido a nuestras vidas todos los días.

## **INTRODUCCIÓN**



## **1. Objetivos de la investigación**

Durante el curso académico 2010-2011, desde la Fundación López Quintás para el Fomento de la Creatividad y los Valores, decidimos impulsar la creación de un seminario permanente de investigación sobre ética y liderazgo, cuyo acrónimo es SPIEL, palabra en alemán que significa jugar, entrar en juego, concepto fundamental del encuentro y la creatividad quintasianos. La Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad de Comillas decidió acoger esta iniciativa, y desde entonces ambas instituciones colaboran en el desarrollo del mencionado seminario que durante el año académico 2015-2016 llega a su sexta edición. Más de cien empresarios, directivos, académicos y consultores han participado en este foro en las cinco ediciones anteriores.

Los objetivos iniciales del seminario fueron los siguientes:

1. Profundizar en la relación que se establece entre la persona y la empresa como fuente de creatividad, crecimiento personal y creación de riqueza.
2. Alcanzar una mayor comprensión de cómo las competencias de liderazgo y creatividad tienen una fundamentación ética.
3. Identificar las claves filosóficas, antropológicas y éticas que propician una toma de decisiones responsable.

Toda la reflexión partió de una primera constatación, que para hablar de ética en la empresa es preciso centrarse en la persona, y de esta constatación abordamos los trabajos de investigación tratando de resolver las siguientes cuestiones:

1. ¿Es compatible una actitud éticamente valiosa con la rentabilidad empresarial? ¿Nos expresamos de forma adecuada al afirmar que “la ética es rentable en la empresa? ¿Se reduce la meta de la empresa a

- lograr beneficios económicos, o implica, además, el desarrollo personal de los trabajadores y el consiguiente incremento de su felicidad personal y del bien común?
2. Al ganar autoestima los trabajadores, ¿se ve reducida su vinculación y su fidelidad a la empresa o, más bien, crecen ambas aumentando al mismo tiempo la rentabilidad de la misma? ¿Cabe coordinar una dirección firme en la empresa y la concesión de diversos modos de participación a los trabajadores? ¿Qué es más beneficioso para la empresa, una actitud de egoísmo que se centra únicamente en su rentabilidad o una actitud de generosidad que tiene en cuenta a los demás?
  3. ¿Cabe conciliar la disciplina necesaria a toda organización empresarial con el respeto a la dignidad de la persona? ¿Se puede mantener la competitividad y rentabilidad de la empresa al tiempo que se promueve el bien social? ¿Nos expresamos con el debido rigor cuando afirmamos que debemos escoger entre “la primacía de la empresa” o “la primacía de la persona”?

Estamos convencidos de la urgente necesidad de estudiar experiencias empresariales exitosas fundamentadas éticamente que aporten luz a las nuevas generaciones de emprendedores, que no se sientan cómodos dentro del corsé del viejo paradigma economicista, según el cual la razón última de la empresa no es otra que la maximización del beneficio y del valor de los accionistas. En su encíclica *Caritas in Veritate*, Benedicto XVI resaltaba lo siguiente: "*La gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de los otros sujetos que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, proveedores de los diversos elementos de producción, la comunidad de referencia*"<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> BENEDICTO XVI, *Encíclica Caritas in Veritate*, BAC, Madrid, 2009, 59.

Este trabajo pretende aportar un enfoque nuevo a la investigación que desde hace años se viene haciendo sobre la cuestión ética en la empresa. La novedad radica en el planteamiento metodológico, ya que para llegar a las conclusiones se ha integrado una doble vertiente: el análisis desde el ámbito de la gestión y la práctica empresarial junto a una sólida fundamentación ético-antropológica.

Es cierto que sobre este tema se han realizado numerosos trabajos de investigación, que abordan la cuestión de la ética en la empresa desde la precisión conceptual sobre la definición de la responsabilidad social empresarial, el concepto de ética empresarial, la sostenibilidad, etc., pero estos estudios no llegan a construir la conexión necesaria con la pragmática empresarial. Por otro lado, ha proliferado la literatura sobre la gestión empresarial, la definición precisa de procesos, el incremento de la eficiencia, los diferentes estilos de dirección, la mejora de la calidad, etc. También ha habido intentos de "humanizar" la gestión empresarial, que en la mayoría de las ocasiones adolecen de una sólida fundamentación ético-antropológica. El reto y la novedad que plantea este trabajo de investigación es integrar ambas perspectivas con el propósito de abrir un nuevo camino de reflexión-acción que no se circunscriba únicamente al campo de la especulación intelectual ni a la mera recopilación de ejemplos de buena gestión empresarial.

La perspectiva desde la que se ha abordado la investigación es desde la conexión necesaria que debe existir entre estos dos ámbitos que en la práctica parecen escindidos. El ritmo que impone la gestión empresarial no da pie a la reflexión y ésta, en muchas ocasiones, adquiere una excesiva distancia con los problemas a los que tiene que hacer frente la empresa. Por ello, nos hemos apoyado en las experiencias de los más de cien empresarios y directivos que han participado en el mencionado seminario y desde esta experiencia hemos establecido las conexiones con la fundamentación ético-filosófica que están en la base del éxito empresarial. De este modo, trataremos de demostrar que una

empresa cuya gestión se encuentra fundamentada en los grandes valores es más sostenible y más humana. Lo que es preciso demostrar, y en esto radica la novedad, es que partiendo de la praxis empresarial y de su lenguaje propio: ingresos, gastos, beneficios y ratios de gestión, llegar a la conclusión de que existe una relación directa entre estos resultados y el compromiso incondicional del empresario, directivos y empleados con los grandes valores.

Esta reflexión surge a partir de tres constataciones:

1. El proceso de globalización ha generado una dependencia estructural entre las diversas partes del planeta que trasciende los aspectos comerciales y monetarios, y afecta a las relaciones sociales y al protagonismo que adquiere la dinámica empresarial en la configuración del orden social actual. El mundo de la empresa ha sufrido un tremendo impacto como consecuencia de la globalización, sobre todo en el llamado mundo occidental, impacto que ha sido muy virulento durante la reciente crisis financiera internacional y la profunda crisis de valores que está en el origen de aquella. De modo muy aproximativo podemos comprobar que las empresas "más éticas" son aquellas que están consiguiendo superar mejor la situación y que además afrontan el futuro más fortalecidas.

2. La empresa es una institución decisiva para el desarrollo económico, la dinamización de la sociedad y el desarrollo personal. Por ello, los problemas más importantes de la empresa no son sólo los tecnológicos, sino también los antropológicos y sociológicos que deben ser planteados desde una perspectiva ética. En este contexto, una primera aproximación al análisis de empresas de éxito nos muestra cómo el beneficio económico es un indicador de calidad de la gestión, y de que la estrategia empresarial se encuentra sólidamente fundamentada desde una perspectiva ética.

3. La empresa tiene, sin duda, una responsabilidad hacia sus accionistas que la han dotado de recursos sin los cuales no existiría, pero también hacia sus trabajadores, clientes, proveedores y el medioambiente. Este entramado de responsabilidades se encuentra sometido a un ordenamiento jurídico, pero no es suficiente. La responsabilidad en la empresa no puede estar regida única y exclusivamente por principios de obligación perfecta (mínimos éticos legislables) y debemos plantear la cuestión desde la exigencia ética de los principios de obligación imperfecta.

Tampoco es nuevo el esfuerzo que se viene haciendo desde hace unos años por promover la ética en la empresa, y en el que podemos encontrar toda suerte de aproximaciones, hay quien habla incluso de “ética de la empresa”, dotando al ente empresa de un ser capaz de usar su propia razón para reflexionar sobre la moralidad de sus actos. La mayoría de estos esfuerzos se han canalizado en iniciativas de códigos deontológicos, que se han demostrado tan relativamente eficaces como las normas jurídicas.

Sin embargo, en este contexto podemos encontrar ejemplos de gestión empresarial que nos muestran de un modo clarificador cómo la sostenibilidad de las empresas, el respeto medioambiental y el beneficio empresarial son consecuencia de decisiones que se basan en un determinado planteamiento ético. A este respecto, y es uno de nuestros objetivos, queremos demostrar que la fundamentación antropológica que subyace en la ética dialógica-personalista y en la Doctrina Social de la Iglesia, es la misma.

## **1.1 Establecer las claves de la empresa sostenible**

Establecer las claves de gestión de la empresa ideal que persigue tener éxito desde la fidelidad a su propio objeto, su visión y su misión, y que además quiere ser sostenible y respetuosa con todos sus grupos de interés desde el compromiso incondicional con los grandes valores.

Demostrar que existe una profunda relación entre la consecución de beneficio empresarial, crecimiento personal de los trabajadores y bien común. Cuando la gestión empresarial se apoya en una sólida fundamentación ética, las empresas se convierten en lugares de desarrollo humano y social, mejorando por añadidura sus resultados económicos.

Para que las empresas sean sostenibles y eficientes, queremos demostrar que han de cumplir una triple finalidad:

1. Producir bienes o servicios de modo que se obtengan beneficios.
2. Promover el desarrollo de las personas que integran la empresa, es decir, facilitar a las personas relacionadas de algún modo con la empresa medios para desarrollarse y vivir plenamente.
3. Hacer un bien a la sociedad. Si entendemos que una de las misiones de la empresa es el bien común, ésta debe contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas, consideraremos que la práctica empresarial deberá apoyarse en valores como la veracidad, la justicia y la generosidad:

Además de esta función típicamente económica, la empresa desempeña también una función social, creando oportunidades de encuentro, de colaboración, de valoración de las capacidades de las personas implicadas.

En la empresa, por tanto, la dimensión económica es condición para el logro de objetivos no sólo económicos, sino también sociales y morales, que deben perseguirse conjuntamente<sup>3</sup>.

## **1.2 Demostrar que la ética dialógico-personalista y la Doctrina Social de la Iglesia comparten una antropología común**

Junto al objetivo principal, establecer las claves de gestión de la empresa sostenible, queremos demostrar otros objetivos:

1. La empresa constituye un lugar privilegiado para el desarrollo personal de sus integrantes.
2. La empresa es clave para la transformación social y la mejora de las condiciones de vida de la sociedad de la que se nutre y a la que sirve.
3. Las empresas cuya gestión se inspira en los grandes valores: Verdad, Bondad, Belleza, Justicia y Unidad, tienen una mayor capacidad de abrirse y dialogar con el entorno, lo que les proporciona una flexibilidad y capacidad de prever y adaptarse a los cambios continuos e incluso liderarlos.
4. La antropología que subyace en el pensamiento dialógico-ambiental del profesor López Quintás y el de la Doctrina Social Cristiana, es la misma.

---

<sup>3</sup> *Compendio de la Doctrina social de la Iglesia*, artículo 338. [http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html) (Consultado el 24 de agosto de 2015)

## 2. Diseño de la investigación: metodología y estructura

### 2.1 Planteamiento

En la década de los años 70 en Estados Unidos, diversas investigaciones en el ámbito de la empresa llegaron a la conclusión de que las empresas desarrollan culturas propias y únicas que afectan positiva o negativamente su rentabilidad en términos económicos. En ese contexto de reflexión se comienza a dar importancia a conceptos que hasta el momento no se les había prestado demasiada atención: “cultura corporativa”, “cultura organizacional”, “cultura de empresa”. Desde una investigación desarrollada por un pequeño grupo de universidades y consultorías (Harvard, Standfor, MIT, McKinsey y MAC) se llegó a una serie de conclusiones muy interesantes y que han condicionado toda la reflexión posterior:

1. Todas las empresas tienen una cultura.
2. Esas culturas pueden tener un poderoso impacto en los individuos y sus comportamientos, especialmente cuando trabajan en entornos competitivos.
3. Su influencia puede ser, incluso, más poderosa que todos los factores que entran en juego en las empresas: estrategia, estructura de la organización, sistemas de gestión, instrumentos de análisis financiero, liderazgo, etc.
4. Con frecuencia, los mejores directivos norteamericanos y japoneses dedican, conscientemente, tiempo y esfuerzo a crear, estructurar o mantener fuertes culturas de empresa<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> HESKETT, J. L.; KOTTER, J., *Cultura de Empresa y Rentabilidad*, Ediciones Díaz Santos, 1995,10.

En este contexto de reflexión se han publicado una serie de obras clave que trataban de dar respuesta a por qué algunas empresas que habían tenido un potente crecimiento en la década de los años 50 y 60 en Estados Unidos veían como, frente a una gran competencia, habían reducido sus beneficios. Es cuando en busca de nuevas respuestas se publican entre 1981 y 1984 cuatro obras que han marcado la reflexión posterior: *Theory Z* de Ouchi; *The Art of Japanese Management* de Pascale y Athos; *Corporate Culture* de Deal y Kennedy y *In Search of Excellence* de Peter y Watermann. Los planteamientos de estas obras giraban alrededor de la relación que existe entre cultura y rentabilidad.

Entre el año 1987 y 1999, John P. Kotter y James L Heskett investigaron diez empresas de veintidós sectores empresariales y llegaron a una serie de conclusiones sumamente interesantes en el tema que aquí nos ocupa y que se podría resumir en lo siguiente: la cultura de empresa se relaciona e influye directamente sobre la rentabilidad.

Sin embargo, lo que se entendía por cultura de empresa en aquel momento se refiere a *“ciertos valores o prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que comparten por lo menos los altos niveles directivos”*<sup>5</sup>.

Esta definición tan genérica, de algún modo aceptada por todos, incluye la misión, visión, planes estratégicos, estilo de liderazgo, etc., utilizándose no en pocas ocasiones como sinónimos de la cultura de empresa. Más allá de ser una herramienta de gestión eficaz, lo que denominamos genéricamente *Cultura de Empresa*, abre la pregunta por la cuestión ética. No es posible hablar de cultura sin ética.

---

<sup>5</sup> *Ibídem*, 7.

La obra de Thomas J. Peters y Roberte H. Watermann *In Search of Excellence* generalizó el uso del término *excelencia* como objetivo de la práctica empresarial, tanto en sus procesos de gestión como en su finalidad. Lo interesante de este planteamiento fue la vinculación que se daba entre la excelencia, valores compartidos y empresas bien gestionadas y exitosas. Se inicia desde esos momentos toda una corriente de reflexión vinculada a la ética empresarial en la que se empieza hablar de cultura empresarial, filosofía organizativa, valores compartidos, etc., como elementos clave de la correlación existente entre excelencia, ética empresarial y beneficio. A partir de aquí, se han ido desarrollando modelos de gestión como la “DpV” (Dirección por Valores) en contraposición a la “Dpl” (Dirección por Instrucciones) o a la “DpO” (Dirección por Objetivos). Estos modelos buscan incorporar principios éticos en el liderazgo estratégico de las empresas, de tal modo que las conviertan en más competitivas en un mercado cada vez más cambiante y dinámico. En este contexto se introduce el concepto de la “RSC” o “RSE” (Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresarial). Aunque esta reflexión surge en las sociedades más desarrolladas entre los años treinta y sesenta del pasado siglo, es en los años noventa cuando se populariza en el mundo de la empresa. Con la globalización, un incremento hasta entonces desconocido de la actividad económica, el agotamiento de las materias primas, la necesidad de buscar energías alternativas, así como la preocupación por el desarrollo de políticas más justas y centradas en el desarrollo de las personas y no tanto en la mercantilización y la mecanización, se centra la cuestión ética en torno a la empresa. La responsabilidad corporativa es definida en el año 2001, en el libro verde de la Comisión Europea como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con interlocutores. Como señala Aldo Olcese en su obra *Manual de la empresa responsable y sostenible*, la responsabilidad corporativa no sólo va más allá de las exigencias legales, sino que se debe integrar en los valores, el gobierno, la estrategia y operaciones

generales de las empresas<sup>6</sup>. Sin embargo, debemos señalar que lejos de tratarse de una opción fundamental por la ética, las empresas han comenzado a adoptar políticas de responsabilidad social no sólo por las presiones de los consumidores, los proveedores o las organizaciones de activistas, sino porque es también una actividad estratégica adicional a la competencia comercial. En estos casos se trata más de una cuestión de marketing empresarial basado en la percepción de la imagen responsable que de auténtica responsabilidad.

En este contexto se hace preciso esclarecer en qué medida la ética constituye una cuestión troncal en la empresa o es simplemente un instrumento más de marketing. No se trata de optar dilemáticamente entre rentabilidad o ética. Tampoco se trata de reducir la ética a mero medio para la consecución de unos fines económicos.

Prueba de esta preocupación creciente por la ética en el ámbito de la empresa es el ejemplo del *Instituto Ethisphere*<sup>7</sup>. Este consiste en un comité asesor dedicado a la gestión y promoción de las mejores y rentables prácticas de gestión, ética en los negocios, cumplimiento y responsabilidad social corporativa. Anualmente publica el ranking de las empresas más éticas del mundo para lo cual mide exhaustivamente una serie de indicadores. Para elegir a las empresas, *Ethisphere* analiza campos como el respeto a los empleados y a los accionistas, la competencia dentro de la ley, y la responsabilidad corporativa. Con este premio, la revista busca destacar cómo crear una ventaja competitiva sostenible a partir de prácticas de negocios éticas y de un comportamiento ciudadano de la empresa. Para elaborar el ranking en 2015, los investigadores y editores de la revista han analizado en 21 países de los cinco continentes y han designado 121 empresas donde se cumplen unos estándares éticos en su gestión que incorporan un verdadero liderazgo ético.

---

<sup>6</sup> OLCESE, A.; RODRIGUEZ, M. A.; ALFARO, J., *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social de la Empresa*, Mc Graw Hill, Madrid, 2008, 15.

<sup>7</sup> [www.ethisphere.com](http://www.ethisphere.com) (Consultado el 23 de agosto 2015)

Las empresas fueron evaluadas siguiendo un riguroso sistema de ocho pasos y se les puntuó en relación con nueve principios éticos. Los ocho puntos que se analizaron fueron: controversias y conflictos; señales éticas; innovaciones y liderazgo en la industria; ciudadanía corporativa; participación extra-industria; gobernabilidad y transparencia; opiniones del público y de los socios; y cultura ética interna. Este ranking se ha convertido en un lugar de referencia al que las empresas más importantes del planeta quieren pertenecer. La multinacional sueca de venta de mobiliario y productos para el hogar IKEA, la textil H&M, Nike, la alimenticia Kellogg, Toyota, Mark & Spencer o General Electric (GE), Iberdrola S.A, Levi Strauss & Co, Google Inc. son algunas de las multinacionales que han sido reconocidas como las Compañías Más Éticas del Mundo según este Ranking, *The World Most Ethical Companies*.

Ahora no vamos a analizar si se realmente son éticas en el sentido estricto de la palabra o si más bien, aplicando la dinámica propia del *benchmarking* cumplen una serie de indicadores previamente definidos, cuya adopción se traduce en una mejora de la imagen corporativa y, por tanto, en un aumento de la competitividad y la rentabilidad<sup>8</sup>. Independientemente de todo esto, lo importante es el mensaje que se encuentra en el fondo de este movimiento que se recoge del siguiente modo en la página web de *Ethisphere*: “La ética es absoluta. Ética y negocios se encuentran relacionados. El liderazgo ético implica una posición de influencia en la sociedad”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> La palabra *benchmarking* es un *anglicismo* que, en las ciencias de la Administración, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en las organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o *benchmarks* a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación; es "copiar al mejor".

<sup>9</sup> <http://www.ethisphere.com> (Consultado el 12 noviembre de 2013)

Aries de Geus en su libro *The living Company*, un clásico en la literatura especializada en gestión empresarial, analiza las causas por las que existen empresas que llevan más de un siglo funcionando y en cambio hay otras que a los pocos años desaparecen. Las conclusiones a las que llegó después de analizar muchos casos, son muy significativas para el tema que aquí nos ocupa: *"Las compañías mueren porque sus directivos se centran exclusivamente en producir bienes y servicios, y se olvidan de que una empresa es una comunidad de seres humanos que está en el mundo de los negocios, cualquier negocio, para permanecer viva"*<sup>10</sup>.

Por ello partimos de la hipótesis de que existe una relación directa entre los indicadores de resultados de las diversas áreas operativas de las empresas con ciertas decisiones y procedimientos que tienen un fundamento ético.

Existen unos principios éticos conformadores sin los cuales la supervivencia de las empresas es difícilmente imaginable en el contexto actual. La fidelidad a estos principios éticos en la gestión posibilita que las organizaciones sean más competitivas y sostenibles. Existen casos en los que se muestra de manera ejemplar esta correlación entre ética y sostenibilidad desde la fundamentación en los principios antropológicos de la ética dialógica-personalista y de la Doctrina Social de la Iglesia.

Situar a la persona como el eje relacional de la gestión en la empresa, tal como se afirma desde la dirección de todas las empresas que hemos analizado (HCLT TECHNOLOGIES, C&A MODAS, FREMAP, INMOBILIARIA GARCÍA & MÁRQUEZ) constituye la clave de bóveda de toda la antropología dialógica. Si aplicamos sistemáticamente estos principios de actuación al mundo de la empresa se puede generar un estilo relacional cuya consecuencia es la mejora de los indicadores de resultados en términos económicos. Devolver la

---

<sup>10</sup> OLCESE, A.; RODRIGUEZ, M. A.; ALFARO, J., *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*, Mc Graw Hill, Madrid, 2008, 16.

centralidad a la persona en la gestión empresarial deriva en la generación de un encuentro creativo entre los colaboradores. Esta es la primera piedra sobre la que luego podrán asentarse la veracidad, la humildad, la confianza, la fidelidad, la justicia y la generosidad, valores todos ellos que llevan indefectiblemente al éxito empresarial.

Carlos Álvarez, director general de FREMAP durante 36 años, analiza cómo, a través de una serie de indicadores de resultados: cobros, empresas asociadas, cuota de mercado, excedentes, incremento del número de empleados, productividad, etc., se pudo deducir cómo estos incrementos porcentuales son reflejo de una serie de medidas adoptadas en la gestión de personas: centralidad de la persona, redefinición de puestos de trabajo hacia una mayor horizontalidad, procesos de selección muy cuidados y centrados en actitudes personales, disminución del abanico salarial, creación de una cultura interna inspirado por los valores del humanismo y la solidaridad<sup>11</sup>.

De este modo, la empresa se convierte en una comunidad solidaria<sup>12</sup>. Por ello, la aproximación la hacemos desde un ética dialógica personalista. Esta cuestión implica pensar qué es el hombre (cuestión antropológica), cómo se desarrolla el hombre y qué debe hacer para desarrollarse (cuestión ética). Desde esta perspectiva ética analizaremos la razón por la que las decisiones éticas mejoran los resultados. Por ello, el trabajo de investigación no se basa en la deontología como conjunto de deberes y obligaciones morales aplicadas al ámbito empresarial. El objetivo es poder establecer la correlación que existe entre los resultados económicos y las decisiones éticas.

---

<sup>11</sup> AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A. J., “Fundamento ético y rentabilidad empresarial”, Memoria Académica 2011-2012, Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Universidad de Comillas, 2012, 210.

<sup>12</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus annus*, 43: AAS 83 (1991), 846-848.

## 2.2 Metodología

La aproximación al tema de investigación se hace desde dos perspectivas complementarias: la empresarial y la ético-antropológica.

### 2.2.1 Perspectiva empresarial

La vía de aproximación que hemos elegido han sido los trabajos realizados durante las sesiones de las cinco ediciones del seminario de investigación permanente sobre ética y liderazgo, SPIEL, desarrollado entre septiembre de 2010 y junio de 2015 en la Universidad de Comillas y en el que han participado más de cien empresarios, directivos, académicos y consultores.

Comenzamos analizando cómo el propósito fundamental de la empresa tradicional es la creación de valor para el accionista, es decir, la obtención de beneficio. Este planteamiento implica, que los principios fundamentales sobre los que se asienta tradicionalmente la dinámica empresarial son: *el bien propio, la competitividad, lo racional, el control, la imagen, la comunicación, la eficiencia, la uniformidad y la jerarquía*<sup>13</sup>. La obtención de beneficio como valor escindido de los demás y primordial se basa en el *ideal de dominio de la realidad*. La realidad es vista como un medio para la consecución de los propios fines y, por tanto, se ve reducida a su vertiente objetiva. Al ser reducida, la realidad-objeto podrá ser manipulada, vendida, comprada, esquilada... Todo será válido si justifica la finalidad primordial: la obtención de beneficio. Este enfoque se basa en un materialismo racionalista que parte de un planteamiento erróneo: mayor capacidad técnica, mayor dominio de la realidad material, mayor capacidad de solucionar problemas y capacidad para producir bienes y artefactos y, por tanto, mayor bienestar a la gente, lo que se traduciría en una mayor felicidad de las personas. Sin mucha más matización, este

---

<sup>13</sup> OLCESE, A.; RODRIGUEZ, M. A.; ALFARO, J., *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*, Mc Graw Hill, Madrid, 2008, 37.

denominado “*mito del eterno progreso*” parece garantizar que a mayor crecimiento empresarial, mayor capacidad de transformación de la realidad y, por tanto, mayor felicidad de las personas.

Pero este enfoque no aclara una cuestión aparentemente anodina: el bienestar y la felicidad que se persiguen, ¿tienen un sentido egoísta o generoso?, dicho de otra manera, ¿la actividad empresarial pretende satisfacer las ansias de bienestar y poder de cada individuo y cada grupo, a fin de destacar sobre los demás, o intenta fundar una sociedad más solidaria y más justa? Desde el ideal de dominar para poseer (control racionalista), se cae fácilmente en la tentación de pensar que el dominio, la posesión, el disfrute que otorgan el saber científico y técnico conducen a la felicidad suma. Elevar al máximo el dominio, la posesión y el disfrute de bienes y personas no lleva al hombre automáticamente a la felicidad total. Por tanto, deberemos preguntarnos por el tipo de actitudes básicas que deben orientar la dinámica empresarial para que ésta tenga sentido. Habrá que preguntarse por el ideal auténtico que da sentido a la práctica empresarial. Actualmente asistimos atónitos a cómo detrás de muchas políticas de responsabilidad social corporativa, códigos éticos de buen gobierno, campañas de comunicación, etc. no existe más que un intento de lavar una imagen, consecuencia de un ideal basado en el afán de tener y poseer que responde a una actitud básica: la de servirse a sí mismo. No importa la coherencia ética interna, sino lo que la sociedad percibe por “científicamente” demostrado que es rentable. Lo que denominamos imagen pantalla. La comunicación reducida a instrumento, no como medio en el que se da un encuentro con el otro (proveedores, clientes, grupos de interés...), sino como elemento para la manipulación de la realidad. La comunicación es reducida a un medio para garantizar una imagen, real o no. La jerarquía, no entendida como una ordenación coherente y armónica del ejercicio de las responsabilidades, sino como elemento de control para garantizar que la “máquina funcione”. Peter Senge, experto en desarrollo empresarial, avisa sobre el error que es considerar a la empresa como una máquina de generar

dinero Para ello, alude una serie de razones que es preciso considerar en la reflexión: la necesidad de motivación que tienen los trabajadores y que no es necesaria para la máquina, el conocimiento y cultura compartidos que existen en el seno interno de las empresas de la que la máquina no participa, la capacidad de renovación interna que no posee la máquina y que es clave en el desarrollo empresarial<sup>14</sup>.

A través del estudio de los distintos casos analizados durante las sesiones de los seminarios y las reflexiones suscitadas, se comprueba cómo ciertas decisiones en la gestión de las personas y de las organizaciones, fundamentadas éticamente, hacen a las empresas no sólo más éticas, sino más competitivas. En un segundo término, este análisis detallado permite establecer la correlación directa entre ética y competitividad:

Podemos hablar del coste de la no ética. No hay una métrica ni un código en el que se pueda evaluar de forma precisa. Sin embargo, los economistas más técnicos están asumiendo la importancia que tiene el denominado capital social, que es una cuarta forma de capital social basada en la confianza. Y esto afecta a los ciudadanos, a los agentes económicos, a las empresas y las instituciones. La experiencia, ya hay análisis empíricos suficientes, dice que son más prósperas aquellas economías en las que esta forma de capital es más elevado.<sup>15</sup>

En un tercer momento se demuestra cómo la supervivencia de las empresas depende de cuestiones que deben plantearse en el largo plazo en la gestión. Algunas de las cuestiones claves que analizaremos son las siguientes:

1. Transparencia en la información financiera y comunicación con los clientes.

---

<sup>14</sup> SENGE, en el *Prólogo* a ARIE DE GEUS: *The living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*, Nicholas Brearley Publishing, London-Boston, 1999.

<sup>15</sup> ONTIVEROS, E. (2011), "Entrevista a Emilio Ontiveros". *Ethic*, Nº 5, 40.

2. Prudencia en las inversiones de carácter financiero.
3. Total cumplimiento a las normas legales.
4. Alta valoración de los directivos y empleados con sentido de servicio a la empresa, evitar personalismos y situaciones que son más propias de estrellas mediáticas que de altos directivos de empresa.
5. Razonable equilibrio entre las remuneraciones de altos directivos y el resto de las personas de la entidad.
6. Ausencia de ingenierías financieras.
7. Énfasis en la formación de las personas que componen la empresa, tanto interna como externamente.
8. La productividad unida a una línea de austeridad y rigor en los gastos. Lo que no implica que no se remunere dignamente a los empleados de la empresa. A este respecto la Doctrina Social de la Iglesia es muy clara: *"La remuneración del trabajo debe ser tal que permita al hombre y a su familia una vida digna en el plano material, social, cultural y espiritual, teniendo presentes el puesto de trabajo y la productividad de cada uno, así como las condiciones de la empresa y el bien común"*<sup>16</sup>.

Otros elementos que se analizan en la investigación implican dirigir la mirada hacia cuestiones éticas fundamentales para entender el éxito empresarial:

9. La necesidad de sentido en la práctica empresarial.

---

<sup>16</sup> Concilio Vaticano II, Const. past. *Gaudium et spes*, 67: AAS 58 (1966) 1088-1089.

10. La empresa como lugar de crecimiento personal.
11. La necesidad de la coexistencia de la creación de valor económico y valor social.
12. La empresa entendida como comunidad.
13. El fundamento ético del liderazgo.
14. El trabajador como un fin en sí mismo en la empresa y no como medio.
15. Identidad personal e identidad corporativa desde los valores compartidos.

### **2.2.2 Perspectiva ético-antropológica**

Situar a la persona como eje central de la gestión en la empresa implica aproximarnos a la ética empresarial analizando la forma óptima de crecer de las personas. Esta aproximación se hace desde un enfoque basado en la filosofía dialógica, el personalismo y la Doctrina Social de la Iglesia.

Desde la perspectiva de la Doctrina Social de la Iglesia se conecta desarrollo personal, responsabilidad social y rentabilidad de un modo coherente. Esta distinción cobra una gran importancia para la filosofía de la existencia, ya que la cuestión clave en la configuración del ser del hombre son las decisiones que éste toma desde el ejercicio de su libertad como vinculación<sup>17</sup>. Esta vinculación se da por vía del encuentro.

---

<sup>17</sup> *"Esta palabra [libertad] no significa en modo alguno una vacuidad como si habláramos de un "espacio disponible", sino que más bien designa la capacidad para entregarnos a aquello que encontramos y atarnos mediante esta entrega, o bien la facultad de transformar meras circunstancias en ocasiones o incluso situaciones favorables, es decir, cooperar con el propio destino, imprimiendo en él la propia marca". MARCEL G., "Yo y el otro", En busca de la verdad y la injusticia, Herder, Barcelona, 1967, 159.*

Es ley de vida crecer, crecer en todo momento y en todo lugar; en la vida, en la familia, en la sociedad, en el tiempo libre, en el trabajo. Durante el trabajo y mediante el trabajo debemos crecer como personas, madurar, perfeccionarnos. Estamos obligados por nuestra misma naturaleza a desarrollar plenamente nuestras posibilidades.

Este desarrollo personal se lleva a cabo cuando, a través de actos y hábitos, configuramos nuestra personalidad, una especie de segunda naturaleza. A esta segunda naturaleza la denominaron los griegos êthos, con “e” larga o eta.

Tal como escribía Zubiri: *"En el fondo de toda moral lo importante no es el sistema de deberes que la sociedad determina; lo que importa es la idea que se tenga de hombre"*<sup>18</sup>

La ética que elaboremos en orden a regir y ordenar nuestra vida está determinada en principio por la idea que tengamos de lo que es el ser humano, de cómo ha de orientarse en la vida si ha de lograr los objetivos que están marcados en su misma naturaleza. La investigación contemporánea nos dice que el hombre se desarrolla por vía del encuentro, en su apertura hacia los otros.

Esta cuestión es clave cuándo se plantea la pregunta por la ética en la empresa. La vida humana no consiste en departamentos estancos y escindidos. No cabe escindir el ámbito de la vida privada, la que ocurre en el hogar y aquella en la que se da el desarrollo personal y el ámbito de la vida en la empresa, como aquel donde simplemente se ejecutan tareas, el hombre reducido a su función. El sentido brota cuando existe una vinculación entre el desarrollo del ser personal, el desempeño de tareas en la empresa y la finalidad de la empresa: *"Hoy, principalmente, el trabajar es*

---

<sup>18</sup> ZUBIRI, X., *Sobre el hombre*, Alianza Editorial, Madrid, 1986, 310.

*trabajar con otros y trabajar para otros: es un hacer algo para alguien*"<sup>19</sup>. Es decir, el trabajo personalizante. Hablamos de personalizante cuando la empresa, por su dinámica interna de organización, permite el desarrollo de la segunda naturaleza (*êthos*) de la persona, tal como lo hemos descrito anteriormente.

Desde esta perspectiva no es lícito hablar de la ética de la empresa, ya que la ética, desde esta perspectiva, se refiere al desarrollo de la persona. La empresa no es un sujeto y por tanto no tiene que desarrollar su "segunda naturaleza"<sup>20</sup>. En todo caso, tendríamos que hablar de la ética en la empresa.

La aplicación de una ética personalista a la gestión, la analizaremos en una triple vertiente:

1. Organización: La calidad de las relaciones que se establecen en su seno interno para crear un ámbito que posibilite el crecimiento personal. En este apartado habrá que estudiar el respeto mutuo aplicado a: las relaciones laborales, sistema de gestión, estilo de dirección, gestión de personas, concepto de liderazgo...
2. Sociedad: La calidad de las relaciones que la empresa establece con la sociedad. Es decir, si única y exclusivamente se basan en el beneficio económico, la explotación de recursos, la cuenta de resultados... o, si por el contrario, se encuentran fundamentadas desde la voluntad de servicio y mejora de las condiciones sociales y

---

<sup>19</sup> JUAN PABLO II, Carta enc. *Centesimus annus*, 31: AAS 83 (1991) 832.

<sup>20</sup> *"La empresa propiamente hablando no actúa; actúan las personas. Aunque resulte un tópico muy zarandeado, no por eso va a dejar de ser verdad "una empresa vale lo que valen su personal". La ética se dirige a los individuos, no a las instituciones. No hay una ética empresarial específicamente distinta de la ética, por ejemplo, de la medicina, la abogacía, la ingeniería... la virtud no adquiere especificaciones según las profesiones y los oficios". GÓMEZ PÉREZ, R., Ética empresarial: Teoría y Casos, Ediciones Rialp, Madrid, 1996, 19.*

de vida de las personas. En este apartado habría que analizar cómo, si una actividad empresarial se encuentra inspirada en la Doctrina Social de la Iglesia, debe existir una correspondencia y nivelación entre la calidad ética de la organización internamente y lo referente a la responsabilidad social corporativa. En este apartado se verá claramente que una actividad es consecuente cuando existe una correspondencia entre los valores desde los que se inspira la entidad y la promoción de los mismos en la sociedad.

3. Persona: Una tercera vía de aproximación de la ética en la empresa es la referida a las personas que la integran. Es decir, si se posibilitan las condiciones para el crecimiento personal de los trabajadores: en este apartado estaríamos hablando de las carreras profesionales de los trabajadores, el sentido del trabajo, el llamado *orgullo de pertenencia* a la empresa. Tal como señala, Joan Fontrodona Felip: *“Quienes se mueven en el ámbito de las organizaciones se ven envueltos de modo habitual en situaciones en las que está en juego su propio desarrollo personal y de quienes los rodean. La felicidad personal y la de quienes componen las organizaciones no es algo que se deje en el ropero al entrar a trabajar [...]”*<sup>21</sup>.

Esto nos lleva a establecer que detrás de éste modelo de la gestión existen una serie de ideas nucleares, tomadas de la Doctrina Social de la Iglesia y la ética personalista, sobre las que profundizar en el estudio del caso para poder analizar la correlación más arriba apuntada:

Toda la Doctrina Social se desarrolla, en efecto, a partir del principio que afirma la inviolable dignidad de la persona humana<sup>22</sup>. Toda persona es un ser

---

<sup>21</sup> FONTRODONA, J., GUILLÉN, M. y RODRÍGUEZ, A., *La ética que necesita la empresa*, Unión editorial, AEDOS, Madrid, 1998,14.

<sup>22</sup> Concilio Vaticano II, Const. past. *Gaudium et spes*, 67: AAS 58 (1966) 1088- 1089.

dinámico y abierto que desea realizarse, es decir, desarrollar sus potencias o cualidades y dar a su vida la figura que se ha hecho de sí misma (*êthos*).

Tal como nos señala en el compendio de la Doctrina Social de la Iglesia: “*el objetivo de la empresa se debe llevar a cabo en términos y con criterios económicos, pero sin descuidar los valores auténticos que permiten el desarrollo concreto de la persona y de la sociedad*”<sup>23</sup>. Es creativa una persona cuando recibe activamente posibilidades que le permiten dar origen a algo nuevo, dotado de gran significación para su vida: “*Si puedo crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de ese manera se producirán el cambio y el desarrollo personal*”<sup>24</sup>. Cuando esas posibilidades se las otorga otra persona, tiene lugar el *encuentro*, en sentido riguroso. La creatividad será entendida como la posibilidad de crear vínculos de diverso orden con la realidad circundante asumiendo las posibilidades que nos brinda esta realidad y movilizandolas las potencias que la persona tiene.

Al abarcar un cierto campo y tratarse de una realidad abierta, la persona no puede ser considerada un objeto (nivel 1). Tal como nos señala la Doctrina Social de la Iglesia: “*Es indispensable que, dentro de la empresa, la legítima búsqueda del beneficio se armonice con la irrenunciable tutela de la dignidad de las personas que a título diverso trabajan en la misma*”<sup>25</sup>. La persona es un campo de realidad que debe ir configurando su ser mediante la creación de vínculos fecundos con las realidades del entorno que hemos denominado

---

<sup>23</sup> Compendio de la Doctrina social de la Iglesia, artículo 338, [http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_shtml#La\\_empresa\\_y\\_sus\\_fines](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_shtml#La_empresa_y_sus_fines). (Consultado el 30 de agosto de 2015)

<sup>24</sup> ROGERS, C., *El proceso de convertirse en persona*, Barcelona, Paidós, 2007, 40.

<sup>25</sup> Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, artículo 339, [http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_shtml#La\\_empresa\\_y\\_sus\\_fines](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_shtml#La_empresa_y_sus_fines). (Consultado el 30 de agosto de 2015)

ámbitos (nivel 2). Las realidades de nivel 1 pueden ser medidas, pesadas, agarradas con la mano, situadas en el espacio, dominadas, manejadas, vendidas, compradas... Se trata de realidades cerradas. Una realidad cerrada es aquella que se sitúa frente a mí y no me compromete para entrar en relación con ella. La puedo manejar, utilizar o manipular, pero no me dice nada más allá de la mera utilidad<sup>26</sup>. Podemos convenir que se encuentran en el nivel 1 de realidad. La actitud que rige la relación con los objetos es la de dominio y manejo arbitrario. Sin embargo las realidades de nivel 2, como son las personas, son realidades abiertas que exigen actitudes de estima, respeto y colaboración. Todo ámbito es una realidad relacional, dispuesta a colaborar en experiencias reversibles, bidireccionales que contribuyen a su configuración<sup>27</sup>.

La empresa está constituida por personas, dentro de una comunidad que la hace posible y es, a la vez, su destinataria. Por ello, entendemos que no se puede hablar de ética en la empresa, sin considerar a la persona como el eje central: *"Llamamos personalista a toda doctrina, a toda civilización que afirme la primacía de la persona humana sobre las necesidades materiales y sobre los mecanismos que sustentan su desarrollo"*<sup>28</sup>.

Debido a ello, la empresa ha de realizar su actividad en el nivel 2, el propio de las personas y el encuentro, donde las actitudes básicas son las de *respeto, estima y colaboración* generándose de este modo un ámbito de confianza y presencia real<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *El arte de pensar con rigor y vivir de forma creativa*, Asociación para el Progreso de las Ciencias Humanas, Madrid, 1993, 123.

<sup>27</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *Descubrir la grandeza de la vida Una vía de ascenso a la madurez personal*, Descleé de Brouwer, Bilbao, 2009, 36-46.

<sup>28</sup> MOUNIER, E.: *Manifiesto al servicio del personalismo*, en *Obras Completas*, Tomo I, Sígueme, Salamanca, 1992, 583.

<sup>29</sup> LÉVINAS, E., *La realidad y su sombra. Libertad y mandato, Trascendencia y altura*, Trotta, Madrid, 2001, 79.

Desde este planteamiento se vincula espontáneamente la promoción de las personas, la mejora de las condiciones de vida y el aumento de la rentabilidad económica: *“Los componentes de la empresa deben ser conscientes de que la comunidad en la que trabajan representa un bien para todos y no una estructura que permite satisfacer exclusivamente los intereses personales de alguno. Sólo esta conciencia permite llegar a construir una economía verdaderamente al servicio del hombre y elaborar un proyecto de cooperación real entre las partes sociales”*.<sup>30</sup>

Las condiciones para el encuentro pueden y, si estamos hablando de ética empresarial, deben ser promovidas e integradas en la gestión de la organización. Existe una correlación directa entre la capacidad de generar encuentro y el crecimiento empresarial.

La empresa es un ámbito creado a partir del encuentro de una serie de personas que comparten un ideal. Es, por tanto, un modo de unidad, creado a partir del encuentro de las personas que la integran, de las posibilidades que ofrece la sociedad en un momento determinado, de un mundo que contribuye a desarrollar. Las empresas se crean para mejorar las condiciones de vida de las personas. No debemos olvidar que una empresa se constituye a partir de una idea que a la postre descansa en un ideal.

---

<sup>30</sup> Compendio de la Doctrina social de la Iglesia, artículo 339. [http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_shtml#](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_shtml#). (Consultado el 30 de agosto de 2015)



**PRIMERA PARTE:  
FUNDAMENTACIÓN ÉTICO-ANTROPOLÓGICA**



## CAPITULO 1. Aproximación ética a la empresa

El impacto de la actividad empresarial en la sociedad contemporánea es de tal calado que ya no cabe hablar de ética empresarial como algo que únicamente atañe al buen gobierno de las organizaciones, a la transparencia de sus operaciones o a las relaciones que en su seno interno se establecen entre las personas que las conforman. La pregunta por la ética en la empresa trasciende el campo de su actividad. La empresa juega un papel clave en la articulación la sociedad, impacta directamente en las condiciones de vida de las persona y condiciona la calidad de gran parte de las relaciones sociales. La empresa es una institución decisiva para el desarrollo económico, la dinamización de la sociedad, y el desarrollo personal. Por ello, los problemas más importantes de la empresa no son sólo tecnológicos, sino también antropológicos y sociológicos, que deben ser planteados desde una perspectiva conceptual mucho más amplia. Ya no cabe preguntarse únicamente qué es lo que *deben hacer* las empresas para ser éticas sino, en el sentido de la triple pregunta kantiana, sobre *qué puedo conocer, que debo hacer y qué me cabe esperar*, la pregunta por la ética en la empresa queda recogida en una más amplia que engloba todas las demás: *¿qué es el hombre?*. Clarificar este aspecto es clave para comprender las condiciones y posibilidad de su realización en un mundo en el que la empresa juega un papel preponderante. La cuestión ética referida a la empresa, por tanto, entronca directamente con la capacidad que ésta tiene para generar las condiciones óptimas del desarrollo personal y social, y el modo en que encarna los valores que promocionan este desarrollo.

Los valores no nos arrastran, nos atraen. Tal como señala López Quintás, los valores *“se ofrecen a nuestra inteligencia y nuestra libertad, y esperan a que los acojamos de manera activa y modelemos nuestra vida conforme a ellos, de*

este modo, la vida queda orientada”<sup>31</sup>. En este sentido, los valores tienen un carácter polarizador que orientan la vida del hombre. Del mismo modo que decimos que el hombre se orienta a los grandes valores, existen organizaciones que también lo hacen, si una mayoría de sus colaboradores están orientados a ellos. Tal como se ha señalado, la hipótesis de partida de la investigación es que las organizaciones que optan por los grandes valores, a largo plazo son las más sostenibles.

### 1.1 La ética como *ethôs*

Tal como señala Victoria Camps, *Agathós* (bueno) es el concepto ético principal:

La ética es la reflexión sobre lo bueno, sobre la mejor manera de vivir, lo que hoy llamamos "excelencia" y los griegos llamaron *areté* (virtud). En sus orígenes, la ética es el pensamiento sobre la vida excelente o vida virtuosa.<sup>32</sup>

De un modo muy genérico podríamos afirmar que la ética se ocupa de las leyes que rigen el desarrollo humano en las relaciones interpersonales que la persona va creando para configurar su ser personal. Se ocupa, por tanto de la conducta humana, principios y leyes que han de regirla. Tal como señala Adela Cortina:

La ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente. A diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos, a los

---

<sup>31</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *Inteligencia creativa*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, 2003, 15.

<sup>32</sup> CAMPS, V., *Breve historia de la ética*, RBA, Barcelona, 2013, 17.

que no importa en principio orientar la acción, la ética es un saber para actuar de un modo racional<sup>33</sup>.

El término ética procede el *griego êthos*, que en una primera acepción significa morada, residencia, lugar donde se habita. Posteriormente fue cargándose con una significación referida a la configuración del carácter, modo de ser que el hombre debe ir configurando o construyendo a lo largo de su vida. Entramos en una distinción clave que se encuentra en el origen mismo de la ética: el *pathos* o temperamento conformado por sentimientos y actitudes con las que el hombre nace y que no puede cambiar y el *êthos*, aquello que el hombre va configurando. Por tanto, la ética en un primer sentido es el saber que nos ayuda a la adecuada configuración de nuestro ser a través de las decisiones adecuadas desde el ejercicio de la libertad. Habrá decisiones que contribuyan de un modo certero a la construcción de esa segunda naturaleza y otras que no contribuyan a ese desarrollo. Por tanto, la ética es una cuestión personal:

Uno de nuestros problemas es que la ética no es un asunto de negocios, ni social, ni político: siempre es personal. La gente dice que quiere integridad, pero al tiempo, irónicamente, los estudios indican que la mayoría de la gente no siempre actúa con la integridad que le exige a los demás<sup>34</sup>.

Este desarrollo personal se lleva a cabo cuando, a través de actos y hábitos, configuramos nuestra personalidad, una especie de segunda naturaleza. A esta segunda naturaleza la denominaron los griegos *êthos*, con e larga o eta. De este vocablo procede el término español ética. En este sentido, es fundamental ver cómo se desarrolla la persona humana, para luego analizar cómo ha de ser organizada una empresa si ha de cumplir los fines primarios que más arriba señalábamos.

---

<sup>33</sup> CORTINA, A., *Ética de la empresa*, Trotta, Madrid, 2003, 17.

<sup>34</sup> MAXWELL, J. C., *Ética, la única regla para tomar decisiones*, Unilit, Miami, 2005, 20.

Podemos entender la ética como la disciplina que estudia la “segunda naturaleza” (*êthos*) que el hombre va adquiriendo a medida que desarrolla su vida. Analiza el ideal que debe presidir tal desarrollo, las leyes que lo rigen, el papel positivo que juegan en él las virtudes y el negativo que desempeñan los vicios.

El término moral, proviene del vocablo *moralis*, cuyo origen es el latín *mos*, en plural *mores*. Este vocablo se refiere el conjunto de normas, costumbres, hábitos adquiridos que luego se convierten en guías de comportamiento que regulan las acciones de las personas. Aunque los romanos tradujeron el término ética como moral, la ética reflexiona racionalmente sobre los códigos normativos que conforman la moral:

La moral conforma un código normativo concreto que nos proporciona, de una forma más o menos clara, definiciones, caracterizaciones y ejemplos de qué es lo bueno, qué es lo malo, que es la bondad, qué es la maldad, qué es lo correcto, qué es lo indebido, etc.<sup>35</sup>.

La ética no ha de estudiar solamente si las “costumbres” humanas son buenas o malas, como podría pensarse al interpretar la ética como “moral”. La ética debe analizar el tipo de segunda naturaleza (o personalidad) que el ser humano está “llamado” a adquirir a través de su comportamiento en la vida. Esa “vocación” peculiar del hombre pende de su modo peculiar de ser. Esta configuración la realiza el hombre a partir del ejercicio de la libertad. El hombre debe elegir y este acto va configurando su ser, no se trata de acatar o no un código o conjunto de normas establecidas, sino de la incorporación de estos principios en su modo de actuación. En la base de este movimiento se

---

<sup>35</sup> TABOADA BELLER, W., "El estudio de la Ética y las Morales Particulares", en HERNÁNDEZ BAQUEIRO, A. (Coord.), *Ética Actual y Profesional: Lecturas para la convivencia Global en el siglo XXI*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2006, 12.

encuentra la responsabilidad ética, que implica la capacidad que el hombre tiene de dirigir su propia conducta:

La ética se ocupa únicamente de las acciones libres, es decir, de aquellas que el hombre es dueño de hacer u omitir, de hacerlas de un modo o de otro. Como lo propio del hombre en cuanto tal es ser dueño de las acciones, la ética llama a los actos humanos a los que proceden de la voluntad deliberada, ya que el hombre ejerce el dominio sobre sus actos a través de la razón práctica y de la voluntad, facultades que actúan en estrecha unión<sup>36</sup>.

La persona se define como una realidad abierta que puede integrar, por vía de participación y compromiso, las diferentes vertientes de la realidad para la configuración de su ser que no se da acabado, hecho de una vez por todas<sup>37</sup>. Es por esto que Gabriel Marcel trate de otorgar un rango filosófico a conceptos como opción, compromiso, vínculo, fe.<sup>38</sup> En este sentido, Zubiri distingue entre *personalidad* y *personalidad*, como dos momentos de una realidad única que es la persona humana. La *personalidad* se refiere a la primera naturaleza de la que consta el hombre y que le viene dada y en un principio se plantea como potencial o fuente de posibilidades<sup>39</sup>. Es en este punto donde radica la cuestión ética:

---

<sup>36</sup> RODRÍGUEZ LUÑO, A., *Ética de la Empresa*, Publicaciones Puertorriqueñas, Puerto Rico, 2001, 8.

<sup>37</sup> "De forma clarividente, el pensamiento dialógico y existencial destacan la vinculación de lo sagrado y lo abierto, lo ético y lo interaccional creador, e insisten sin desmayo en la necesidad de plantear los problemas filosóficos a nivel lúdico, que desborda el nivel objetivista y lo asume merced a una actitud de compromiso y entrega". LÓPEZ QUINTÁS, A., *Estética de la Creatividad*, 273.

<sup>38</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *Metodología de la suprasensible II. El triángulo hermenéutico*, Publicaciones de la Facultad de Filosofía y Letras, Palma de Mallorca, 1975,421.

<sup>39</sup> "En este sentido, la palabra persona no significa personalidad. Significa un carácter de sus estructuras, y como tal es un punto de partida. Porque sería imposible que tuviera personalidad quien no fuera ya estructuralmente persona. Y, sin embargo, no deja de ser persona porque ésta hubiera dejado de tener tales o cuales visicitudes y haya tenido otras distintas. A este carácter estructural de la persona lo denomino *personalidad*, a diferencia de la *personalidad*. ZUBIRI, X., *Sobre el hombre*, Alianza Editorial, Madrid, 1986,113.

La ética es, pues, en un primer sentido, el tipo de saber que pretende orientarnos en la forja del carácter, de modo que, siendo bien conscientes de qué elementos no está en nuestra mano modificar, transformemos los que sí pueden ser modificados, consiguiendo un buen carácter, que nos permita hacer buenas elecciones y tomar decisiones prudentes<sup>40</sup>.

La personalidad consiste en la configuración de la personeidad, como segundo momento, en el que esta estructura primaria se desarrolla desde la toma de decisiones y los actos que el hombre va ejecutando a lo largo de su vida<sup>41</sup>. Esta distinción cobra una gran importancia para la filosofía de la existencia, ya que la cuestión clave en la configuración del ser del hombre son las decisiones que éste toma desde el ejercicio de su libertad como vinculación<sup>42</sup>. Esta vinculación se da por vía del encuentro. Cómo se desarrolla este proceso lo estudiaremos con mayor detenimiento más adelante.

Cobra una gran importancia el tema de la libertad para la configuración de un yo que podríamos denominar dinámico, es decir en constante cambio y evolución. El hombre elige unas u otras posibilidades a partir de la figura de coordenadas que prefiguran la imagen de ese “yo” que quiere construir. La

---

<sup>40</sup>CORTINA, A., *Ética de la empresa*, Trotta, Madrid, 2003, 19.

<sup>41</sup> *“Personalidad es así un modo de ser, es lo que la realidad humana va haciendo de sí misma a lo largo de la vida. Justamente el conjunto de actos que el hombre va efectuando a lo largo de su vida le confiere eso que llamamos personalidad, una personalidad rica o pobre, la personalidad de un artista, de un pensador, de un filósofo, de un gobernante, de un comerciante, etc. La personalidad es una cosa que se va configurando a lo largo de la vida. Constituye no un punto de partida, sino un término progresivo del desarrollo vital. La personalidad se va haciendo o deshaciendo, y incluso rehaciendo. No es algo de que se parte”.* *Ibíd.*

<sup>42</sup> *“Esta palabra [libertad] no significa en modo alguno una vacuidad como si habláramos de un “espacio disponible”, sino que más bien designa la capacidad para entregarnos a aquello que encontramos y atarnos mediante esta entrega, o bien la facultad de transformar meras circunstancias en ocasiones o incluso situaciones favorables, es decir, cooperar con el propio destino, imprimiendo en él la propia marca”.* MARCEL, G., *En busca de la verdad y la injusticia*, Herder, Barcelona, 1967, 159.

elección de posibilidades se polariza a partir de la imagen que el hombre quiere configurara de sí mismo:

Cuando el hombre es llevado a preferir, esto le abre en cierto modo un sistema de coordenadas, a las que refiere una cosa concreta para saber si es efectivamente deseable o no<sup>43</sup>.

La ética que elaboremos en orden a regir y ordenar nuestra vida está determinada en principio por la idea que tengamos de lo que es el ser humano, de cómo ha de orientarse en la vida y de si ha de lograr los objetivos que están marcados en su misma naturaleza. La investigación contemporánea nos dice que el hombre se desarrolla por vía del encuentro, en su apertura hacia los otros.

En este sentido, la ética cumple una doble función. Por un lado, trata de fundamentar la moral, es decir, indaga sobre las razones que subyacen para que los hombres se comporten moralmente y, por otro, aplicar a los distintos ámbitos de la vida estos parámetros de comportamiento. En esta segunda línea entraría la ética aplicada.

De un modo sinóptico podemos decir que la fundamentación ética a lo largo de la historia se ha articulado desde cuatro perspectivas fundamentales:

1. El hombre como estructura moral: Como hemos señalado, el hombre se ve en la obligación de configurar su ser a partir de los actos que realiza en su interacción con el medio. Pero debe justificar sus acciones. El hombre es el único animal que se ve en la obligación de dar respuesta a las diversas situaciones que se le van presentando a lo largo de su existencia mediante la toma de decisiones. Estas respuestas que el hombre da no están perfectamente ajustadas como

---

<sup>43</sup> ZUBIRI, X., *Sobre el hombre*, Alianza Editorial, Madrid, 1986, 354.

en el caso del animal, de tal manera que existe siempre una suspensión ante la realidad. La diferencia con el animal es que las respuestas que éste da, siempre se encuentran ajustadas al medio y por tanto siempre son adecuadas. En el caso del hombre, la inteligencia se convierte en la distancia de mediación que existe entre el medio y las respuestas. En esta línea se encuadra toda la fundamentación ética, tanto de Xavier Zubiri como de José Luis López Aranguren quienes defienden la tesis del hombre como estructura moral:

En esta volición el hombre va configurando la realidad de su persona, y nos preguntábamos, en un segundo momento, cuál es la función constituyente y configurante del acto de volición como determinante del ser de la personalidad humana. Y respondería que en virtud de su estructura el hombre está sobrepuesto a sí mismo, para hacerse cargo de la realidad y habérselas con sus propios actos de un modo peculiar, que es justamente el modo de querer<sup>44</sup>.

2. La tendencia hacia la felicidad (eudemonismo). El hombre tiende necesariamente a la felicidad y a partir de aquí articula su comportamiento para conseguir este fin. Aristóteles en su *Ética nicomaquea*, como veremos más adelante, trata de dar explicación de los medios que debería movilizar el hombre para la consecución de este fin:

Cuál es el bien supremo entre todos los que pueden realizarse. Sobre su nombre casi todo el mundo está de acuerdo, pues tanto el vulgo como los cultos dicen que es la felicidad, y piensan que vivir bien y obrar bien es lo mismo que ser feliz<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> ZUBIRI, X., *Sobre el sentimiento y la volición*, Alianza, Madrid, 1992, 84

<sup>45</sup> ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, I, 1095a+, 15-20, Gredos, Madrid, 2000, 26

3. La búsqueda del placer como felicidad (hedonismo). En este caso se parte de la constatación de que todos los seres huyen del dolor y tienden al placer. La moral, desde esta perspectiva, adquiere su fundamento en que el mayor número de seres posible participe de la felicidad.

Tanto el eudemonismo como el hedonismo posibilitarán el desarrollo de las éticas utilitaristas, que se basa en la mayor felicidad al mayor número de personas posible, midiendo las consecuencias de cada decisión para ir viendo las alternativas, por esta razón también se denomina como ética consecuencialista<sup>46</sup>. Como más adelante veremos J.S Mill; J. Bentham o H. Sidwick constituyen los exponentes teóricos de este enfoque muy vigente actualmente en el mundo anglosajón<sup>47</sup>.

Aunque brevemente, nos detendremos a analizar cuatro aproximaciones para establecer qué implicaciones tiene cada uno en el tema de la aplicación en la gestión empresarial: ética utilitarista, ética teleológica, ética dialógica y ética cristiana. Es necesario para el alcance de esta investigación precisar en qué medida la máxima utilitarista del mayor placer para el mayor número de personas, el imperativo categórico kantiano de tratar a los hombres como fines en sí mismos y no como simples medios, la inalienable dignidad de la persona, etc., afectan a las decisiones que se toman en el seno de las organizaciones.

---

<sup>46</sup> "Por otro lado, como teoría normativa, el utilitarismo opta por juzgar los actos y sus sanciones según sus consecuencias, al revés, por tanto, que otras doctrina éticas como el cristianismo o el kantismo, basadas en los principios o la intención." COLOMER, J. M., *El utilitarismo. Una teoría de la elección natural*, Montesinos Editor, Esplugues de Llobregat, 1987 10

<sup>47</sup> DOBB, M., *Teorías del valor y la distribución desde Adam Smith. Ideología y teoría económica*, Siglo XXI editores, 2004, 149.

## 1.2 Ética utilitarista. Una ética de mínimos

La ética utilitarista surge en el contexto anglosajón entre cuyos teóricos fundamentales se encuentran Jeremy Bentham y John Stuart Mill.

Con la modernidad el individuo se sitúa en el centro del pensamiento filosófico, desde el que se trata de explicar la organización social, ya que el fundamento último ya no se busca en Dios. El problema filosófico fundamental en la reflexión ética y política es la legitimación ética que concilie el interés común con los intereses particulares de cada individuo<sup>48</sup>.

A modo de sinopsis es preciso destacar algunas de las ideas claves de estos autores, ya que van a tener una gran repercusión en los planteamientos individualistas y en el utilitarismo ético. Hay que tener en cuenta que los utilitaristas no arrancan de cero sino que se toman en consideración los trabajos realizados previamente por Thomas Hobbes, John Locke y David Hume.

Hobbes parte de la constatación de que el orden social se basa en que el estado se debe encargar de proteger a los individuos para que de este modo evite que unos se destruyan a otros. Hobbes postula el derecho de toda persona a defenderse, a defender lo que es suyo y la prohibición de hacer daño. Todos los hombres son iguales por naturaleza y tienden a la satisfacción de sus deseos aunque sea a costa de destruir a los otros. En el capítulo XIII del *Leviatán* podemos leer: " *en la naturaleza humana encontramos tres principales causas de disputa: la competición, la inseguridad y la gloria*"<sup>49</sup>. Por ello, es preciso constituir un sistema social que controle los deseos individuales. Para Hobbes el hombre es egoísta por naturaleza, lo que hace que tenga que firmar lo que denomina el "contrato social" con el fin de evitar la guerra. Esto supone,

---

<sup>48</sup> CAMPS, V., *Breve Historia de la Ética*, RBA, Barcelona, 2013, 141.

<sup>49</sup> HOBBS, *Leviatán*, XIII. Editora Nacional, Madrid 1977, 224.

en cierta medida, la renuncia a ciertos derechos individuales para favorecer la paz social.

La primacía la tiene la libertad individual, aunque debe ser legislada y limitada. Con Hobbes se inaugura el concepto liberal de libertad, es decir, la libertad de hacer todo aquello que no esté prohibido por ley. Aunque según Hobbes el estado anula los derechos originales de la persona, el Estado deja cierto margen de maniobra a la persona como educar a los hijos, comprar, vender, etc. No se está planteando las condiciones de la vida buena, al modo aristotélico, sino las condiciones de la supervivencia.

Para John Locke, los hombres en estado natural son libres e iguales entre sí:

Para comprender rectamente el poder político y deducirlo de su origen, debemos considerar el estado en que naturalmente se hallan todos los hombres, y ése es un estado de perfecta libertad para ordenar sus actos y disponer de sus posesiones y personas según lo estimen conveniente, dentro de los límites de la ley de la naturaleza, sin pedir permiso ni depender de la voluntad de ningún hombre<sup>50</sup>.

Ni el hombre es bueno por naturaleza, tal como argumentaba Rousseau, ni es un lobo para el hombre, al estilo Hobbes. Locke reconoce que en un estado previo natural el hombre puede violar las libertades y los derechos de los demás, pero los hombres cuentan con una ley moral natural, descubierta por la razón: esta ley impone unos límites a la conciencia y a la conducta de los hombres:

La convivencia de los hombres conforme a la razón sin un superior común sobre la tierra con autoridad para juzgar entre ellos es propiamente el estado de la naturaleza<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> LOCKE, J., *Segundo tratado de gobierno*, Buenos Aires, Ágora, 1959, 30.

<sup>51</sup> *Ibídem*

Además de esta ley, los hombres poseen de modo natural unos derechos, entre los que señala el derecho a la propiedad. En el planteamiento filosófico de Locke el derecho a la propiedad privada se convierte en el fundamento moral del Estado. Este posicionamiento es sobre el que hasta nuestros días se ha fundado el pensamiento político liberal. Este derecho a la propiedad privada se convierte en la base de la libertad individual. La libertad comienza por la capacidad que el hombre tiene de poseer:

Aunque la tierra y todas las creaturas inferiores son comunes a todos los hombres, sin embargo cada hombre es propietario de su propia persona. Y nadie tiene derecho a ello sino uno mismo [...]. En todo lo que saca pues del estado en que la naturaleza lo ha provisto y dejado en ese estado, él ha mezclado su trabajo, y le ha añadido algo suyo, y de este modo lo hace propiedad suya [...]. Porque siendo este trabajo incuestionable propiedad del trabajador, ningún hombre salvo él puede tener derecho a lo que él ha hecho suyo<sup>52</sup>.

En un estado natural, los derechos naturales son difíciles de defender por lo que se hace necesaria la intervención del Estado que equilibre las desventajas propias del sistema natural. Para esta organización se hace preciso el consenso, el consentimiento de todos los individuos, por lo que el origen de las sociedades es el pacto. Locke puede ser considerado el padre de liberalismo ya que establece como elemento nuclear de la vida civil la libertad individual:

La natural libertad del hombre es ser libre de cualquier poder superior sobre la tierra, y no estar bajo la voluntad o autoridad legislativa del hombre, sino tener únicamente la ley de la naturaleza para regirse: la libertad del hombre en sociedad consiste en no estar bajo otro poder legislativo sino el establecido por el consentimiento en la nación<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> *Ibidem*, 46.

<sup>53</sup> *Ibidem*, 43.

En su crítica al absolutismo argumenta que el poder político no se justifica a partir de herencias o privilegios, sino de un pacto o contrato entre todos los hombres. En el orden de la naturaleza, todos los hombres son igualmente libres.

Estos autores entienden que la meta del hombre es alcanzar la felicidad, pero entendida ésta como la maximización del placer. Hobbes define la felicidad en términos hedonistas como el mayor placer del que todos somos capaces. Hobbes distingue entre ideas simples y complejas. Las ideas simples son las que obtenemos de las percepciones sensibles y las segundas se elaboran a partir de éstas. Por tanto, no se pueden establecer la existencia de principios morales universales, ni de ideas innatas de carácter moral. Todo la fundamentación moral que se haga no hace referencia a ninguna percepción sensible, por lo que la interpretación variará según los sujetos que pueden añadir diferentes significaciones a los comportamientos observables<sup>54</sup>. Por tanto, toda acción que se haga para minimizar el dolor o aumentar el placer será válida. Como se puede observar a partir de esta argumentación se establecen las bases para el relativismo y el individualismo ético:

Los conceptos como obligación, mentira, asesinato, son producto de las ideas complejas. Los discursos morales son expresiones de ideas complejas, las cuales no hacen referencia a ninguna percepción sensorial, por lo que su interpretación varía dependiendo de los sujetos. Por lo que afirma que las ideas morales raramente tienen la misma significación entre dos hombres. Desde esta tesis, no queda sino una ética atomizada, es decir, individualista<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> "Al no tener objetos fijos en la naturaleza de donde hayan sido tomadas sus ideas, como de un objeto original, están sujetas a ser muy confusas. Justicia es una palabra que está en boca de todo hombre, pero con una significación muy indeterminada y difusa". LOCKE, J., *Ensayo sobre el entendimiento humano*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999, 9.

<sup>55</sup> POLO SANTILLÁN, M. A., "Ética y Política en Locke. De los derechos humanos a los humanos sin derechos", *Escritura y Pensamiento*, Año VIII, N° 17, 2005, 55

Hume encuentra en la simpatía y la utilidad la explicación de la moralidad. Cuando se plantea dónde radica el origen de las distinciones morales nos dirá que la simpatía es un sentir del que derivan la compasión y la benevolencia. La simpatía vendría a ser el vínculo que une a los humanos y desde el que se puede establecer un sentido moral. Es importante destacar que Hume ha advertido que no es la razón la que determina que algo sea virtuoso o vicioso, ya que ésta únicamente descubre axiomas lógicos, sino el sentimiento de aprobación o desaprobación que se encuentra en el interior del sujeto, no en el objeto: *“Está en vosotros mismos, no en el objeto. De esta forma, cuando reputáis una acción o un carácter como viciosos, no queréis decir otra cosa sino que, dada la constitución de vuestra naturaleza, experimentáis una sensación o sentimiento de censura al contemplarlos”*<sup>56</sup>.

Nos encontramos así con un hombre capaz de juzgar lo que es bueno o malo, capaz de establecer los valores morales de un modo autónomo:

Mientras os dedicáis a considerar el objeto, el vicio se os escapará completamente. Nunca podréis descubrirlo hasta el momento en que dirijáis la reflexión a vuestro propio pecho y encontréis allí un sentimiento de desaprobación que en vosotros se levanta contra esa acción. He aquí una cuestión de hecho: pero es objeto de del sentimiento, no de la n hecho, pero un hecho que es objeto del sentimiento, no de la razón<sup>57</sup>.

El fundamento de los juicios morales no se encuentra en la razón, ni en el conocimiento de las relaciones entre ideas, ni en el conocimiento de los hechos,

---

<sup>56</sup> HUME, D., *A Treatise of Human Nature*. Libro III, Parte primera, Sección I. Edited by David Fate Norton / Mary J. Norton. 2 Vols. Volume 1. The Clarendon Edition of the Works of David Hume. Clarendon Press. Oxford. 2007, 301. Traducción castellana de Félix Duque: *Tratado de la naturaleza humana*. 2 Vols. Editora Nacional. Madrid. 1977. Edición revisada en un volumen: Tecnos. Madrid. 1988. 3ª Edición: 1998. 4ª Edición: 2005, 632-633.

<sup>57</sup> *Ibidem*

sino que se haya en el sentimiento. La razón y el entendimiento no pueden ser fundamento de nuestros juicios morales porque no pueden determinar nuestro comportamiento, ni tampoco impedirlo. Sin embargo, los juicios morales sí pueden condicionarlo, por lo tanto, los juicios morales no pueden venir de la razón "puesto que la moral influye en las acciones y afecciones se sigue que no puede ser derivada de la razón, y ello porque la razón sola no puede tener tal influencia"<sup>58</sup>. Este razonamiento le llevará a establecer a Hume la simpatía como fundamento moral. La simpatía hace que el hombre se alegre de las alegrías de los demás y que sufra con sus penas. Sin embargo, el sentimiento de *sympatheia* (sentir con el otro), por sí solo, no evita las guerras y conflictos. Por ello es precisa la justicia, pero el caso de Hume se vincula con la conveniencia y la utilidad. La virtud de la justicia determina las leyes que conviene obedecer sobre la base de las que son buenas para el conjunto de la sociedad. La utilidad nos permite aprobar o censurar las acciones que son convenientes o adecuadas. La existencia de la justicia es un requisito para que la sociedad pueda existir, de tal modo que todas las leyes que se derivan de la justicia son convencionales inspiradas por el bien común o la utilidad pública. Por tanto, el hombre ya no es entendido como un animal social, cuya felicidad confluye en la felicidad colectiva, tal como afirmaba Aristóteles:

Pues aunque sea el mismo el bien del individuo y el de la ciudad, es evidente que es mucho más grande y más perfecto alcanzar y salvaguardar el de la ciudad; porque procurar el bien de una persona es algo deseable, pero es más hermoso y divino conseguirlo para un pueblo y para las ciudades<sup>59</sup>.

Con el individualismo se hace cada vez más difícil vincular la felicidad con la virtud, ya que ha cortado el fundamento último vinculado a un Dios trascendente. Se abre el paso hacia un subjetivismo que trata de encontrar el fundamento en la necesidad racional de la justicia o, como en el caso Adam

---

<sup>58</sup> *Ibidem.*

<sup>59</sup> ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, I, 1094b, 6-10, Gredos, Madrid, 2000, 25

Smith, de la adecuación, el cual también acepta la simpatía como fundamento moral. Sin embargo, el economista va más lejos al afirmar que la conducta es moral cuando es adecuada, y no porque sea útil.

Adam Smith en su obra *Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*, trata de lograr una explicación de las condiciones de la aparición y funcionamiento del mercado. La razón última por la que las personas buscan la relación es por una cuestión de necesidad y supervivencia, ya que el hombre se encuentra limitado. Un individuo aislado tiene una mayor escasez, falta de producción y limitación. Por ello, los hombres tienen una tendencia connatural a trocar, cambiar una cosa por otra<sup>60</sup>. Los animales no tienen esta necesidad, pero los hombres tienen casi siempre esta necesidad de los otros.<sup>61</sup> La relación con los otros se convierte en un instrumento, un medio para su realización individual. Este planteamiento de partida le lleva a deducir a Adam Smith que los individuos se comportan de acuerdo a sus conveniencias, a su egoísmo, ya que actúan guiados únicamente por sus propios intereses:

Es vano esperar que la cooperación con los demás venga de la benevolencia. Es mucho más probable que consiga el apoyo de los demás si logra predisponer su egoísmo a favor suyo. No obtenemos los alimentos de la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero sino de su preocupación de su propio interés. No nos dirigimos a sus sentimientos humanos sino a su egoísmo<sup>62</sup>.

En Adam Smith observamos un intento de integración entre el egoísmo natural del hombre y la convivencia y beneficios sociales:

Por más egoísta que quiera suponerse en el hombre, evidentemente hay algunos elementos en su naturaleza que lo hacen interesarse en la suerte

---

<sup>60</sup> SMITH, A., *La riqueza de las naciones*, Barcelona, Oikos-Tau, 1988, 95

<sup>61</sup> *Ibidem*, 96.

<sup>62</sup> *Ibidem*.

de los otros de tal modo, que la felicidad de éstos le es necesaria, aunque de ello nada obtenga, a no ser el placer de presenciarla<sup>63</sup>.

John Stuart Mill busca resolver desde una fundamentación sin excesivas complejidades el problema entre el bien y el mal:

Entre las circunstancias que concurren al estado presente del conocimiento humano, hay pocas como el escaso progreso conseguido en la solución de la controversia relativa a la cuestión del bien y el mal<sup>64</sup>.

Desde la lógica del placer y el dolor establecerá que el principio fundamental que rige lo que es justo es si con ello se consigue la felicidad. Lo que mueve al hombre será el deseo de apartarse del dolor y acercarse a lo que produce placer.

En el primer capítulo de su obra ya establece los principios sobre los que se va a mover toda su teoría. Lo justo no tiene una referencia objetiva sino que se encuentra vinculado a la capacidad que tenga de producir felicidad. En este sentido queda alineado con Bentham que entiende por felicidad el placer y la ausencia de dolor:

No merece más que un comentario de pasada, el despropósito, basado en la ignorancia, de suponer que aquellos que defienden la utilidad como criterio de lo correcto y lo incorrecto utilizan el término en aquel sentido restringido y meramente coloquial en el que la utilidad se opone al placer. Habrá que disculparse con los oponentes del utilitarismo por tan siquiera la impresión que pudiera haberse dado momentáneamente de confundirlos con personas capaces de tal absurda y errónea interpretación. Interpretación que, por lo demás, resulta de lo más sorprendente en la medida en que la acusación contraria a la de vincular todo al placer, y ello

---

<sup>63</sup> SMITH, A., *Teoría de los sentimientos morales*, Fondo de Cultura Económica, México, 1978, 31

<sup>64</sup> STUART MILL, J., *El utilitarismo*, Orbis, Madrid, 1980, 133.

también en la forma más burda del mismo, es otra de las que habitualmente se hacen al utilitarismo<sup>65</sup>.

Algunas de las cuestiones clave que plantea el utilitarismo en su conjunto, según señala Adela Cortina, son:

1. El ámbito moral es el de la maximización de la utilidad para todos los seres sentientes: buscar la mayor felicidad del mayor número.
2. Acción máximamente racional: la racional-teleológica.
3. Los derechos humanos son convenciones útiles<sup>66</sup>.

Junto a este planteamiento se encuentra la decidida defensa de los derechos del individuo. El estado o las instituciones no podrán interferir en estos derechos ni puede haber ningún tipo de injerencia. Solo podrá intervenir en el caso de que se cause daño a otros.

Este desarrollo conceptual fija una serie de cuestiones que van a tener una gran repercusión en el desarrollo del pensamiento económico posterior:

1. Primacía de la libertad individual.
2. Una concepción hedonista de la felicidad
3. Fundamentación ética desde la adecuación
4. El nacimiento de la ética de mínimos, basada en el consenso.
5. Negación de los principios morales universales

Todo queda sometido al cálculo, incluyendo a la persona. Se produce una instrumentalización de la persona, ya que lejos de convertirse en un fin en sí misma, queda sometida a la lógica del cálculo. Desde esta perspectiva, se

---

<sup>65</sup> *Ibidem*, 42.

<sup>66</sup> CORTINA, A., *Ética de la Empresa*, Trotta, Madrid, 2003, 32.

podrá sacrificar a la persona, siempre que esto suponga una minimización del dolor en el mundo, por ejemplo.

### 1.3 Ética teleológica: una vía de superación

Como ya se ha señalado, el hombre tiene la obligación de crecer y perfeccionar su naturaleza. La clave es que el hombre debe establecer este crecimiento de modo correcto:

En definitiva, la finalidad originaria de la filosofía, como amor al saber, fue la de gestar hombres sabios, que no solo fueran conocedores de un gran número de secretos de la naturaleza, sino que supieran vivir y, sobre todo, que -como decía Aristóteles- supieran vivir bien. La ética entonces se propone aprender a vivir bien<sup>67</sup>.

El hombre en su desarrollo potencial tiende hacia el bien, pero es necesario precisar a qué se refiere Aristóteles cuando nos dice que el hombre en su desarrollo tiene esta tendencia. En la ética aristotélica existe un trasfondo antropológico que hace preguntarse qué concepción del hombre se encuentra detrás, ya que su reflexión ética se desarrolla desde ahí. En tres obras desarrolla Aristóteles su pensamiento ético: *Ética a Nicómaco*, *Ética a Eudemo* y *Magna Moralía*. Para Aristóteles la ética tiene la finalidad de formar a las personas y puede ser enseñada, es decir, se trata de un saber práctico. Se la ha denominado ética teleológica, ya que se contruye a partir de un fin (*télos*) hacia el que tienden todas las cosas que es el bien, que en el caso del hombre será la felicidad:

---

<sup>67</sup> CORTINA, A., *Ética de la Empresa*, Trotta, Madrid, 2003, 19.

Todo arte y toda investigación e, igualmente, toda acción libre parecen tender a algún bien; por esto se ha manifestado con razón que el bien es aquello hacia lo que todas las cosas tienden<sup>68</sup>.

La cuestión ética será determinar qué medios moviliza el hombre para alcanzar esa felicidad. Esos medios serán lo que Aristóteles considera la vida buena<sup>69</sup>. La idea de bien no es algo, al modo platónico, que se sitúe en un mundo ideal, como idea abstracta. El bien se realiza en los actos que el hombre lleva a cabo para hacerle mejor. Pero el hombre vive en sociedad y se desarrolla en la interacción con los otros. La cuestión clave que es preciso determinar en el tema que nos ocupa es el tipo de bienes que existen y a los que tiende el hombre. Para Aristóteles, el hombre no es solo razón o entendimiento, una vida dedicada a la contemplación solamente sería posible si el hombre no tuviera necesidades corporales, problemas económicos, etc. Por ello, habla de conseguir una felicidad limitada que se alcanza a través de la posesión de las virtudes morales para regular las tendencias propias y el trato con los demás bienes corporales (salud por ejemplo) y bienes exteriores.

Por ello, Aristóteles distingue entre un tipo de bienes que lo son por sí mismos y otros que son medio. La felicidad será un bien en sí mismo:

Tal parece ser, sobre todo, la felicidad, pues la elegimos por ella misma y nunca por otra cosa, mientras que los honores, el placer, la inteligencia y toda virtud los deseamos en verdad por sí mismos (puesto que deseáramos todas estas cosas, aunque ninguna ventaja resultara de ellas), pero también los deseamos a causa de la felicidad, pues pensamos que gracias a ellos seremos felices. En cambio, nadie busca la felicidad por estas cosas, ni en general por ninguna otra<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> ARISTÓTELES: *Ética Nicomaquea*, I, 1094a, 1, Gredos, Madrid, 2000, 23.

<sup>69</sup> *Ibidem*, I, 1095a, 17.

<sup>70</sup> *Ibidem*, I 1097b, 34.

La confusión entre fines que lo son en sí mismos, como la felicidad ligada a la virtud, y medios, como el honor, la riqueza, el reconocimiento, etc. es lo que transforma la ética teleológica en una ética utilitarista. Afirmar, como se hace en muchas ocasiones en el ámbito de la empresa, que la ética es rentable, obedece a esta confusión conceptual que Aristóteles ya apuntaba. La ética es un fin en sí misma. Por ello Aristóteles habla de la función propia del hombre, la que le lleva a su desarrollo cabal.

La finalidad del hombre será actuar bien como ser humano, llegar a ser excelente. Pero existen muchos tipos de bienes, no un “Bien” con mayúsculas al modo platónico. El bien se realiza en las acciones y pone diversos ejemplos: el bien del enfermo que será la salud, el bien del esclavo que será obedecer al amo, etc., pero el bien supremo, es el bien del hombre libre, que consiste en dedicarse a ejercer sus acciones cívicas, como animal político.

Como se ha dicho, Aristóteles distingue tres tipos de bienes: los bienes exteriores, los del cuerpo y los del alma:

Divididos, pues, los bienes en tres clases, los llamados exteriores, los del alma y los del cuerpo, decimos que los del alma son los más importantes y los bienes por excelencia, y las acciones y actividades anímicas las referimos al alma<sup>71</sup>.

Los últimos son los más importantes porque son los que acercan al hombre más a Dios. Aristóteles no desprecia los bienes exteriores, riqueza, prestigio, descendencia, etc., ya que sin ellos el alma no puede desplegar su actividad. Volvamos de nuevo sobre la precisión necesaria entre medios y fines, clave para entender el desarrollo ético en el seno de las organizaciones. Aristóteles nos aproxima a una reflexión ética que tiene muy en cuenta que la consecución de la finalidad a la que está llamado el ser humano no puede basarse en el

---

<sup>71</sup> *Ibidem*, I, 1098b, 11, 15-20.

establecimiento de una serie de normas y directrices que marquen su actuación, más bien lo que habrá de tenerse muy en cuenta es la idea de hombre que se tenga y en consecuencia, tener muy claros la finalidad, más que los medios o las normativas. Tal como señala Galinier:

No hay progreso para la economía y para los hombres sin el alto nivel de ética que va más allá de las exigencias legales para obtener confianza, porque sin ella se puede ganar a corto plazo, pero se pierde a medio y a largo plazo el valor añadido por la confianza, que es condición inevitable de la alta eficacia y de la felicidad humana<sup>72</sup>.

Por ello, lo primordial es tener clara nuestra acción para que marque la pauta de las decisiones que en forma de hábitos se deben ir incorporando. Desde esta perspectiva podemos afirmar que la ética orienta la configuración de un carácter que haga feliz al hombre. Todos aquellos hábitos que hacen feliz al hombre, porque contribuyen a la configuración de su ser, son las virtudes, y los hábitos que no contribuyan son los vicios. Aristóteles insiste, por ello, en la necesaria correspondencia entre felicidad y virtud.

El término griego del que se traduce virtud es *areté* que significa "la excelencia de una cosa o su manera de ser específica". La acción humana tiene su propia excelencia que es la virtud:

Puesto que la felicidad es una actividad del alma de acuerdo con la virtud perfecta, debemos ocuparnos de la virtud, pues tal vez investigaremos mejor lo referente a la felicidad<sup>73</sup>.

De este modo, el hombre deberá aprender a vivir de acuerdo con la virtud, lo que significa que es preciso el aprendizaje ético. Se pone en juego el ejercicio de la voluntad y libre elección, tema del que Aristóteles se ocupa en

---

<sup>72</sup> GALINIER, J.J., *Ética en los negocios*, Espasa - Calpe, Madrid, 1991, 10.

<sup>73</sup> ARISTÓTELES, *Ética Nicomaquea*, I, 1102a, 5 -10.

profundidad en el libro III de la *Ética Nicomaquea*. Las virtudes se aprenden a través de la práctica, no son una cuestión referida al mero conocimiento, se trata de un saber práctico. Por ello, Aristóteles se refiere a la virtud como "un modo de ser", es decir, la realización de la finalidad de cada cosa. En el caso del hombre la virtud será "*el modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza su función propia*"<sup>74</sup>. Aristóteles apelará a la moderación como "término medio" que sitúa al hombre virtuoso:

Es, por tanto, la virtud un modo de ser selectivo, siendo un término medio relativo a nosotros, determinado por la razón y por aquello por lo que decidiría el hombre prudente. Es el término medio entre dos vicios, uno por exceso y otro por defecto, y también por no alcanzar, en un caso, y sobrepasar, en otro, lo necesario en las pasiones y en las acciones, mientras que la virtud elige el término medio<sup>75</sup>.

La perfección la alcanzará el hombre en la medida que tienda a su finalidad, es decir, la configuración correcta de la manera de ser humana. El vicioso, al contrario del virtuoso, será aquel que actué en contra de su finalidad natural y vaya contra su esencia humana.

En un contexto de reflexión en torno a la ética en la empresa adquiere especial importancia el tratamiento que Aristóteles hace sobre la justicia. La justicia es entendida como la expresión legal de los mandamientos divinos. La justicia divina (*diké*) tiene su reflejo mejor o peor en las *nómoi* humanas. Distingue dos tipos de justicia: la justicia distributiva, que reparte los bienes entre los ciudadanos y la justicia correctiva que es aquella que repara el daño, el daño infligido. Siguiendo el esquema planteado por la virtud entendida como el "justo medio", la justicia se basa en la proporcionalidad y no en la reciprocidad. Es interesante en este sentido la introducción del término equidad como excepción de la justicia ya que la equidad tiene en cuenta los casos particulares en los

---

<sup>74</sup> *Ibidem*, I, 1106a, 22.

<sup>75</sup> *Ibidem*, II, 1107a, 1-5.

que es preciso hacer correcciones al "justo medio". La excepción sería más justa que la aplicación estricta de la ley. La realidad social del ser humano hace que la justicia se convierta en una de las principales virtudes, ya que se refiere al bien común.

Lo anteriormente comentado es muy apropiado para las personas que tienen que configurarse, hacer ese carácter a través de la práctica de las virtudes. Sin embargo, cuando hablamos de organizaciones no tiene mucho sentido decir que su finalidad es la felicidad, porque la felicidad es algo circunscrito a lo personal. En la medida que se encuentre definida su meta, su quehacer cobrará sentido. Tal como señala Adela Cortina, para establecer una ética en la empresa será preciso *"determinar claramente cuál es el fin específico, el bien interno a la actividad que le corresponde y por el que cobra su legitimidad social; averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien y qué valores es preciso incorporar para alcanzarlo; indagar qué hábitos han de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen para incorporar esos valores e ir forjando un carácter que les permita deliberar y tomar decisiones acertadas en relación con la meta"*<sup>76</sup>. Pero en este contexto de reflexión no nos vale cualquier finalidad. Hay que remarcar claramente que el fin de las organizaciones es un fin social y que todas las organizaciones se crean para proporcionar a la sociedad unos bienes. Es en este punto donde una ética teleológica puede transmutarse en utilitarista.

Siguiendo con la distinción aristotélica podríamos decir que las organizaciones producen dos tipos de bienes: externos e internos. Existen unos bienes que le son propios y desde los que fundamenta su actividad. Estos serían los que las organizaciones definen como finalidad en forma de misión y visión. Cuando se subvierte esta finalidad es cuando asistimos a la transmutación del planteamiento teleológico en un planteamiento utilitarista. La propia actividad producirá unos bienes externos como consecuencia de la orientación al bien

---

<sup>76</sup> CORTINA, A., *Ética de la Empresa*, Trotta, Madrid, 2003, 24.

primigenio y propio de la actividad. Entre estos bienes nos podemos encontrar el prestigio, el dinero, el poder. El problema reside en sustituir el bien interno, la finalidad específica, por los bienes externos<sup>77</sup>.

#### 1.4 La ética dialógico-personalista.

Los ideales ilustrados y el paradigma de la racionalidad científico técnica dieron como resultado una confianza exacerbada en lo que se ha denominado el mito del eterno progreso. La sencilla ecuación que parecía traducir los avances científicos y técnicos en una mayor felicidad, se vino abajo tras la catástrofe de la primera guerra mundial<sup>78</sup>. Tras esta catástrofe el hombre sintió la necesidad de recuperar la humanidad que había sido sustraída por el pensamiento científico técnico<sup>79</sup>. Este acontecimiento reafirmó las líneas filosóficas que progresivamente habían ido abandonando tanto la filosofía racionalista como la idealista. Dentro de un contexto semejante, la línea cartesiana de investigación filosófica que partía del yo para llegar a una demostración de la realidad extramental, al igual que los discursos de corte hegeliano en el que un espíritu universal parecía invadirlo todo, no podían dar respuesta a la preocupación por la búsqueda del sentido de la existencia que se originó desde la catástrofe de las dos guerras mundiales<sup>80</sup>. El estremecedor relato que nos brinda Viktor E. Frankl desde su experiencia personal como prisionero de los campos de concentración durante la segunda guerra mundial es un claro exponente del sentir de una época en la que la pregunta por el sentido de la vida nace de un desajuste que requiere recuperar la existencia:

---

<sup>77</sup> *Ibidem*

<sup>78</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *Inteligencia creativa*, BAC, Madrid, 2003, 23-24.

<sup>79</sup> “Se trata de problemas existenciales y, de hecho, se puede interpretar la filosofía de la existencia como una reacción contra la poderosa y universal influencia de la técnica y como un intento de sustraerse a las perturbadoras consecuencias de la época técnica”. HEINEMANN, F., *¿Está viva o muerta la filosofía existencial?*, Revista de Occidente, Madrid, 1956, 31.

<sup>80</sup> “La filosofía alemana de la existencia, el existencialismo francés y el “esistenzialismo” italiano, aparte de sus profundas diferencias de forma y contenido, tienen de común que se han originado como fenómenos subsecuentes de las catástrofes nacionales”. *Ibidem*, 13.

En realidad no importa que no esperemos nada de la vida, sino si la vida espera algo de nosotros [...]. "Vida" no significa algo vago, sino algo muy real y concreto, que configura el destino de cada hombre, distinto y único en cada caso. Ningún hombre ni ningún destino pueden compararse a otro hombre o a otro destino. Ninguna situación se repite y cada una exige una respuesta distinta; [...]. Cada situación se diferencia por su unicidad y en todo momento no hay más que una única respuesta correcta al problema que la situación plantea<sup>81</sup>.

La conformación de una ética dialógico-personalista, tal como la conceptualizamos en este apartado, se nutre de diversas corrientes y perspectivas filosóficas: la filosofía existencial (Kierkegaard, Heidegger, Jaspers); filosofía dialógica (Buber, Levinas, Guardini, Ebner, López Quintás); el personalismo (Ricoeur, Marcel, Guardini, Polo, Zubiri, Mounier); la psicología humanista (Rogers, Maslow, Viktor Frankl)<sup>82</sup>. No vamos a hacer un recorrido exhaustivo por cada uno de estos autores, ya que desbordaría los objetivos de este trabajo de investigación. Apoyándonos en ellos vamos a trazar los rasgos que dibujan el marco conceptual de la ética dialógico personalista que, como veremos, es sobre la que proponemos como base para plantear la aproximación a la empresa ética.

#### 1.4.1 La recuperación de la existencia

Kierkegaard había rescatado la categoría de *existencia* como aquella donde se debía enclavar la reflexión filosófica, ya que la configuración del ser del hombre no es algo que venga dado de un modo definitivo, sino que se debe ir configurando a través de la toma de decisiones desde su *mismidad*, como ser

---

<sup>81</sup> FRANKL, V., *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona, 2002, 113 -114.

<sup>82</sup> BURGOS, J. M., *Introducción al personalismo*, Palabra, Madrid, 2012, 218.

que se encuentra sustentado por la triple relación que establece con Dios, los hombres y el mundo:

Si no existiera ningún vínculo sagrado que atase la humanidad, si las generaciones se renovaran simplemente como lo hace el follaje en los bosques, y si unas tras otras fueran extinguiéndose como el canto de los pájaros en la selva, o si meramente cruzaran por la tierra como las naves por el mar y los vientos por el desierto ciego y estéril, y si el eterno olvido no se enfrentara a otra potencia capaz de liberarnos de sus fauces hambrientas y devoradoras, ¿qué será entonces la vida sino pura vanidad y horrible desolación?<sup>83</sup>.

Por esta razón, defiende la *existencia concreta* frente al espíritu abstracto de Hegel. Cuando Kierkegaard se plantea el problema de la religión, desciende a la experiencia individual. No le interesa tanto la especulación abstracta, sino qué significa el cristianismo para la vida de una persona, es decir, cómo lo asume y qué tipo de transformación interior moviliza<sup>84</sup>. Su teoría de los tres estadios -estético, ético y religioso- obedece a esta dialéctica de conversión interior y vivencia de la existencia como propia, en la que la persona debe asumir de un modo activo la configuración de su propio ser<sup>85</sup>. En el ámbito de lo religioso, el siglo XIX supuso un alejamiento del misterio y menor

---

<sup>83</sup> KIERKEGAARD, S., *Temor y temblor*, Labor, Barcelona, 1992, 32.

<sup>84</sup> *“Una doctrina temeraria pretende introducir en el mundo del espíritu esa misma ley de indiferencia bajo la cual gime el mundo exterior. Según esta doctrina basta con saber, sin necesidad de otros esfuerzos, cuales son las cosas que se dicen grandes. Y así, naturalmente, esta doctrina no logra nada que alimente de veras y se muere de inanición, contemplando cómo todas las cosas se convierten en oro ante sus ojos apagados. Porque en definitiva esta forma de sabiduría no llega a saber nada”.* *Ibídem*, 43.

<sup>85</sup> *“Existen tres estadios de existencia, los estadios estético, ético y religioso... El estadio estético es el de la inmediatez, el estadio ético es el de la exigencia, exigencia tan infinita que el individuo va fatalmente a la quiebra; el estadio religioso es el de la realización; pero no, entiendan bien, de la realización que consistiera en llenar de oro una caña hueca o un saco, ya que el arrepentimiento, precisamente, ha hecho un lugar infinito; de ahí esta contradicción religiosa; encontrarse sobre setenta mil brazas de agua, y aun así ser feliz al mismo tiempo”.* KIERKEGAARD, S., *El amor y la religión. Puntos de vista*, Rueda, Buenos Aires, 131 –132.

comprensión del significado del rito. A Kierkegaard le preocupaba la alienación o enajenamiento del hombre que parecía haber perdido su vida concreta. Esta pérdida genera la *angustia*, como vértigo que se experimenta ante la amenaza de algo indeterminado<sup>86</sup>, situación que lentamente se desliza hacia la desesperación, lo que Kierkegaard denominaría la enfermedad mortal. Precisamente, la desesperación es la desproporción que se da entre la imagen del yo profundo religado y el yo representado que se encuentra en estado de enajenación. El yo profundo es el que se constituye a partir de la integración de los diferentes ámbitos de realidad para la construcción de su ser personal. Se trata del ser que habita en cuanto que se encuentra arraigado. Esto significa apertura dinámica y creadora que le permite crear un ámbito de encuentro con las demás realidades - comunidad, personas, valores, Dios...-. Cuando estos lazos se rompen se produce un desequilibrio y zozobra existencial que se traduce en angustia<sup>87</sup>. La recuperación de este equilibrio, en el caso del autor danés, se hace por vía de reencuentro del sí mismo con la transcendencia, pero otros autores insisten en otras vías complementarias.

Para Heidegger, todas las cuestiones filosóficas parten de la existencia, de tal modo que en sus primeros escritos la antepone a la esencia<sup>88</sup>. Si se quiere

---

<sup>86</sup> *“La angustia no es solamente “angustia ante”, sino, en cuanto “encontrarse”, al par “angustia por”. Aquello “por qué” se angustia la angustia no es una determinada forma de ser y posibilidad de “ser ahí”. La amenaza misma es, en efecto, indeterminada y no puede ser, por ende, avanzar amenazadora sobre tal o cual “poder ser” fácticamente concreto. Aquello porque se angustia la angustia es el “ser en el mundo” mismo”.* HEIDEGGER, M., *Ser y Tiempo*, Trotta, Madrid, 2014, 207.

<sup>87</sup> *“Cuando el hombre advierte que se van cortando uno a uno los vínculos nutricios que lo unen al mundo a través de los diversos ámbitos que constituyen su clima vital, es invadido por un sentimiento irreprimible de asfixia y desamparo”.* LÓPEZ QUINTÁS, A., *La metodología de lo suprasensible II. El triángulo hermenéutico*, Publicaciones de la Facultad de Filosofía y Letras, Palma de Mallorca, 1975, 437.

<sup>88</sup> *“En sus últimas publicaciones, especialmente en la “Teoría de la verdad de Platón”, y en los añadidos de “Qué es metafísica” invierte su punto de vista y afirma que esta inversión o viraje está ya contenido en la tercera sección, todavía no publicada, de la primera parte de “Ser y Tiempo”. Ahora sustituye la prioridad epistemológica de la existencia antes del ser por la prioridad ontológica del ser antes de la existencia. Ahora sostiene que el origen está en el ser y no en el sujeto”.* HEINEMANN, F., *¿Está viva o muerta la filosofía existencial?*, Revista de Occidente, Madrid, 1956, 100.

saber lo que es el ser se deberá partir de un análisis de la existencia humana. El problema fundamental es, por tanto, *antropológico*, ya que el camino hacia el ser es el hombre:

Yo llamo existencia del hombre al estar en la iluminación del ser. Sólo al hombre le es propio este modo de ser. La existencia así entendida no es sólo el fundamento de posibilidad de la razón, su ratio, sino que la existencia es aquello donde la esencia del hombre conserva la providencia de su determinación<sup>89</sup>.

Lo que él considera la pregunta fundamental de la metafísica, “*por qué es el ente y no más bien la nada*”, se plantea en momentos críticos en los que se hace fundamental la recuperación de la existencia<sup>90</sup>. La pregunta debe dirigirse hacia el fundamento del ente que, según Heidegger, debe partir de la existencia: “*La interrogación busca el fundamento del ente en tanto que existente*.”<sup>91</sup>

Esta pregunta supone un salto (*Sprung*) que significa el abandono de esquemas de pensamiento inapropiados para interrogar por el fundamento de la existencia:

Con ella adquirimos la experiencia de que la pregunta relevante, la del porqué, tiene su fundamento en un salto “*Sprung*”, mediante el cual el hombre salta fuera “*Ab-sprung*” de toda cobertura “*Geborgenheit*” anterior, auténtica o supuesta, de su existencia. El acto de preguntar qué

---

<sup>89</sup> HEIDEGGER, M., *Carta sobre el humanismo*, Taurus, Madrid, 1966, 20.

<sup>90</sup> “*Surge, por ejemplo, en momentos de gran desesperación, cuando parece desvanecerse todo el peso de las cosas y el sentido se oscurece por completo. Tal vez se manifiesta tan sólo como una única campanada cuyo sonido penetra la existencia y luego se va apagando suavemente. La pregunta está igualmente presente en los súbitos júbilos del corazón, porque en esos momentos todas las cosas se transforman y nos rodean como si eso sucediera por primera vez, y como si pudiésemos comprender antes su inexistencia que su existencia y el que sean tal como son*”. HEIDEGGER, M., *Introducción a la metafísica*, Gedisa, Barcelona, 2001, 11.

<sup>91</sup> *Ibidem*, 12.

supone esta pregunta sólo se da en el salto, a modo de un salto y de ninguna otra manera<sup>92</sup>.

El salto busca superar la mera apariencia e ir hacia el origen:

A tal salto, que se instituye como fundamento, saltando, lo llamamos su origen o salto originario “Ur-sprung”, de acuerdo con la auténtica significación de la palabra: instituirse, saltando, como su propio fundamento. Puesto que la pregunta: “¿por qué es el ente y no más bien la nada?” instituye, saltando, el fundamento de todo auténtico preguntar, y así se constituye el origen “Ur-sprung”, que debemos reconocer como la pregunta más originaria<sup>93</sup>.

La existencia no está dada de una vez por todas, sino que se desarrolla a partir de sus posibilidades. La existencia es relacional, ya que “*El ser-en-el mundo*” no se entiende como una sustancia más entre las demás cosas, sino en relación y referido a todos los demás existentes. Esta existencia se encuentra instalada en el mundo que se entiende como entramado relacional, desde el que se proyectan múltiples posibilidades de existencia<sup>94</sup>. Desde el planteamiento de Heidegger, el mundo aparece como el despliegue del ser en el que la disyuntiva entre esencia y existencia queda superada en favor de una integración de ambos conceptos, que se realiza gracias al despliegue del ser:

---

<sup>92</sup> *Ibídem*, 15.

<sup>93</sup> *Ibídem*, 16.

<sup>94</sup> “*Lo que el hombre es, es decir, la “esencia” del hombre, en el lenguaje tradicional de la metafísica, descansa en su existencia [...]. Pero aquí no se trata de una contraposición de esencia y existencia, porque estas dos determinaciones metafísicas del ser, mucho menos aún, su relación, no se han puesto en cuestión*”. HEIDEGGER, M., *Carta sobre el humanismo*, Taurus, Madrid, 1966, 21.

El hombre es, más bien, ante todo existente en su esencia, en la apertura del ser, cuya abertura ilumina, solo entonces, el “entre” dentro del cual puede “ser” la “referencia” del sujeto al objeto<sup>95</sup>.

Esta idea de mundo trata de superar la definición *cósico objetivista* de la modernidad filosófica que rechazaba la realidad de todo aquello que no fuese manipulable. De aquí arrancan las críticas que Heidegger dirige a la técnica, guiada por los dictámenes de la utilidad y entendida como dominio, manipulación y a la postre poder, ya que la relación con las cosas nos puede llevar hacia una vida *auténtica* o *inauténtica*. La existencia inauténtica consistirá en vivir sin referencia al ser, es decir, *ónticamente* y no *ontológicamente*<sup>96</sup>. El planteamiento filosófico moderno comprende únicamente la realidad en su vertiente instrumental, sometida a cálculo y objeto de explotación. Heidegger considera este planteamiento erróneo, precisamente porque nos ofrece una imagen falsa del hombre y nos aleja de la comprensión relacional de la realidad:

Con ello se expande la apariencia de que todo cuanto sale al paso existe sólo en la medida de que es un artefacto del hombre. Esta apariencia hace madurar una última apariencia engañosa. Según ella parece como si el hombre, en todas partes, no se encontrara más que consigo mismo<sup>97</sup>.

#### 1.4.2 El conocimiento de los valores

La ciencia deja al hombre en el no-sentido, en el absurdo del mundo; le proporciona sólo los utensilios necesarios para protegerlo contra ese absurdo. La filosofía, por el contrario, se esfuerza en superar el absurdo y en alcanzar el sentido del mundo. El postulado de toda filosofía auténtica

---

<sup>95</sup> *Ibídem*, 51.

<sup>96</sup> VALVERDE, C., *Antropología filosófica*, Comercial Editora de Publicaciones, Madrid, 1996, 72.

<sup>97</sup> HEIDEGGER, M., “*La pregunta por la técnica*”, en *Conferencias y artículos*, Ediciones El Serbal, Barcelona, 2014, 28-29.

consiste en suponer que hay un sentido, y su objetivo es encontrar el medio para llegar a él<sup>98</sup>.

Jaspers y Heidegger profundizan filosóficamente en la idea de que el hombre no es una realidad que se encuentre constituida de una vez por todas, sino que debe ir configurando su ser vinculándose con el entorno y entrando en relación con las realidades envolventes –*valores éticos, estéticos, religiosos...*-, cuyo conocimiento no se alcanza a través del método científico técnico basado en la manipulación y el dominio, donde estos pensadores veían el origen de las guerras mundiales:

Todo cuanto afirma el pensamiento personalista y existencial sobre la necesidad de adoptar actitudes no de manipulación y dominio, sino de reverencia y acogimiento no responde a un ilegítimo encabalgamiento metodológico de la metafísica y la ética, sino a la voluntad de cumplir las condiciones necesarias para establecer relaciones eminentes de inmediatez con las realidades susceptibles de darse en presencia. Entre realidades capaces de hacerse presentes sólo caben actitudes de apelación y acogimiento, no de entrega pasiva y manipulación objetivista<sup>99</sup>.

Heidegger nos habla del compromiso existencial que debe acompañar al pensar.<sup>100</sup> La realidad no es un objeto de conocimiento que pueda ser diseccionado a distancia, sino que exige inmergirse en ella de modo interactivo:

Pero entonces, ¿qué quiere decir “pensar”? Lo que quiere decir nadar no lo aprendemos jamás por medio de un tratado de natación. Lo que quiere

---

<sup>98</sup> BERDIÁYEV, N., *La filosofía como acto creador*, Ediciones Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1977, 16.

<sup>99</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *Cinco grandes tareas de la filosofía actual*, 28.

<sup>100</sup> *Ibidem*, p 43 -79.

decir nadar lo dice el salto al río. Es sólo de este modo como conocemos el elemento en el que tiene que moverse el nadar<sup>101</sup>.

Tal como nos indica López Quintás, Heidegger realiza un esfuerzo de renovación metodológica para superar esquemas gnoseológicos insuficientes para el conocimiento de la realidad, entendida como *interferencial* y *relacional*<sup>102</sup>. Este salto consiste en paso de una *fenomenología intencional* a una *fenomenología existencial*<sup>103</sup>, en la que las realidades se conocen por *participación co-creadora*. La comprensión se realiza a partir del encuentro con la realidad que muestra posibilidades aún no exploradas. El problema de cómo el hombre se construye en interacción con el entorno, no es exclusivo del pensamiento de la existencia. Carlos Valverde nos indica en qué medida Hegel, en la *Fenomenología del espíritu*, analiza pormenorizadamente cómo se establece la relación entre el sujeto y el objeto, y cómo se condicionan mutuamente. Del mismo modo, Husserl, en sus últimos escritos, habla *del mundo vital* (Lebenswelt)<sup>104</sup>. Esta es la línea en la que se sitúa el pensamiento que desde el *Dasein* heideggeriano ha influido a un amplio número de pensadores como J.P. Sartre, M. Merleau Ponty, R. Bultmann, H.G. Gadamer. En este sentido, escribe Carlos Valverde:

Cada persona, pues, vive en su mundo y se encuentra a sí misma como ente entre los entes. Es también uno de los sentidos de la frase de Ortega “yo soy yo y mi circunstancia”. En el contacto activo con las cosas y con los hombres comprendemos las relaciones de sentido y finalidad,

---

<sup>101</sup> HEIDEGGER, M., “¿Qué quiere decir pensar?”, en *Conferencias y artículos*, Ediciones El Serbal, Barcelona, 2014, 122.

<sup>102</sup> “Al centrar en el *Dasein* su atención, Heidegger no intentó elaborar una antropología, sino destacar sencilla y radicalmente el carácter ambital interferente de la realidad y la verdad. Todos los conceptos fundamentales de *Sein und Zeit* son *interferenciales*”. LÓPEZ QUINTÁS, A., *Cinco grandes tareas de la filosofía actual*, Gredos, Madrid, 1977, 58.

<sup>103</sup> *Ibidem*, 59.

<sup>104</sup> VALVERDE, C., *Antropología filosófica*, Comercial Editora de Publicaciones, Madrid, 1996, 23.

entendemos los valores, nos proponemos unos objetivos y tomamos unas decisiones. Todo esto entra dentro de nuestro mundo experimental y constituye el horizonte para una comprensión ulterior<sup>105</sup>.

En este línea, se desarrolla el pensamiento de Jaspers que, aunque en un principio se había desarrollado dentro del ámbito de la psicología, no le interesan tanto las cuestiones empíricas o causas de determinados comportamientos, como a sus coetáneos de profesión, sino más bien el proceso mediante el cual el hombre opta libremente ante un elenco de posibilidades que le brindan la oportunidad de configurar su ser.<sup>106</sup> En este sentido, Jaspers aboga, al igual que Kierkegaard por la recuperación de la *existencia auténtica* que parece haberse diluido por obra de la *tecnificación* que ha reducido el hombre a *masa*. Cada persona es única y se encuentra en una situación que debe resolver en la toma de decisiones. En este sentido, Jaspers apunta cuatro aspectos definitorios del yo empírico:

- 1) Sentimiento de nuestros hechos, una conciencia de nuestra actividad de cierta manera que nos es propia; 2) Conciencia de nuestra simplicidad, yo soy solamente uno en cada momento; 3) Conciencia de la identidad histórica, yo soy el mismo de antes; 4) La conciencia de la identidad del yo en oposición a lo externo y lo otro<sup>107</sup>.

La recuperación de la existencia exige lo que Jaspers denomina el *pensamiento en suspensión*.<sup>108</sup> Éste supone un abandono de la seguridad que proporcionan las certezas objetivas propias de la ciencia, y permite al hombre

---

<sup>105</sup> *Ibidem*, 24.

<sup>106</sup> “La filosofía es aquella concentración mediante la cual el hombre llega a ser él mismo, al hacerse partícipe de la realidad”. JASPERS, K., *La filosofía desde el punto de vista de la existencia*, Fondo de Cultura Económica, México, 1981, 12.

<sup>107</sup> JASPERS, K., *Allgemeine Psychopathologie*, Springer - Verlag, Berlín, 1965, 101.

<sup>108</sup> “Yo me percató del ser en tanto que no me estabilizo en nada”. JASPERS, K., *Von der Wahrheit*, R. Piper, Munchen, 1948, 1046.

atender sinópticamente a realidades cualitativamente diferentes y de un rango ontológico mayor, cuyo conocimiento por vía de elección y participación constituye, a la postre, la base sustentante de la existencia. Jaspers analiza la situación del pensamiento filosófico en los primeros años del siglo XX y comprueba que por ir de la mano del pensamiento lógico-discursivo se sitúa en un segundo plano, como apoyatura de la ciencia, pero carente de rigor gnoseológico propio: “*La filosofía fue antaño el camino a las ciencias. Ahora, en todo caso, sólo puede prolongar su existencia superflua en lo sucesivo, a modo de criada de la ciencia, por ejemplo, como una teoría del conocimiento*”<sup>109</sup>.

Jaspers hace una propuesta de pensamiento filosófico que supere las contradicciones entre fe y razón, objeto y sujeto. Para ello, propone la categoría de *lo abarcador*, como un esquema relacional que trata de *integrar, ser, mundo, existencia y trascendencia*: “*Lo abarcador es: o bien el ser en sí, que nos rodea, o bien el ser que somos nosotros. El ser que nos rodea, se llama mundo y trascendencia. El ser que somos nosotros se llama existencia, conciencia en general, espíritu*”<sup>110</sup>.

Lo *abarcador* consiste en una categoría que implica una noción *relacional* de la existencia. La persona no está dada desde sí misma y de una vez por todas, sino que en la apertura hacia la realidad circundante, que se encuentra en estado de apelación, configura progresivamente su ser personal:

Lo abarcador que soy yo, es en toda figura una polaridad de sujeto y objeto. Yo soy a título de existencia: un mundo interior y mundo ambiente. A título de conciencia en general: conciencia y objeto. A título de espíritu:

---

<sup>109</sup> JASPERS, K., *La fe filosófica*, Losada, Buenos Aires, 1968, 2ª Ed., 1968, 10.

<sup>110</sup> *Ibidem*, 17.

la idea que hay en mí y la idea objetiva que viene de las cosas. A título de existencia: existencia y trascendencia<sup>111</sup>.

Lejos de tratarse de una disolución pseudoromántica con el entorno, se trata de una tensión espiritual que exige el abandono de la seguridad que produce lo objetivo para poder acceder a un conocimiento de lo real en toda su amplitud<sup>112</sup>. Este tipo de realidades son las que Ebner denomina *pneumatológicas* y que escapan a los esquemas de pensamiento elaborados para el conocimiento de las realidades objetivas con los que normalmente opera la ciencia. Esta insuficiencia del método científico-técnico para el conocimiento de ese tipo de realidades inasibles e inabarcables, en palabras de Ebner, hace que el hombre *sueñe con el espíritu*<sup>113</sup>, expresión que recoge el sentir filosófico de un época. Jaspers se plantea el problema del hombre, la verdad o la trascendencia desde la relacionalidad, ya que el modo de profundizar en el conocimiento de estas realidades es por vía del encuentro, puesto que el hombre sólo puede desarrollarse en interferencia con los “otros”<sup>114</sup>. En este sentido, propone un

---

<sup>111</sup> *Ibidem*, 20.

<sup>112</sup> “Esta extrema tensión de pensamiento confiere a los pensadores personalistas un carácter singularmente dramático que sólo a una visión superficial puede aparecer como expresión de una actitud disolvente, pues en realidad no se trata sino de la impresión desazonante que produce la renuncia al suelo confiado de lo objetivo –fijo, delimitado, terminado, dado de una vez para siempre –y la entrega a la tarea nunca acabada de la cocreación de realidades ambivalentes”. LÓPEZ QUINTÁS, A., *Metodología de lo suprasensible II. El triángulo hermenéutico*, Publicaciones de la Facultad de Filosofía y Letras, Palma de Mallorca, 1975, 504.

<sup>113</sup> “Cuando el hombre en el comienzo de su tiempo oyó la primera palabra como palabra y no sólo como sonido, cuando él mismo pronunció su primera palabra, se le encendió la luz de su mundo interior y se le reveló el misterio de su vida. Pero debió darse un momento en que se le oscureció aquella luz y aquel misterio volvió a cerrarse al hombre; ese fue el momento de la apostasia respecto a Dios. Es entonces cuando empezó el hombre, viviendo al margen del misterio de su vida, a soñar su sueño del espíritu, del que debería ser despertado a la realidad de su vida espiritual por tesón, “que vino a sustituir las figuras por la verdad”, como dice Pascal”. EBNER, F., *La palabra y las realidades espirituales. Fragmentos pneumatológicos*, Caparrós Editores, Madrid, 1995, 95.

<sup>114</sup> “Ese dolor de la falta de comunicación y esa satisfacción peculiar de la comunicación auténtica no nos afectarían filosóficamente como lo hacen, si yo estuviera seguro de mí mismo en la absoluta soledad de la verdad. Pero yo sólo existo en compañía del prójimo; solo, no soy nada [...]. Únicamente en comunicación se

paso de la mera existencia empírica, como individuo, a la existencia real en la que la persona se desarrolla y define mediante el ejercicio de la libertad dentro de una trama relacional. Las elecciones no se realizan por una especie de ley natural o espíritu universal, sino que se hacen desde la mismidad de la persona y su existencia concreta. De este modo, la elección siempre es un riesgo que se debe asumir si existe una determinación firme por elevarse a la existencia auténtica:

La verdad siempre está, en el tiempo, de camino, siempre en movimiento, y aún en sus magníficas cristalizaciones no es definitiva. No olvidar esta situación fundamental es la condición de todo filosofar que sea verdadero. La vida inauténtica, que se niega a sí misma, se afana dondequiera por la seguridad de lo finito; quiere hacer alarde de posesión y estabilidad. La vida auténtica se arriesga. Es una vida en la altura, con la pretensión incondicionada y el mayor peligro. El ser-verdadero de la existencia, expuesta a las situaciones más extremas, sobreviene sólo decidiendo entre esto o aquello. Ante estas decisiones debe encontrar su cumplimiento o caer en el abismo<sup>115</sup>.

El conocimiento de la realidad se da por vía de *participación y religación*. La realidad debe ser asumida y aceptada de un modo comprometido. La realidad, en su vertiente empírica, se pliega para su conocimiento perfectamente al método científico. Sin embargo, otros modos de realidad –valores, obras de arte, trascendencia...- únicamente se conocen por *vinculación y compromiso existencial*. Esto se hace mediante el ejercicio de la *libertad creadora* que exige tomar distancia para, a la postre, ganar un mayor grado de unidad<sup>116</sup>. La

---

*realiza cualquier otra verdad; en ella sólo soy yo mismo, no limitándome a vivir, sino henchiendo de plenitud la vida*". JASPERS, K., *La filosofía desde el punto de vista de la existencia*, Fondo de cultura económica, México, 1981, 22.

<sup>115</sup> JASPERS, K., *Von der Wahrheit*, R. Piper, Munchen, 1948, 961.

<sup>116</sup> "La gran intuición de los movimientos existencial y personalista radica en advertir que las formas superiores de inmediatez no se logran de modo sencillamente automático, sino esforzadamente creador, creador en vinculación". LÓPEZ QUINTÁS,

filosofía existencial consiste básicamente en una filosofía de vuelta al fundamento originario del hombre, ya que parte de la constatación de una existencia perdida que debe ser recuperada. Después de las confrontaciones mundiales, la atmósfera vital del hombre quedó rarificada a tenor de un extraño enajenamiento que se sustentaba en desequilibrio, extrañeza y angustia. Frente a respuestas filosóficas insuficientes para superar este descentramiento, surge la filosofía de la existencia como vía de reapropiación auténtica de la existencia<sup>117</sup>. El hombre tiene conciencia de insuficiencia, como ser inacabado. Pero Jaspers, salva este aspecto aludiendo a la fe filosófica. Jaspers propone una dialéctica de conocimiento de la realidad por vía de integración, ya que descansa en la fe filosófica que consiste en *certidumbre de realidad*<sup>118</sup>.

En esta misma línea, Gabriel Marcel rechaza las abstracciones de la metafísica racionalista y trata de llegar al conocimiento de lo real desde la experiencia de la existencia concreta. De este modo, rechaza también las abstracciones del idealismo ya que se basa en conceptos que parecen haber perdido el sentido de realidad y, por otro lado, el empirismo como método de conocimiento que atiende a los datos de los sentidos, ya que según él, estos no muestran la realidad en toda su profundidad. Su reflexión filosófica va encaminada a recuperar la experiencia como entronque con la raíz de nuestra existencia:

---

A., *Cinco grandes tareas de la filosofía actual. La ampliación de la experiencia filosófica*, Gredos, Madrid, 1977, 29.

<sup>117</sup> "La filosofía de la existencia ha surgido a causa de que las soluciones propuestas por Hegel y Marx han demostrado su insuficiencia para superar el fenómeno del enajenamiento. Por el contrario, parecen agravar aun más este proceso. El espíritu mundial de Hegel, que lo comprende todo, parece engullir al individuo, su personalidad y su mismidad. La revolución proletaria de Marx, por su parte, conduce a la dictadura del proletario y a los Estados totalitarios que suprimen la libertad del individuo y ponen en cuestión la integridad de la persona". HEINEMANN, F., *¿Está viva o muerta la filosofía existencial?*, Revista de Occidente, Madrid, 1956, 22.

<sup>118</sup> "Pues bien, llamamos fe en sentido más amplio certidumbre de realidad, evidencia, idea. Como existencia es algo como instinto; como conciencia en general, certidumbre; como espíritu, convicción. Más propiamente fe es el acto de la ex –sistencia, en que se adquiere conciencia de la trascendencia en su realidad". JASPERS, K., *La fe filosófica*, Losada, Buenos Aires, 1968, 21.

Como pensador existencialista, Gabriel Marcel es partidario de una filosofía concreta que reflexione sobre aquello que el ser humano experimenta en cuanto persona que existe y que es fundamentalmente quehacer cotidiano [...]. Rechaza así el idealismo, pues al considerar que nada que nada puede ser exterior al sujeto pensante y conceder al conocimiento reflexivo la primacía absoluta acaba confundiendo la realidad con su concepto<sup>119</sup>.

Vicente Lozano insiste sobre este aspecto de Gabriel Marcel en lo siguiente: *“Ser es participar, tener la responsabilidad de actuar y de no esconderse en el mundo del tener. Ser es coexistir, proyectarse, convivir, relacionarse con el otro. Dejar ver al mundo como un tercero o una cosa que amenaza la propia libertad al mismo tiempo que la suya es fundada. En el encuentro con el otro, en una relación tu-yo que en vez de buscar el beneficio material busca simplemente el acto de afirmación de ambos como presencia libre más allá del mundo del tener”*<sup>120</sup>.

Esta participación se entiende desde la doble vertiente de libertad y vinculación como pertenencia. En todo momento, trata de superar la abstracción y busca la existencia concreta del “yo”, pero no desde una posición *solipsista*, sino desde su construcción a partir del encuentro con el “otro”. Marcel, en su conferencia *“La vertiente dramática de mi obra desde el punto de vista filosófico”*, expone cómo la reflexión filosófica se encuentra unida de un modo inextricable a la propia existencia. El pensamiento no se encuentra en las abstracciones, sino que debe descender a la *experiencia concreta*:

Lo que intento hacer resaltar es que mi teatro se me antoja hoy ligado de un modo mucho más directo e inmediato que mi obra filosófica a unas

---

<sup>119</sup> LOZANO DÍAZ, V., *Historia de la filosofía*, Edicep, Valencia, 2008, 383.

<sup>120</sup> LOZANO DÍAZ, V., *Encuentro y participación en Gabriel Marcel*, Revista interdisciplinar de Ciencias de la Comunicación y Humanidades, Número 9, 2013, 161.

premisas irreductibles en las que se encuentran vinculados los seres que han intervenido más directamente en mi existencia <sup>121</sup>.

López Quintás señala el *misterio* como concepto fundamental que rescata el discurso filosófico de Gabriel Marcel. El misterio se muestra como la profundidad que sobrepasa la mera *fisicidad* de la realidad. El error fundamental consiste en considerar la realidad únicamente a partir de su vertiente empírica, ya que, desde este aspecto, su conocimiento parece estar sujeto a la lógica de la técnica, método inadecuado para el tratamiento de lo humano. Este aspecto preocupó especialmente a Nikolái Berdiáyev que se rebela contra la pretensión del método científico por abarcar todas las parcelas de la realidad. Este autor, consciente de los diversos modos de realidad existentes, propone superar las limitaciones de dicho método en el conocimiento de vertientes de la realidad diferentes a las realidades empíricas.<sup>122</sup> Cuando se da esta extrapolación metodológica asistimos a un deslizamiento hacia una concepción antropológica errónea. Las personas son consideradas como meros individuos y las comunidades reducidas a masas o colectividades.<sup>123</sup> Un individuo es algo cerrado sobre sí mismo que se define por su unicidad, incapaz de fundar comunidad por su propia esencia solipsista:

---

<sup>121</sup> MARCEL, G.: "La vertiente dramática de mi obra desde el punto de vista del filósofo", *En busca de la verdad y la justicia*, Herder, Barcelona, 1967, 19.

<sup>122</sup> "La ciencia no prevé la libertad en el mundo. No conoce los secretos últimos, porque nunca franquea los pasos peligrosos del conocimiento. A ello se debe que la ciencia no conozca la Verdad, sino solamente verdades. La verdad de la ciencia no tiene significación más que para estados particulares del ser y en direcciones particulares". BERDIÁYEV, N., *La filosofía como acto creador*, Ediciones Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1977, 13-14.

<sup>123</sup> "Mientras que el individuo se considera como un ser cerrado, la persona es un ser abierto, en cuanto puede enriquecerse indefinidamente en la comunicación con el mundo, con los demás y con Dios, se realiza precisamente en esa apertura a los demás y a Dios y tanto es ella misma cuando se da a los demás porque el "amor diferencia" (Teilhard de Chardin); por eso la persona es para la comunidad pero la comunidad es para la persona y ambas se necesitan y complementan. La persona es libre y por eso sujeto de obligaciones morales, y porque tiene obligaciones, tiene derechos y merece todo respeto; se guía en sus decisiones por valores reflejamente adquiridos. Es dueña de sí y don de sí". VALVERDE, C., *Antropología filosófica*, Edicep, Valencia, 1995, 33.

Las masas son desperdicios y no comienzos [...]. Ninguna comunidad es posible en un mundo donde ya no hay prójimo, donde no quedan más que semejantes que no se miran. Cada uno vive aquí en una soledad que se ignora incluso como soledad e ignora la presencia de otra. A lo más, llama "sus amigos" a algunos dobles de él mismo en quienes pueda satisfacerse y tranquilizarse<sup>124</sup>.

Su esencia es de carácter numeral por lo que puede ser definido como solipsismo. Una concepción antropológica que considera al ser humano como individuo implica una idea de existencia como arrojada, ya que los diferentes tipos de realidad que rodean al hombre le van a parecer siempre como extraños y no integrables en su existencia, ya que no forman parte de su ser<sup>125</sup>. Sin embargo, la ética dialógico existencial implica la posibilidad de habitar el mundo en una apertura permanente del yo hacia el tú:

Pero esta salida de la persona hacia los otros no equivale necesariamente a una objetivación o a una exteriorización. Para una persona, el otro, el "tú", es una persona de la misma manera que el "yo". Pero el "tú" hacia el que se dirige el "yo" y con el que entra en comunión, no es un objeto, es otro "yo", otra persona. Con un objeto no es posible ninguna comunión, el

---

<sup>124</sup> MOUNIER, E., *Manifiesto al servicio del personalismo*, Obras Completas, Sígueme, Salamanca, 1992, vol. I, 638.

<sup>125</sup> Para Lyotard, la noción de individuo es clave en la postmodernidad, al tiempo que se revela como insuficiente para una comprensión integral del hombre: "*La novedad es que en este contexto los antiguos polos de atracción constituídos por los Estados – naciones, los partidos, los profesionales, las instituciones y las tradiciones históricas pierden su atracción. Y no parecen que deban ser reemplazados, al menos a la escala que les es propia. La comisión Tricontinental no es un polo de atracción popular. Las identificaciones con los grandes nombres, los héroes de la historia actual se hacen más difíciles. [...] Además, no se trata de un auténtico objetivo vital. Éste queda confiado a la diligencia de cada uno. Cada uno se ve remitido a sí mismo. Y cada uno sabe que ese sí mismo es poco*". LYOTARD, J.F., *La condición postmoderna. Informe sobre el saber*, Planeta Agostini, Barcelona, 1993, 42.

objeto sólo intenta imponerse a nosotros en tanto que universalmente válido<sup>126</sup>.

### 1.4.3 La ética como morada

Como se ha indicado anteriormente, una de las acepciones más arcaicas de la palabra *êthos* hace referencia a morada, lugar donde se habita. Sería el refugio de la persona, allí donde encuentra su seguridad. Esta acepción se encuentra enraizada con el sentido del habitar, el espacio vital seguro. Se encuentra en relación con la morada interior, espacio de seguridad existencial. Vendría a ser el espacio acostumbrado, el circundante asumiendo las posibilidades que brinda esta realidad y movilizándolo las potencias que la persona tiene. En su desarrollo, el hombre va fundando un modo de habitar el mundo. Esta dinámica dota de una amplitud existencial a la persona que desborda las coordenadas espacio temporales propias de los objetos. Todos estos vínculos suponen un influjo mutuo que va configurando la persona.

Tal como escribe López Quintás: *“Cuando queramos fundamentar nuestra vida ética, habremos de partir de esta idea relacional de personalidad, vista como “nudo de relaciones” o vínculos”. Cada persona es un nudo de relaciones*<sup>127</sup>.

Al abarcar un cierto campo y tratarse de una realidad abierta, la persona no puede ser considerada un objeto. Se trata de un campo de realidad que debe ir configurando su ser mediante la creación de vínculos fecundos con las realidades del entorno que López Quintás denomina ámbitos o realidades abiertas.

---

<sup>126</sup> BERDIÁYEV, N., *Cinq Méditations sur l'existence. Solitude, société et communauté*, Mouton, París, 1936, 99

<sup>127</sup> LOPEZ QUINTÁS.A., *El arte de pensar con rigor y vivir creativamente*, Asociación para el Progreso de las Ciencias Humanas, Madrid, 1993, 82

El hombre despliega su existencia a partir de su libertad y la posibilidad de realizar y realizarse en el mundo<sup>128</sup>. El hombre se comprende como un ser que se halla instalado en el mundo, ya que es capaz de crear vínculos con la realidad que le rodea. La existencia humana, en este sentido, consiste en apertura, en reapropiación de posibilidades que permiten que la persona pueda realizarse:

El hombre habita en verdad cuando crea con los demás hombres y las realidades del entorno relaciones de encuentro: ámbitos, "espacios habitables", moradas. Morada indica arraigo, establecimiento duradero en un lugar, que se convierte así en centro de perspectiva, eje en torno al cual gira el mundo ambiente"<sup>129</sup>.

Con esto, se va afianzando el sentido de pertenencia que realiza su existencia a partir de la realización de proyectos. Este proceso es el que nos lleva al descubrimiento de los valores:

Al descubrir las condiciones del encuentro, descubrimos los valores y las virtudes. Para encontrarnos no basta estar cerca. Necesitamos abrirnos unos a otros con generosidad, de manera sincera y veraz, de modo que suscitemos confianza; debemos ser fieles y pacientes, cordiales y sencillos. Estas actitudes tienen valor para nosotros y las consideramos como valores en cuanto nos permiten crear relaciones de encuentro y, de esta forma, desarrollarnos como personas<sup>130</sup>.

Habitar alcanza su sentido pleno cuando el hombre es capaz de crear relaciones de encuentro con la realidad que le rodea. Estas relaciones toman cuerpo como "espacios habitables". Por tanto, el espacio ético es el espacio habitable. Un espacio habitable se encuentra necesariamente en el campo de irradiación de los grandes valores. Esta afirmación nos lleva ineludiblemente a

---

<sup>128</sup> ZUBIRI, X., *Sobre el hombre*, Alianza, Madrid, 1986, 580

<sup>129</sup> LÓPEZ QUINTÁS. A., *Estética de la Creatividad*, PPU, Madrid, 1987, 197.

<sup>130</sup> LÓPEZ QUINTÁS. A., *Inteligencia Creativa*, BAC, Madrid, 2013, 13.

considerar que la ética empresarial encuentra su fundamento desde las condiciones que la empresa establezca para construir un "mundo habitable". Un mundo habitable únicamente puede ser sustentado por los grandes valores. La ética exige una tensión propositiva, ya que habitar no consiste en un mero permanecer pasivo en los sitios, sino que exige la participación activa de las personas, como seres inmersos en una trama de relaciones que les brinda la posibilidad de establecer sentido.

Por tanto, las empresas éticas serán aquellas capaces de articular un sistema organizacional que favorezca actitudes inspiradas por los grandes valores de justicia, bondad, verdad y belleza. Las empresas éticas son las que denominamos organizaciones axiotrópicas, es decir, aquellas cuya actividad queda orientada hacia el cumplimiento del valor. Cuando esto se da, los valores inferiores, como el valor económico, quedan integrados desde arriba y se convierten en una consecuencia necesaria de la orientación axiológica:

El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados<sup>131</sup>.

**LA EMPRESA SOSTENIBLE ES LA QUE SITÚA SUS ACCIONES DESDE  
EL NIVEL DOS DE LA REALIDAD**

El hombre queda definido radicalmente como el que habita, es decir, como el que puede fundar relaciones cargadas de sentido con el entorno. El problema de la ética en la empresa es, por tanto, un problema antropológico en cuanto que da cuerpo a las relaciones que fundan la existencia de la persona. La posibilidad de que esto pueda suceder implica un modo determinado de

---

<sup>131</sup> GARCÍA, S. y DOLAN, S., *La Dirección por Valores*, Mc Graw-Hill, Barcelona, 2003, 5.

entender el lugar del hombre en el mundo. Por esto, la pregunta por la ética en la empresa encuentra su respuesta en la cuestión antropológica que habrá de tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales:

1. El hombre es un ser que habita.
2. El habitar se refiere a un modo de desplegar la existencia creando relaciones con el entorno.
3. La ética se refiere al modo de habitar, lo que hace a la vida auténticamente humana<sup>132</sup>.
4. Este modo de habitar se encuentra fundamentado por los grandes valores. Estos valores se encarnan en virtudes que deben ser alentadas y promovidas desde la organización:

Una vez encarnado en una realidad o acontecimiento concreto, el valor da testimonio de sí mismo, de su interna decisión para ser, del juego que puede dar en la trama de acontecimientos que tejen la existencia humana. El valor es la vertiente lúdica del ser; es el ser como campo de juego o ámbito<sup>133</sup>.

El hombre, al tiempo que configura su *êthos* o segunda naturaleza, va ganando en amplitud existencial, de tal modo que la vida ética se irá construyendo desde la posibilidad de crear vínculos de diverso orden con la realidad

Cuando hablamos de ética en la empresa no podemos dejar de plantearnos qué papel debe jugar ésta para contribuir a construir un mundo más habitable y, por tanto, más ético. *“Hoy, principalmente, el trabajar es trabajar con otros y trabajar para otros: es un hacer algo para alguien”*<sup>134</sup>.

---

<sup>132</sup> HEIDEGGER, M., *Bauen, Wohnen, Denken*, en *Vorträge und Aufsätze*, Werke, Pfullingen, 1959, 145.

<sup>133</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *El conocimiento de los valores*, Verbo Divino, Madrid, 1991, 130.

<sup>134</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica *Centesimus Annus*, 31: AAS 83 (1991) 832).

Es decir, el trabajo personalizante. Hablamos de personalizante cuando la empresa, por su dinámica interna de organización, es capaz de generar espacios habitables y creativos. La clave de bóveda que sostiene estos espacios serán los grandes valores. La sostenibilidad de las empresas en el siglo XXI depende de la capacidad que éstas tengan para encarnar en sus relaciones y actuaciones los grandes valores: relaciones laborales, relación con el medioambiente, con los proveedores, clientes, cadena de producción, etc.

## **1.5 Ética cristiana**

Para comprender el desarrollo de la ética en la empresa es fundamental detenerse en el desarrollo que ha tenido el planteamiento ético humanista que implica situar a la persona en el centro de la reflexión. Esta aproximación la vamos a hacer desde dos perspectivas consecuentes y complementarias. Por un lado, la aproximación al humanismo personalista cristiano y, por otro, el impacto que la Doctrina Social de la Iglesia ha tenido desde finales del siglo XIX en el desarrollo del planteamiento ético en la empresa.

### **1.5.1 Humanismo personalista cristiano**

En 1930, en casa de Maritain se reunieron Emmanuel Mounier, Charles du Bos, Nikolái Berdiáyev, Henri Ghéon, Marcel Arland, Jean Daniélou y Gabriel Marcel para preparar un movimiento y una revista que llevaría por nombre la *Tercera fuerza*. De este encuentro surgió también la iniciativa de crear la revista *Esprit*. La motivación profunda que subyacía en el proyecto era plantear una alternativa de soluciones fundamentadas desde un enfoque humanista que superara las limitaciones del pensamiento imperante en la época basado en el positivismo científico. Desde una humanismo cristiano se trataba de plantear soluciones a una situación de crisis axiológica que se estaba imponiendo. No vamos a detallar exhaustivamente la articulación interna del pensamiento de

cada uno de estos pensadores, pero si es preciso destacar una serie de elementos clave sobre los que se fundamenta la ética cristiana y que por su desarrollo posterior han tenido un gran impacto en la conceptualización de la ética empresarial.

Tal como señala J.M Burgos<sup>135</sup>, a principios del siglo XX dos grandes movimientos de signo contrario emergen relegando la persona: individualismo y colectivismo. Esta circunstancia se une a una crisis intelectual en la que se niega la trascendencia, rechazo a las premisas culturales de raíz cristiana y el avance del cientifismo, el nihilismo y el relativismo. Todo ello, enmarcado en un periodo en el que se suceden las dos grandes guerras mundiales. La reflexión filosófica surge de un planteamiento abiertamente crítico con la idea de progreso de la modernidad. El saber científico técnico había alcanzado unos grandes logros que provocaron una gran valoración del método experimental. Es preciso recordar que tanto Descartes como Kant habían sentado las bases para establecer este método como el único método de conocimiento válido<sup>136</sup>. Tal como señala Juan Manuel Burgos:

El personalismo intentó ser esa excluida alternativa, una opción a favor de la persona que tomaba del individualismo su defensa de los derechos del sujeto y de los colectivismos, su tensión ética hacia la construcción de un proyecto común pero ambos enmarcados e integrados en sus propios presupuestos: la primacía de la persona frente a la sociedad equilibrada por la correlativa obligación de servir a esa misma sociedad a través de un compromiso que podía llegar a exigir sacrificios muy graves<sup>137</sup>.

No se trata de la negación de los valores de la modernidad que vive el mundo presente pero plantea la asimilación de esos valores desde una rehabilitación

---

<sup>135</sup> BURGOS, J. M., *Introducción al personalismo*, Ediciones Palabra, Madrid, 2012, 46

<sup>136</sup> *Ibidem*, 13.

<sup>137</sup> *Ibidem*, 27.

de lo humano desde la necesidad de una renovación social vitalmente cristiana<sup>138</sup>.

La moral se analiza desde la universalidad de la ley natural. Los valores morales son universales y válidos para todos los hombres, ya que así nos lo ha transmitido la ley natural. El fundamento directo de la ley natural es Dios, pero la razón humana es quien la conoce y la actualiza, ya que el hombre es autónomo en el conocimiento de las leyes morales, aun no conociendo a Dios. La ética cristiana establece la objetividad de los valores éticos. Según Karol Wojtyła los valores éticos son objetivos, ya que han sido revelados por Cristo de una manera clara y precisa. No quedan, por tanto, definidos únicamente desde una experiencia emocional vivida. Por ello afirma que el Evangelio contiene “una definición objetiva de los valores hacia los que se dirigen cada una de las acciones de la vida de Cristo”<sup>139</sup>. Los valores son realidades objetivas.

### 1.5.2 La dignidad de la persona.

En su *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Kant estableció la distinción entre cosas y personas que le permitió establecer un principio crucial para el desarrollo posterior de la historia de la fundamentación ética: la dignidad inalienable de la persona:

Los seres cuya existencia no descansa en nuestra voluntad, sino en la naturaleza, tienen, empero, si son seres irracionales, un valor meramente relativo, como medios, por eso se llaman cosas; en cambio, los seres racionales llámense personas porque su naturaleza los distingue ya como fines en sí mismos, esto es, como algo que no puede ser usado

---

<sup>138</sup> BURGOS, J. M., *Para comprender a Jacques Maritain. Un ensayo histórico-crítico*, Fundación Emmanuel Mounier, Colección Persona, nº 16, 2006, 53-54

<sup>139</sup> WOJTYLA, K., *Valutazioni sulla possibilità di costruire l'etica cristiana sulle basi del sistema di Max Scheler*, Logos, Roma, 1980, 99.

meramente como medio, y, por tanto, limita en este sentido todo capricho (y es un objeto de respeto)<sup>140</sup>.

De esta afirmación se deriva el principio filosófico que se encuentra en la base de toda la fundamentación ética cristiana:

La dignidad de un ser racional que no obedece a ninguna otra ley que aquella que él se da a sí mismo: en el reino de los fines todo tiene un precio o una dignidad. Aquello que tiene precio puede ser sustituido por algo equivalente; en cambio, lo que se halla por encima de todo precio y, por tanto, no admite nada equivalente, eso tiene una dignidad<sup>141</sup>.

Desde el dualismo de origen tomista, que distingue entre corporalidad y espiritualidad, profundiza en la idea de persona como realidad abierta, vertida hacia la trascendencia y que debe ir configurándose. La individualidad es la limitación material y es un rasgo que el hombre comparte con otros seres, animales o plantas<sup>142</sup>. Desde la individualidad se desarrolla el egoísmo y la búsqueda de sí. En cambio la personalidad es algo abierto, es una realidad trascendental. En la personalidad es donde radica la inmanencia, el amor, la donación de sí:

El nombre de persona está reservado a las substancias que poseen esta cosa divina, el espíritu, y que, por eso, son cada una, por ella misma (*à elle seule*), un mundo superior a todo el orden de los cuerpos, un mundo espiritual y moral que hablando propiamente, no es una parte del universo[...]. El nombre de individuo, al contrario, es común al hombre y a la bestia, y a la planta y al microbio y al átomo<sup>143</sup>.

---

<sup>140</sup> KANT, I., *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Encuentro, Madrid, 2003, 66.

<sup>141</sup> *Ibidem*, 74.

<sup>142</sup> *Ibidem*, 115.

<sup>143</sup> MARITAIN, J., *Tres reformadores*, Encuentro, Madrid, 2006, 24.

El yo, en su toma de decisiones, integra las facultades del sentimiento y la inteligencia lo que le permite desarrollar esta personalidad incompleta. Es lo que llama Maritain la autodeterminación del yo<sup>144</sup>.

### 1.5.3 La propuesta de un humanismo integral

Jacques Maritain considera al hombre como un ser de carencias que tiene que ir construyéndose a través de la educación movilizándolo las facultades de la voluntad, la inteligencia y el sentimiento ir configurando su ser. Es indispensable el desarrollo de la persona, pero una persona anclada en Dios. Con este planteamiento trata de integrar, por un lado, la importancia del desarrollo de la persona que se había puesto de manifiesto en la modernidad y, por otro, la necesaria ligazón del hombre con Dios para que se de este desarrollo. Nos encontramos con un planteamiento clave: el desarrollo de la persona como ideal ético. El principio del seguimiento de Cristo se encuentra estrechamente ligado al ideal de perfección de la persona humana:

Sólo el amor a la persona-modelo causa una auténtica y profunda transformación ética, pues hace patente el mundo de valores del modelo (su esencia ideal del valor), de lo que se sigue un verdadero enriquecimiento y una honda transformación ética del ser discípulo. La persona se perfecciona haciendo de modo intencional, la esencia axiológica del modelo<sup>145</sup>.

Este aspecto entronca con el principio ético del personalismo que considera el desarrollo de la persona como un fin en sí mismo, ya que ésta debe tender a la perfección que le es propia. Por ello, Cristo se presenta como un modelo de

---

<sup>144</sup> BURGOS, J. M., *Para comprender a Jacques Maritain. Un ensayo histórico-crítico*, Fundación Emmanuel Mounier, Colección Persona, nº 16, 2006, 95-97.

<sup>145</sup> RODRIGUEZ LUÑO, A., "Max Scheler y la Ética cristiana según Karol Wojtyła", en *Scripta Theologica*, 14 (1982/3), 905.

seguimiento personal: "*Sed vosotros perfectos como vuestro Padre Celestial es perfecto*"<sup>146</sup>.

La ética cristiana considera que la perfección moral la realiza la persona a través de sus acciones. En este obrar el hombre se abre a la trascendencia, a la experiencia de la idea de Dios como cualidad axiológica más alta. En esta relación el hombre adquiere su fundamento antropológico. El bien moral se encuentra relacionado con los bienes divinos, por tanto, tiene un valor religioso, ya que con él se establece una relación con Dios:

Si el bien moral funda una relación positiva con Dios y el mal una negativa, y es el hombre quien causa ese bien y ese mal, es claro que mediante el valor moral de sus actos el hombre se relaciona positivamente o negativamente con Dios. De esta manera los valores morales adquieren una carácter religioso, puesto que fundan la relación positiva o negativa del hombre con Dios<sup>147</sup>.

#### **1.5.4 Descubrimiento de los valores por vía de experiencia**

La racionalidad científico-técnica se muestra insuficiente para el conocimiento de ciertas realidades que exigen otro modo de racionalidad para poder llegar a ser conocidas. Ya Husserl había reaccionado frente al positivismo por un lado y al idealismo de corte hegeliano, por otro. La famosa proclama de Husserl de "volver a las cosas mismas" en su crítica a la racionalidad moderna<sup>148</sup> establece el principio sobre el que se va a mover la fenomenología, como nuevo método de acercarse al conocimiento de la realidad que supere el subjetivismo y el objetivismo positivista según la cual el conocimiento científico

---

<sup>146</sup> Mat. 5,48

<sup>147</sup> WOJTYLA, K., *Valutazioni sulla possibilità di costruire l'etica cristiana sulle basi del sistema di Max Scheler*, Logos, Roma 1980, 200.

<sup>148</sup> EDMUND, H., *La Crisis de las Ciencias Europeas y la Fenomenología Trascendental*, Crítica, Barcelona, 1991, 9.

es el único conocimiento válido<sup>149</sup>. La realidad se conoce eliminando todos los prejuicios y visiones preconcebidas para intentar ver lo que está sin más. Con este modo de proceder se superaba la acusación de subjetivismo a cualquier conocimiento filosófico, además de la concepción. En este sentido, los valores no pueden ser conocidos con el método propio de la racionalidad científico-técnica. El valor se conoce por vía de participación. En este conocimiento juega un papel fundamental la emoción a través del amor. A través de la emoción conocemos el valor. Tal como señala Karol Wojtyła en su estudio: *“El primado de lo emocional se manifiesta en el sistema de Scheler en que el conocimiento emocional del valor precede al conocimiento intelectual de la cosa: percibimos primeramente el valor de un determinado objeto, y sólo en un segundo momento penetramos en su estructura concreta”*<sup>150</sup>. Este planteamiento permite establecer las bases de un fundamento ético que supera el relativismo, el psicologismo o el positivismo. El conocimiento por vía de participación a través de la experiencia es clave, como ya hemos visto, en Gabriel Marcel, uno de los autores claves del existencialismo cristiano. La racionalidad científico-técnica se rebela insuficiente para el conocimiento de las realidades complejas como los valores. Estas realidades se conocen por vía de participación y compromiso, inmersión en su campo de irradiación: *“Estamos comprometidos en el ser, no depende de nosotros salir de él: más llanamente, somos y todo consiste en saber cómo situarnos con relación a la realidad plenaria”*<sup>151</sup>.

### 1.5.5 La idea del Bien Común

En 1936 Maritain publica *Humanismo Integral*, obra en la que establece de un modo sistemático la correlación que existe entre persona y bien común. En esta obra se refiere a la "paradoja típica de la vida social" como el conflicto que se puede suscitar entre los intereses de los bienes individuales y el bien común.

---

<sup>149</sup> LOZANO DÍAZ, V., *Historia de la filosofía*, Edicep, 2008, 348

<sup>150</sup> WOJTYLA, K., *Valutazioni sulla possibilità di costruire l'etica cristiana sulle basi del sistema di Max Scheler*, Logos, Roma 1980, 34.

<sup>151</sup> MARCEL, G., *Ser y Tener*, Caparrós Editores, Madrid, 2003, 35.

En este sentido, la persona como individuo, es parte de un todo más grande y mejor que las partes, pero el bien común valdría más que el bien de cada uno. Pero el hombre como persona se relaciona con la sociedad de tal modo que el bien de la sociedad debe revertir sobre ella y en cierto modo, la sociedad se subordina a la persona. Sin embargo, la dimensión trascendente de la persona la sitúa por encima de cualquier sociedad y cualquier bien temporal, este aspecto es lo que hace que se oriente hacia los otros.

La idea del bien común ha sido clave en el desarrollo de la teoría económica y empresarial en el marco de la ética cristiana. Desde esta perspectiva, la actividad empresarial tiene siempre un fin social en el que el concepto de bien queda amplificado hacia el "bien social". Desde el concepto de "bien común" podemos superar la ética utilitarista que, como hemos visto, reduce la felicidad a la utilidad o adecuación.

Zamagni analiza, desde la perspectiva de la economía civil, cómo es posible ampliar la noción de racionalidad de la economía tradicional basada en el interés individual, proponiendo la superación de la idea del mercado como un ente a-social. Su argumentación parte del hecho de que lo económico y lo civil tienen en común la estructura relacional de la existencia humana, lo que le lleva al concepto de reciprocidad como la clave sobre la que se asienta su planteamiento. Entiende Zamagni el concepto de *reciprocidad* como “*la motivación que no se apoya en la prospectiva de una ganancia futura*”<sup>152</sup>, sino basada en “*la aversión al sentido de injusticia: la aversión a la distribución no equitativa*”<sup>153</sup>. Por ello, defiende que la vida de la economía civil consiste en “*vivir la experiencia de la sociabilidad humana, en el seno de una economía normal, no al margen, ni antes, ni después de ésta*”. El reto consiste en superar la “vieja ciencia económica” que reducía la felicidad a la utilidad, lo que ha dado

---

<sup>152</sup> ZAMAGNI, S., *Heterogeneidad motivacional y comportamiento económico. La perspectiva de la economía civil*, Instituto de Investigaciones económicas y sociales de la Universidad Francisco de Vitoria, Unión Editorial, Madrid, 2006, 39.

<sup>153</sup> *Ibidem*, 41

como resultado un *homo oeconomicus* que sólo se preocupa de los otros como medio para cumplir sus fines y preferencias<sup>154</sup>.

En su argumentación, Zamagni destaca tres principios que sirven para regular el orden social: *el intercambio de equivalentes, la redistribución de la riqueza y la reciprocidad*. El primero se basa principalmente en el mercado, donde rigen las relaciones meramente instrumentales, legisladas y reguladas por las leyes del contrato. El segundo principio es aquel que le corresponde al Estado como redistribuidor de la riqueza, y la finalidad que persigue es la equidad o igualdad. El tercer principio, la reciprocidad, es sobre el que se asienta el nexo social, sobre el que se pueden construir relaciones de encuentro, no estrictamente legibles, pero fundamental para la existencia misma de la sociedad. La reciprocidad sería un valor análogo a la solidaridad y la fraternidad.

Si se desvanece el principio de reciprocidad en esta triple articulación nos encontramos con el sistema económico del *welfare-state*, en el que en el centro del sistema se encuentra el estado benevolente. Existe un mercado que produce eficientemente y un Estado que distribuye con equidad. Zamagni añade que si, además, desaparece la distribución nos encontramos con el *capitalismo caritativo* lo que da como resultado un aumento permanente de la desigualdad en el que el desarrollo del aumento del bienestar (*welfare*) ya no acompaña un aumento del estar bien (*well-being*) El olvido de la reciprocidad da como resultado la quiebra de los estados por una ruptura de los lazos sociales básicos.

Para Zamagni, el “producto” principal de una economía basada en la reciprocidad es el “bien relacional” que se diferencia de los bienes privados, basados en la utilidad, en que su valor se encuentra en la “relación in”; la recompensa es la relación misma. En este contexto, el “otro” es con el que establezco la relación y desde el que me reconozco y adquiero identidad. La

---

<sup>154</sup> *Ibidem*, 65

relación en sí se convierte en bien común y elemento fundante de la sociedad misma:

La amistad, en las relaciones familiares, en la confianza, típicos assets relacionales, es precisamente la relación la que constituye el bien. Es difícil amar, ser amigo de alguien unilateralmente: la dimensión de la reciprocidad es fundamental<sup>155</sup>.

Desde esta perspectiva que plantea Zamagni, podemos reconocer la relacionalidad como una categoría fundamental para comprender el desarrollo personal y social. Esta relacionalidad implica el reconocimiento mutuo (respeto) que se encuentra en la base de la reciprocidad. De este planteamiento deduce el autor que la economía no puede obviar la relacionalidad, ya que es condición y posibilidad del desarrollo social. Esta tesis es fundamental para comprender el origen de la crisis económica actual y plantear posibilidades de actuación desde otra racionalidad no reducida al mero utilitarismo pragmático, y que nos permita integrar la satisfacción individual y la consecución del bien común desde un marco ético.

Este libro arroja unas claves muy valiosas para interpretar el contexto social y económico actual, además de precisar una serie de conceptos, reciprocidad, relacionalidad, economía civil, bien relacional, fundamentales para construir un discurso que permita abordar reflexiones sobre los retos que tiene que afrontar la empresa del siglo XXI.

Zamagni alude una y otra vez a la necesidad de superar el utilitarismo y la noción de mercado como mecanismo de asignación desconectado de la sociedad, ya que esta conexión necesaria entre mercado y sociedad, que demanda Zamagni, es la que posibilita la reflexión ética en torno a la empresa.

---

<sup>155</sup> *Ibidem*, 59.

### 1.5.6 La ética cristiana como apertura hacia el otro

Marcel planteó un personalismo concreto, una filosofía exploración desde la intersubjetividad como lugar de revelación del ser, pues consideraba la persona una realidad abierta a otras realidades. En este sentido se rebela contra el positivismo, el empirismo y utilitarismo. Marcel sostenía la primacía de lo concreto sobre lo abstracto; veía a la experiencia como maestra. De este modo, lejos de una idea abstracta del hombre, recupera la existencia del hombre como un ser en situación. Marcel pretendió devolver a la existencia la prioridad metafísica de la que el idealismo la había querido privar. Recalcó: "*Hay algo que se llama vivir y algo que se llama existir: yo he escogido existir*"<sup>156</sup>. Indisolublemente unido a la condición de ser encarnado, el aspecto existencial se encuentra ligado a la condición de *homo viator*.

Con su planteamiento trató de superar el individualismo a favor de un existencialismo que encuentra su fundamento en lo comunitario. En este sentido, el hombre no puede reducirse a lo que tiene, a un objeto, ni a su haber, ni a sus cualidades, ni a su historia, ni a su pura actualidad. El hombre se desarrolla en sí al salir al encuentro de los otros. El hombre es en comunión. Esta apertura no se da únicamente hacia los otros, también se da hacia la trascendencia. Además de la comunicación intersubjetiva, Marcel planteó la unión con el ser trascendente. El encuentro del tú y del yo se realiza en una comunión del plano del misterio, inexplicable por causas mensurables anteriores, inobjetivable, inverificable. En el plano de la existencia, todo está constituido por sus relaciones. El yo no emerge sino en tensión con otro. Marcel plantea que el hombre no accede al ser si no obra libremente en la intersubjetividad con otra persona que no cosifica. El acto por el cual el yo se

---

<sup>156</sup> MARCEL, G., *Journal métaphysique (1928–1933)*, Aubier, París, 1968, p.138., cit, por ALONSO, J., "*El contexto de una carta: la conflictiva relación de dos filósofos católicos*", *Diánoia*, volumen LII, número 59, noviembre 2007, 185-197.

pone implica siempre la referencia a otro. El lazo espiritual entre dos personas produce una presencia. Se pasa de un él al tú, y se llega al nosotros. El yo no es solo, sino que es con los *tú*. Sobreviene la necesidad de una invocación mutua con disponibilidad y compromiso. Uno se da. Dar es obrar en ser a la vista de otro ser, de persona a persona.

Tanto la muerte de su madre como la de su esposa lo condujeron a pensar la muerte del ser querido. Hay una fórmula materialista ante la muerte del ser querido: "lo perdí", que lleva una idea de objetivización; la subjetivista, que lo quiere suplir con objetos; y la intersubjetiva, siendo con, que lo mantiene en el ser, y lo hace presente. No es un deseo del orden del tener, sino del ser; ser nosotros, ser con. Si yo reniego de ese lazo, reniego de algo de mí ser. Marcel insiste en el importante papel de la esperanza que es "yo espero en ti para nosotros".

Marcel profundizó en el misterio familiar. Si el hijo acepta su situación como una vocación de ser, si se acepta, se recrea en el reconocimiento, reconoce la situación y la agradece. En ese reconocimiento libre supera el plano del *tener* y llega al del *ser* en un nosotros. Si bien la base del matrimonio es el contrato su ser es el compromiso libre y fiel. No acepta que el acto constitutivo de la familia sea algo meramente biológico. El matrimonio toma su sentido cuando surge la misteriosa necesidad de ser nosotros delante del tercer tú que ha de venir. La paternidad sólo se entiende en el plano del misterio. No se reduce a la procreación. Implica también el reconocimiento. Marcel va más allá. La familia no es la única experiencia existencial de la comunidad. Hay que llegar a la caridad encarnada y universal, a la fraternidad humana.

## 1.6 Doctrina Social de la Iglesia

La encíclica *Rerum Novarum* (León XIII, año 1891) presentó una clara confrontación con el liberalismo y suponía un esfuerzo intelectual por salvar el dilema entre el individualismo liberal y el colectivismo marxista que anula la conciencia personal. A esta encíclica siguieron la *Quadragesimo Anno* (Pío XI, 1931); las encíclicas *Mater et Magistra* (1961) y *Pacem y Terris* (1963), del Papa Juan XXIII; la Constitución Pastoral *Gaudium et Spes* (Concilio Vaticano II, 1965); *Populorum Progresio* (1967), *Humanae Vitae* (1968); así como la Carta Apostólica *Octogesima Adveniens* (1971) del Papa Pablo VI. En el pontificado de Juan Pablo II y relacionada con aspectos económicos nos encontramos con *Laborem Excersens* (1981), *Sollicitudo Rei Socialis* (1987) y *Centesimus Annus* (1991) y más recientemente *Caristas in Veritate* (2012) del Papa Benedicto XVI han seguido discutiendo los aspectos éticos de los sistemas económicos.

En estos documentos no se elabora una deontología o catálogo ético de prescripciones que las empresas deban cumplir para ser más éticas. La reflexión se mueve más bien en el nivel de los grandes principios que conforman una visión del hombre y en consecuencia una ética económica.

Para entender la fundamentación ética cristiana hay que partir de uno de los principios originarios o de primer grado de la Doctrina Social de la Iglesia, el principio iusnaturalista o del *ordo naturae*.

Este principio se sustenta en la afirmación de que existe un orden en la naturaleza que tiene un origen divino. Desde este principio se afirma la existencia de un derecho natural, fundamentado en la ley natural que regula el orden económico, el desarrollo, el orden jurídico, etc. La fundamentación ética adquiere en este principio su asiento, por lo que podemos hablar de objetividad

y universalidad de los valores éticos<sup>157</sup>. De aquí se deriva una fundamentación ontológica universal de los derechos humanos y los deberes derivados. Existe un primer fundamento que es la primacía de la dignidad de la persona humana que nos las indica el principio antropológico. Un segundo fundamento sería el principio iusnaturalista o del orden natural que junto con el principio cristológico fundamenta que los derechos y los deberes sean "*universales, inviolables e irrenunciables*".<sup>158</sup> Este sería el gran principio que regula lo económico, el desarrollo, lo jurídico, el derecho justo, injusto:

En conclusión este principio originario del orden de la naturaleza se reduce a afirmar el tema básico del destino universal de todos los bienes materiales creados, para todos los hombres y para todos los pueblos<sup>159</sup>.

Desde esta perspectiva podemos distinguir dos dimensiones en estos principios que conforman el enfoque ético que queda recogido en la Doctrina Social de la Iglesia:

Principios basados en la dimensión social:

1. Principio de solidaridad
2. Principio de búsqueda del bien común
3. Principio de justicia social

Principios basados en la dimensión individual<sup>160</sup>:

4. Principio de participación
5. Principio de subsidiariedad.

1. Principio de solidaridad

---

<sup>157</sup> GUTIERREZ GARCIA, J. L., *Introducción a la Doctrina Social de la Iglesia*, Ariel, Barcelona, 46.

<sup>158</sup> Carta apostólica *Octogesima adveniens*, 41.

<sup>159</sup> GUTIERREZ GARCIA, J. L., *Introducción a la Doctrina Social de la Iglesia*, Ariel, Barcelona, 46.

<sup>160</sup> *Ibidem*, 178.

El hombre tiene que conjugar el interés personal con el bien común. Es aquí donde entra en juego el principio de solidaridad, en primer término relacionado con la virtud de la justicia, y a la postre con la virtud específicamente cristiana; la caridad. La solidaridad es "uno de los principios básicos de la concepción cristiana de la organización social y política"<sup>161</sup>. Desde la caridad cristiana queda superado el individualismo que escinde la persona de su crecimiento en relación al otro y, por otro lado, también supera el colectivismo que anula a la persona diluyéndola en la colectividad. La solidaridad se convierte de este modo en el principio regulador del orden social justo<sup>162</sup>. La solidaridad cristiana además de ser sinónimo de fraternidad e igualdad entronca directamente con el concepto de caridad. Desde la caridad cristiana es desde donde se vertebra toda la propuesta ético-económica del Pensamiento Social Cristiano:

No sólo no se pueden olvidar o debilitar los principios tradicionales de la ética social, como la transparencia, la honestidad y la responsabilidad, sino que en las relaciones mercantiles el principio de gratuidad y la lógica del don, como expresiones de la fraternidad, pueden y deben tener espacio en la actividad económica ordinaria. Esto es una exigencia del hombre en el momento actual, pero también de la razón económica misma. Una exigencia de caridad y de la verdad al mismo tiempo<sup>163</sup>.

Es preciso destacar que desde el Concilio Vaticano II, la solidaridad implica reconocer al otro como persona, no como objeto. Este aspecto lo señaló especialmente Pio XII en *Sollicitudi rei socialis*, en el veinte aniversario de *Populorum progressio*<sup>164</sup>. Juan Pablo II incidió especialmente en la distinción entre un humanismo desligado del orden divino que radica en un

---

<sup>161</sup> Carta Apostólica *Octogesima adveniens* en el 80 aniversario de *Rerum Novarum*, 26.

<sup>162</sup> GUTIERREZ GARCIA, J. L., *Introducción a la Doctrina Social de la Iglesia*, Ariel, Barcelona, 2010, 56

<sup>163</sup> *Caritas in Veritate*, n.36.

<sup>164</sup> *Sollicitudi rei socialis*, 39,5.

antropocentrismo materialista y unilateral que a la postre descansa en un egoísmo hedonista<sup>165</sup>. Por ello, se habla de una solidaridad inspirada por un humanismo teocéntrico que consiste en una opción preferencial por los pobres que no implica una renuncia al bienestar económico de aquellos que lo tienen, sino en hacer participar al mayor número posible de personas de este bienestar, ya que de este modo se estará desarrollando el plan de Dios.

El principio de solidaridad es la clave de bóveda del sistema de valores que articula la el enfoque económico desde la Doctrina Social de la Iglesia. De aquí se deriva el principio de la *Opción preferencial por los pobres*:

Por ello, esta opción preferencial en modo alguno significa renunciar a conseguir para nosotros el bienestar económico, o exaltación de la miseria como vida deseable, sino más bien al contrario: hacer que puedan participar del bienestar económico el mayor número de posible de personas<sup>166</sup>.

## 2. Principio de la búsqueda del Bien Común.

La Doctrina Social de la Iglesia afirma la necesaria convergencia hacia el bien común del grupo. No debe existir un dilema entre el interés individual y el bien común. Las implicaciones que este principio tienen para el desarrollo de la economía son evidentes. La autoridad deberá ordenar los medios de tal modo que queden orientados a un fin común que se pone al servicio y promoción de la persona. Toda la ordenación y administración de los bienes deberán estar al servicio del hombre y no al revés:

---

<sup>165</sup> *Gaudium et Spes*, 25.26.

<sup>166</sup> "La economía y su proyección social a la luz de la Doctrina Social de la Iglesia", en *La responsabilidad Social del Empresario. Aportaciones a la Doctrina Social de la Iglesia*, Acción Social Empresarial, Madrid, 2002, 181.

El orden social y su progresivo desarrollo deben en todo momento subordinarse al bien de la persona, ya que el orden real debe someterse al orden personal y no al contrario<sup>167</sup>.

El bien común se encuentra ligado a la concepción la dignidad de la persona y, por tanto, ligado a los derechos y a los deberes de la persona. José Luis Gutiérrez García señala cuatro definiciones de Bien Común dentro del Magisterio Social de la Iglesia que resultan muy esclarecedoras<sup>168</sup>:

El Bien Común abarca todo el conjunto de aquellas condiciones sociales que permiten al hombre su desarrollo expedito y pleno de su propia perfección<sup>169</sup>.

El Bien Común es el conjunto de condiciones de la vida social, que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección<sup>170</sup>.

El Bien Común abarca el conjunto de aquellas condiciones de la vida social, con las que los hombres, las familias y las asociaciones pueden lograr un mayor plenitud y facilidad su propia perfección<sup>171</sup>.

De la lectura de estas tres definiciones se extraen los elementos que lo constituyen: condiciones de vida social que posibilitan el desarrollo de la persona y todo el entramado que de modo organizado lo hace posible. En este sentido, el bien común debe estar sometido siempre al hombre y por tanto es moralmente vinculante<sup>172</sup>.

---

<sup>167</sup> *Gaudium et Spes*, 26.

<sup>168</sup> GUTIERREZ GARCÍA, J. L., *Introducción a la Doctrina Social de la Iglesia*, Ariel, Barcelona, 68.

<sup>169</sup> *Pacem in terris*, 58.

<sup>170</sup> *Gaudium et Spes*, 26.

<sup>171</sup> *Gaudium et Spes*, 74,1.

<sup>172</sup> Pio XII, *Con Sempre*, 13.

Ligado a la idea de Bien Común se introduce en la Doctrina Social el modelo de desarrollo que tenemos que buscar. No es aceptable cualquier estrategia. El modelo deber basarse en un modelo de desarrollo sostenible en el que se conjuguen criterios ecológicos y económicos. Es preciso satisfacer las necesidades del presente, pero sin comprometer los recursos futuros para generaciones posteriores. En la última encíclica papal *Laudato si*, el Papa Francisco incide especialmente en el modelo de desarrollo y las consecuencias que se extraen de un sistema basado en la explotación ilimitada de recursos. La pregunta que se encuentra transversalmente planteada en el encíclica es "¿qué tipo de mundo queremos dejar a quienes nos sucedan, a los niños que están creciendo?" como cuidado de la casa común. Esta pregunta está en el centro de *Laudato si*. No se trata de una mera aproximación desde el ecologismo sino que "esta pregunta no afecta sólo al ambiente de manera aislada, porque no se puede plantear la cuestión de modo fragmentario", y nos conduce a interrogarnos sobre el sentido de la existencia y el valor de la vida social: ¿Para qué pasamos por este mundo? ¿Para qué vinimos a esta vida? ¿Para qué trabajamos y luchamos? ¿Para qué nos necesita esta tierra?:

Hago una invitación urgente a un nuevo diálogo sobre el modo como estamos construyendo el futuro planeta. Necesitamos una conversación que una a todos, porque el desafío ambiental que vivimos, y sus raíces nos interesan y nos impactan a todos<sup>173</sup>.

La actividad económica y empresarial ya no puede ser planteada de modo parcial y aislada. Existe una correlación fundamental con el entorno, y las condiciones óptimas para el desarrollo de la vida social. La encíclica plantea una serie de ejes temáticos que son clave para entender el sentido de la actividad económica:

1. La íntima relación entre los pobres y la fragilidad del planeta.

---

<sup>173</sup> PAPA FRANCISCO, *Laudato si*, San Pablo, Madrid, 2015, 18.

2. La convicción de que en el mundo todo está conectado
3. La crítica al nuevo paradigma y a las formas de poder que derivan de la tecnología.
4. La invitación a buscar otros modos de entender la economía y el progreso, el valor propio de cada criatura, el sentido humano de la ecología
5. La necesidad de debates sinceros y honestos unidos a la responsabilidad de la política internacional en la propuesta de un nuevo estilo de vida.

Esta reflexión hace tiempo que está impactando en la estrategia de las empresas para pensar desde parámetros éticos cómo desarrollan los procesos productivos.

### 3. Principio de Justicia Social

El principio de justicia social es permanente en la Doctrina Social de la Iglesia. Alude a la necesidad de dar a cada uno lo suyo. En este sentido entronca con la búsqueda del bien común en la que se debe garantizar la defensa del hombre y de sus derechos. La justicia social se convierte en principio rector desde el que se articulan el conjunto de normas jurídicas, regulación de las normas de convivencia:

La justicia social se levanta así como el sumo principio general del ordenamiento jurídico positivo. Bien entendido que, al proclamar esta principalidad normativa de la justicia social, estamos afirmando la necesaria obediencia, el leal sometimiento del ordenamiento positivo a todos y cada uno de los principios rectores de la convivencia humana, así como derivados<sup>174</sup>.

---

<sup>174</sup> GUTIERREZ GARCIA, J. L., *Introducción a la Doctrina Social de la Iglesia*, Ariel, Barcelona, 103.

No se trata, por tanto, de una justicia conmutativa, sino de una justicia vinculada necesariamente al bien común que es la finalidad de la vida social que se encuentra inspirado por un orden moral previo sustentado en valores objetivos superiores. Esto implica que todo el ordenamiento jurídico debe estar en consonancia con el orden moral establecido por Dios:

La DSI establece, por el contrario, en consonancia con la posición afirmativa del previo orden moral, que sólo el derecho justo es genuino derecho; que es justicia interna de la norma la que da a ésta su auténtico valor regulador del comportamiento social; que el derecho ha de respetar el orden moral establecido por Dios y señalado por la naturaleza humana<sup>175</sup>.

En este sentido, los documentos del magisterio social de la Iglesia insisten en la necesidad de la justa retribución de los trabajadores para que esto sea posible, de tal modo que puedan *"mantener un nivel de vida verdaderamente humano y hacer frente con dignidad a sus obligaciones familiares"*<sup>176</sup>.

Con este principio se relaciona *la función social de la propiedad privada*. Todos los hombres tienen derecho a usar los bienes que Dios les ha legado. En este sentido, el propietario tiene una serie de obligaciones sociales que se encuentran dimensionadas desde la idea del Bien Común.

#### 4.Principio de Subsidiariedad

La Doctrina Social de la Iglesia analiza desde este principio la función de la autoridad en la vida social. Se entiende como servicio, ayuda, asistencia que ofrece el que gobierna al gobernado, no de un modo puntual o excepcional,

---

<sup>175</sup> GUTIERREZ GARCIA, J. L., *Introducción a la Doctrina Social de la Iglesia*, Ariel, Barcelona, 107.

<sup>176</sup> *Mater el magistra*, 71

sino de manera continuada. Desde esta perspectiva es desde donde adquiere sentido la autoridad, que tendría como misión integrar una doble perspectiva: promover la iniciativa y autonomía de las personas, al tiempo que cumple con la función rectora que le es propia. Tal como señala Pío XI en *Quadragesimo anno*:

Sigue, sin embargo, absolutamente firme en la filosofía social este gravísimo principio, inamovible e inmutable: de la misma manera que no se puede quitar a los individuos y transferir a la comunidad lo que ellos pueden realizar por su propia iniciativa y esfuerzo, así también es injusto y al mismo tiempo gravemente dañoso y perturbador del recto orden, el entregar a una sociedad mayor y más elevada las tareas que pueden realizar y ofrecer las comunidades menores e inferiores, ya que toda actividad social, por su propio dinamismo natural, debe prestar a los miembros del cuerpo social, pero nunca destruirlos o absorberlos<sup>177</sup>.

La autoridad promueve y garantiza pero no debe interferir en la iniciativa que surge de la organización de la vida social y la iniciativa privada. Es preciso, por tanto, fomentar la capacidad individual de iniciativa de los miembros del grupo social. De nuevo se prima la iniciativa de la persona con capacidad creadora que se asocia con otros para configurar y construir la vida social. A la autoridad le corresponden tareas rectoras. Tal como señaló Juan Pablo II: *“una estructura social de orden social no debe interferirse en la vida interna de un grupo social de orden inferior, privándolo de sus competencias, sino que más bien debe sostenerlo en casos de necesidad y ayudarlo a coordinar su acción con la de los demás componente sociales, con miras al bien común”*<sup>178</sup>.

Este principio se encuentra en relación con el derecho a la libre iniciativa. El hombre colabora con la obra creadora de Dios a través del trabajo y esto lo

---

<sup>177</sup> *Quadragesimo anno*, 23, 203

<sup>178</sup> GUTIERREZ GARCIA, J. L., *Introducción a la Doctrina Social de la Iglesia*, Ariel, Barcelona, 76.

hace desde el ejercicio de su libertad y responsabilidad personal. Tiene el derecho a tomar la iniciativa, respetando el bien común y los derechos de los demás. De ahí la importancia del principio de subsidiaridad que, como se ha señalado, indica que nadie debería intervenir en los asuntos de los organismos que tienen una capacidad contrastada. Tal como señala José Luis Fernández:

Cuando tiene lugar una excesiva intervención por parte del Estado en dicha dinámica, cuando se atenta contra la iniciativa libre de los agentes, los resultados son, económicamente, muy deficientes, y además, extremadamente deshumanizadores<sup>179</sup>.

Ocurre lo mismo con el derecho a la propiedad privada, el hombre tiene derecho a apropiarse de las cosas del mundo para su proyecto de autorrealización<sup>180</sup>.

##### 5. Principio de Participación.

La participación se entiende desde esta perspectiva como ejercicio de la libertad del hombre. La participación será necesaria para la convergencia hacia el bien común y el desarrollo del principio de solidaridad, ya que desde la Doctrina Social de la Iglesia, participar se entiende como colaborar activamente en algo común. El hombre no puede ser simple beneficiario pasivo de la acción social del tipo que sea. Debe colaborar activamente como sujeto activo de esta tarea. Pío XII en *Gaudium et Spes* afirma que *"es necesario estimular en todos la voluntad de participar en los esfuerzos comunes [...], en la vida de los diferentes grupos que integran el cuerpo social [...] en la vida pública con*

---

<sup>179</sup> "La economía y su proyección social a la luz de la Doctrina Social de la Iglesia", en *La responsabilidad Social del Empresario. Aportaciones a la Doctrina Social de la Iglesia*, Acción Social Empresarial, Madrid, 2002, 179.

<sup>180</sup> *Ibidem*.

*genuina libertad"* y añade, *"urge el deber de aportar a la vida pública el concurso material y personal requerido por el bien común"*.<sup>181</sup>

En el Concilio Vaticano II se acentúa la obligación de actuar, de colaborar, no sólo el derecho. La búsqueda del bien común exige esa participación de cada una de las personas. En *Laborem exercens* se aborda el trabajo humano como clave para la cuestión social y se afirma la necesaria participación de los trabajadores en el proceso productivo:

Aquel sistema de trabajo, que en su raíz supera la antinomia entre trabajo y capital, tratando de estructurarse según el principio de la sustancial y efectiva prioridad del trabajo, de la subjetividad del trabajo humano y de su participación eficiente en todo el proceso de producción, y esto independientemente de la naturaleza de las prestaciones realizadas por el trabajador<sup>182</sup>.

Esto implica una necesaria participación de los trabajadores en la vida de la empresa que más allá de una mera distribución de tareas a partir de la cualificación de los trabajadores (participación objetiva), apunta a un determinado ejercicio de mando que exige un modo específico de reparto de las responsabilidades (participación funcional). Esta participación implica un modo de organización basado en la delegación, la efectiva comunicación.

Sintetizando alguna de las ideas anteriores, José Luis Fernández apunta que desde el pensamiento social cristiano la actividad económica se circunscribe a un marco que se encuentra perfilado por una serie de cuestiones clave:

1. Dios crea el mundo para el hombre
2. El hombre colabora en la obra creadora de Dios

---

<sup>181</sup> *Gaudium et spes*, 14.

<sup>182</sup> *Laborem exercens*, 13,1.

3. Cuando el hombre participa en esta colaboración se pone en camino de la verdad.
4. Esta colaboración se hace a través del trabajo con una clara dimensión social.
5. Por tanto la actividad económica no es un fin en sí misma, sino una dimensión más de la vida del hombre en sociedad que contribuye a su desarrollo completo como persona.



## CAPÍTULO 2. La persona en la empresa.

### 2.1 La persona desde la antropología dialógica

No hay problema filosófico cuya evolución reclame nuestro tiempo con más urgencia que el problema de una Antropología Filosófica. Con esta denominación entiendo una ciencia fundamental de la esencia y la estructura esencial de hombre, de su relación con los reinos de la Naturaleza (inorgánico, vegetal, animal) y con el fundamento de todas las cosas<sup>183</sup>.

La ciencia deja al hombre en el no-sentido, en el absurdo del mundo; le proporciona sólo los utensilios necesarios para protegerlo contra ese absurdo. La filosofía, por el contrario, se esfuerza en superar el absurdo y en alcanzar el sentido del mundo. El postulado de toda filosofía auténtica consiste en suponer que hay un sentido, y su objetivo es encontrar el medio para llegar a él<sup>184</sup>.

Llamamos personalista a toda doctrina, a toda civilización que afirme la primacía de la persona humana sobre las necesidades materiales y sobre los mecanismos que sustentan su desarrollo<sup>185</sup>.

El hombre es el único animal que se ve en la obligación de dar respuesta a las diversas situaciones que se le van presentando a lo largo de su existencia mediante la toma de decisiones. Estas respuestas que el hombre da no están perfectamente ajustadas como en el caso del animal, de tal manera que existe siempre una *suspensión* ante la realidad. La diferencia con el animal es que las

---

<sup>183</sup> SCHELER, M., *Philosophische Weltanschauung*, Gesammelte Werke, B.IX, Bern, 1976, 120. Cit. por VALVERDE, C. en *Antropología filosófica*, Edicep, Valencia, 1994, 45.

<sup>184</sup> BERDIÁYEV, N., *La filosofía como acto creador*, Ediciones Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1977, 16.

<sup>185</sup> MOUNIER, E., *Manifiesto al servicio del personalismo*, en *Obras Completas I*, Sígueme, Salamanca, 1992, 583.

respuestas que éste da, siempre se encuentran ajustadas al medio y por tanto siempre son adecuadas. En el caso del hombre, la inteligencia se convierte en la distancia de mediación que existe entre el medio y las respuestas. La perfecta adecuación al medio es lo que Zubiri denomina *justeza*:

El animal, por su propio condicionamiento interno, está sometido a esa condición de justeza, es decir, de equilibrio interno entre las condiciones que hacen viable o no viable el animal, y el sistema biológico que funciona en forma que sea adecuada, que mantenga ese equilibrio dinámico y reversible<sup>186</sup>.

El hombre debe ajustarse al medio, ya que no posee unos instintos seguros como los del animal que garantizan su supervivencia. Para el hombre, los instintos no son suficientes y debe enfrentarse a la *elección de posibilidades*:

Mientras en el caso del animal, el ajustamiento transcurre directamente de su realidad orgánica a la realidad del medio, en el caso del hombre, ese ajustamiento transcurre a través de ese sutil medio que es la posibilidad<sup>187</sup>.

Mientras el animal se encuentra *enclasadado*, el hombre debe determinarse a cada momento a través de la elección de posibilidades. Este es el núcleo del problema antropológico que plantea la filosofía existencial; el ejercicio de la libertad del hombre para la elección de posibilidades de las cuales pende la configuración de su ser:

El hombre se ve arrojado al orbe de las posibilidades por su propia realidad para dar una respuesta adecuada. El hombre se encuentra en la

---

<sup>186</sup> ZUBIRI, X., *Sobre el hombre*, Alianza Editorial, Madrid, 1986, 346.

<sup>187</sup> *Ibidem*, 347.

necesidad inexorable de realizarse y por ello se ve lanzado a ese ámbito de la irrealidad de las puras posibilidades<sup>188</sup>.

Cobra una gran importancia el tema de la libertad para la configuración de un yo que podríamos denominar *dinámico*, es decir en constante cambio y evolución. El hombre elige unas u otras posibilidades a partir de la figura de coordenadas que prefiguran la imagen de ese “yo” que quiere construir. La elección de posibilidades se polariza a partir de la imagen que el hombre quiere configurara de sí mismo: *“Cuando el hombre es llevado a preferir, esto le abre en cierto modo un sistema de coordenadas, a las que refiere una cosa concreta para saber si es efectivamente deseable o no”*<sup>189</sup>.

El hombre se convierte en responsable de la configuración de su propio ser por lo que debe dar razón de sus actos: *“Aquello de lo que en definitiva debe dar razón, no es tanto un acto, una serie de actos o una vida entera cuanto la figura o configuración concreta que, a través de sus actos, va otorgando a la persona”*<sup>190</sup>. De este modo, lo que el hombre justifica en todos y cada uno de sus actos es su personalidad<sup>191</sup>. Este proceso de justificación no tiene un momento puntual, sino que se desarrolla en el tiempo, de modo que la temporalidad adquiere una nueva dimensión entroncada en la noción de *“ser en el mundo”*:

La pregunta acerca de qué es el tiempo ha acabado por remitir nuestra investigación al ser-ahí, si por ser-ahí se entiende el ente en su ser que conocemos como vida humana; este ente en el respectivo instante de su

---

<sup>188</sup> *Ibídem*, 351.

<sup>189</sup> *Ibídem*, 354.

<sup>190</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *La cultura y el sentido de la vida*, PPC, Madrid, 1993, 134.

<sup>191</sup> *“Yo me afirmo a mí mismo como persona en la medida en que asumo la responsabilidad de lo que hago y de lo que digo. Pero, ¿ante quién o ante qué me considero yo responsable? La respuesta es que yo soy responsable al mismo tiempo ante mí mismo y ante el otro, y que precisamente esta conexión es significativa para la obligación personal, que representa la característica propia de la persona”*. MARCEL, G., *“Yo y el otro”*, en *En busca de la verdad y la justicia*, Herder, Barcelona, 1967, 156.

ser, el ente que somos cada uno de nosotros mismos, el ente que apuntábamos en la afirmación fundamental: yo soy<sup>192</sup>.

Las acciones que el hombre va desarrollando a través del decurso temporal van configurando la figura de la persona del hombre que determina "*una especie de segunda naturaleza o "ethos"*"<sup>193</sup>. El hombre no puede escapar a esta responsabilidad que consiste en definir su ser en cada una de sus acciones:

La figura con que en cada acto vital el hombre perfila la imagen o la figura, la configuración concreta de esa personidad, es la personalidad. Lo que el hombre justifica es su personalidad, porque eso es lo que está definiendo en cada uno de los actos de su vida, y para eso es igual que se tome un solo acto o la totalidad de la vida<sup>194</sup>.

La configuración del ser personal a través de los actos esclarece un punto clave en el pensamiento existencial. La existencia pertenece a la persona en cuanto que debe apropiarse de ella triplemente. En un primer momento, el hombre es agente de las decisiones, pero estas cobran importancia en cuanto se hacen propias y contribuyen a la configuración del ser del hombre. Las decisiones que configuran la vida le pertenecen a la persona en cuanto que es autor de las mismas. En este segundo momento radica la libertad del hombre: "*La vida consiste, en el primer caso, en que el viviente sea agente, y en el segundo, en que sea autor de las decisiones. En el primer caso el hombre vive como naturaleza; en el segundo, como libertad*"<sup>195</sup>.

Zubiri introduce un tercer momento que no pertenece a las decisiones del hombre y que le viene dado por la situación: "*Con todo, si de ese aspecto de*

---

<sup>192</sup> HEIDEGGER, M., *El concepto de tiempo*, Minima Trotta, Madrid, 2001, 36.

<sup>193</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *La cultura y el sentido de la vida*, 134.

<sup>194</sup> ZUBIRI, X., *Sobre el hombre*, Alianza Editorial, Madrid, 1986, 360.

<sup>195</sup> *Ibidem*, 586-587.

suerte en la trama argumental de la vida no es ni agente ni autor, sí es actor, actor de la vida que le ha tocado en suerte representar y desempeñar<sup>196</sup>.

Agente, autor y actor son las tres dimensiones que el hombre integra en la apropiación de la existencia en orden a la configuración de su ser. El hombre adquiere independencia respecto al medio en la medida que se encuentra vinculado al mundo en el que desarrolla su existencia<sup>197</sup>.

El ser ahí, en tanto que ser en el mundo, es juntamente un ser-con, un ser con otros; lo cual significa: tener ahí con otros el mismo mundo, encontrarse recíprocamente, ser con otros en el modo del ser uno-para-el-otro<sup>198</sup>.

La noción de *comunidad* adquiere una gran importancia como entramado relacional que se constituye por la interferencia de los ámbitos de vida de las diversas personas que la forman, al tiempo que se vinculan con realidades de orden superior. El fundamento de la existencia radica en el encuentro con el "otro". Desde la constitución del "*ethos*", el planteamiento de Emmanuel Lévinas adquiere una gran importancia, ya que aborda el problema del otro anteponiendo la ética a la ontología: "*La ética [...] es más ontológica que la ontología*"<sup>199</sup>. Lévinas hace un análisis del encuentro con el otro a través del rostro, en el que pone de relieve la importancia ontológica de la *expresión*. Este autor acentúa este aspecto, ya que considera que en la expresión del rostro es donde se da la presentación del ente como "*presentación personal*"<sup>200</sup>. La

---

<sup>196</sup> *Ibidem*, 587.

<sup>197</sup> "De aquí que sólo seamos independientes en tanto en cuanto estamos entretejidos en el mundo. La independencia no puede realizarse abandonando el mundo. Ser independiente en el mundo significa, antes bien, una relación peculiar con el mundo: estar en él y a la vez no estar en él, estar en él estando a la vez fuera de él". JASPERS, K., *La filosofía desde el punto de vista de la existencia*, 95.

<sup>198</sup> HEIDEGGER, M., *El concepto de tiempo*, Trotta, Madrid, 2001, 2ª Ed., 36-37.

<sup>199</sup> LÉVINAS, E., *De Dios que viene a la idea*, Caparrós, Madrid, 1995, 153.

<sup>200</sup> LÉVINAS, E., "*Libertad y mandato*", en *La realidad y su sombra. Libertad y mandato, Trascendencia y altura*, Trotta, Madrid, 2001, 79.

existencia humana consiste, no tanto en estar en el mundo, sino en una “*apertura infinita*” hacia el otro. En el ámbito ético, como relación que se establece con el otro, es donde adquiere importancia la búsqueda por el fundamento de la existencia. La apertura que se da en la expresión no es simple “*conciencia contemplativa*”, sino que establece el marco comunicativo que permite la *interferencia cocreadora* para fundar una *comunidad*<sup>201</sup>. El “otro” contribuye, en un marco de apelación y respuesta, a fundar una estructura que supera el simple agregado de individuos, ya que establece vínculos de presencia real. Lévinas ve en la relación con el “otro” el fundamento ético. No se detiene simplemente en establecer la relación yo-tú, cuestión que previamente habían dilucidado de manera excepcional, Marcel y Buber, sino que trata de “*mostrar las estructuras éticas de esta relación*”<sup>202</sup>. Por esto mismo escribe:

La conciencia moral no es invocada aquí como una variedad particularmente recomendable de la conciencia, sino como la forma concreta que reviste un movimiento en el Mismo enfrente del Otro, más fundamental que la libertad y que, sin embargo, no nos vuelve a violencia ni a fatalidad<sup>203</sup>.

La existencia de una realidad diferente a la propia existencia del *mí mismo* se muestra a modo de presencia como “otro”, lo que afirma el estado de menesterosidad del que parte el “yo” aislado. El planteamiento *solipsista*, *antropocéntrico* y *subjetivista* de la modernidad, en el que la realidad

---

<sup>201</sup> “La expresión no consiste, en efecto, en presentar a una conciencia contemplativa un signo que esta conciencia interprete remontándose al significado. Lo expresado no es un pensamiento que anima al otro -autrui-; es también el otro -autrui- presente en ese pensamiento. La expresión hace presentes a lo comunicado y al comunicante, que se confunden en ella. Pero esto tampoco quiere decir que la expresión nos de conocimiento del otro -autrui. La expresión no habla de alguien, no es información sobre una coexistencia, no suscita, además del saber, una actitud; la expresión invita a alguien a hablar”. *Ibidem*, 79.

<sup>202</sup> LÉVINAS, E., *La realidad y su sombra. Libertad y mandato. Transcendencia y altura*, Trotta, Madrid, 2001, 103.

<sup>203</sup> *Ibidem*, 104.

circundante era deducida desde el “yo” individual, da paso a un esquema en el que la definición del yo se da desde el *encuentro* y la *apertura* hacia el otro. No se trata de una fusión de individualidades, sino de una interferencia entre campos de existencia personales que van constituyendo el ser personal. La persona no está dada de una vez por todas y no se entiende sin su relación con la comunidad. Mediante su adhesión libre y responsable a las realidades circundantes, va configurando su ser personal, al tiempo que contribuye a fundar comunidad. Lévinas ahonda en las líneas trazadas por Martín Buber con anterioridad en las que trataba de superar el individualismo, pero sin caer en la identificación amorfa del colectivismo. La definición de persona quedaba fundamentada en el encuentro con el “otro”:

Si consideramos el hombre con el hombre veremos siempre la dualidad dinámica que constituye al ser humano [...]. Podremos aproximarnos a la respuesta de la pregunta “qué es el hombre”, si acertamos a comprenderlo como el ser en cuya dialógica, en cuyo estar-dos-en-recíproca-presencia se realiza y se reconoce cada vez el encuentro del “uno” con el “otro”<sup>204</sup>.

La persona consiste en apertura al *tú personal*, al *tú trascendente* y al *otro cósmico*, de tal modo que queda definida en la relación. La consistencia de la relación no se polariza en ninguno de los términos de la misma, sino que se encuentra en el “*entre*”. Esta relación es dialógica y no dialéctica porque no consiste en una síntesis de contrarios, sino en un enriquecimiento mutuo en la *alteridad*. Jaspers, en esta misma línea, insiste en esta distinción para comprender como es posible que la persona pueda integrar de modo íntimo realidades diferentes a sí mismo:

Dialéctica tiene un sentido muy distinto, lo único que tiene de común es que en ella la antítesis son de importancia esencial. Dialéctica es la marcha lógica a través de antítesis para resolverlas en síntesis. Dialéctica

---

<sup>204</sup> BUBER, M., *¿Qué es el hombre?*, Fondo de Cultura Económica, México, 1979, 146-151.

es el acaecer real en antítesis que chocan entre sí, se combinan y producen algo nuevo. Pero dialéctica significa también desatar la antítesis de antinomias sin solución, precisamente en la insolubilidad, en lo contradictorio, significa también el encaminarse a las fronteras en que el ser aparece absolutamente desgarrado, en que nuestro ser propiamente dicho, se convierte en la fe, y ésta en un comprender aparentemente absurdo<sup>205</sup>.

En el lenguaje se da el encuentro con el “otro” y, por tanto, la estructura y cohesión de la comunidad. Son muchos los autores que han profundizado en el *carácter fundante* que tiene el lenguaje hasta el punto de considerarlo el fundamento de toda filosofía, ya que éste consiste básicamente en comunicación:

El origen de la filosofía está, pues, realmente en la admiración, en la duda, en la experiencia de situaciones límites, pero, en último término y encerrando en sí todo esto, en la voluntad de la comunicación propiamente tal<sup>206</sup>.

Heidegger establece una vinculación entre lenguaje y realidad, ya que el ser se desvela a través del lenguaje. El tipo de lenguaje al que se refiere es al poético, no al científico o al cotidiano. Por esto escribe:

El lenguaje es la casa del ser. En su vivienda mora el hombre. Los pensadores y los poetas son los vigilantes de esta vivienda. Su vigilar es producir la patencia del ser por qué estos los conducen por su decir al lenguaje y en el lenguaje la guardan<sup>207</sup>.

---

<sup>205</sup> JASPERS, K., *La fe filosófica*, Losada, Buenos Aires, 1968, 1968, 22-23.

<sup>206</sup> JASPERS, K., *La filosofía desde el punto de vista de la existencia*, Fondo de Cultura Económica, México, 1981, 23.

<sup>207</sup> HEIDEGGER, M., *Carta sobre el humanismo*, Taurus, Madrid, 1966, 7.

Este planteamiento trata de superar la concepción instrumental del lenguaje como un medio del que se sirve el hombre para transmitir conocimiento<sup>208</sup>. El lenguaje posee un carácter creador que consiste en instaurar nuevos vínculos existenciales y, en consecuencia, el despliegue de la existencia en común con los otros. Por estos mismo escribe Jaspers: “*Lo que no se realiza en la comunicación, aún no existe; lo que no se funda últimamente en ella, carece de fundamento o razón suficiente. La verdad empieza a dividirse*”<sup>209</sup>.

A través del lenguaje, el hombre se encuentra instalado en la realidad y, por tanto, puede establecer vínculos cargados de sentido que enriquecen y contribuyen al crecimiento de su ser personal en el encuentro con los demás hombres:

La razón es como órgano de acogida de las palabras, el oído espiritual del hombre [...]. Y así como la sordera de la oreja es la expresión filológica del cerramiento a la palabra, la “pérdida de la razón” propia de la locura es la expresión espiritual de ese cerramiento: esa pérdida es la oclusión del yo frente al tú<sup>210</sup>.

---

<sup>208</sup> “*El hombre se comporta como si fuera él el forjador y dueño del lenguaje, cuando en realidad es éste el que es y ha sido siempre el señor del hombre. Tal vez, más que cualquier otra cosa, la invención llevada a cabo por el hombre, de esta relación de dominio es lo que empuja a la esencia de aquel a lo hogareño. El hecho de que nos preocupemos por la corrección en el hablar está bien, sin embargo no sirve para nada mientras el lenguaje siga sirviendo únicamente como medio para expresarnos*”. HEIDEGGER, M., “*Construir, habitar, pensar*”, *Conferencias y artículos*, El Serbal, Barcelona, 1994, 128.

<sup>209</sup> JASPERS, K., *La filosofía desde el punto de vista de la existencia*, Fondo de Cultura Económica, México, 1981, 102.

<sup>210</sup> EBNER, F., *La palabra y las realidades espirituales. Fragmentos pneumatológicos*, Caparrós Editores, Madrid, 1995, 90.

El lenguaje adquiere una capacidad fundante que supera la mera utilidad, ya que alumbra campos inéditos de realidad en la apertura hacia el "otro"<sup>211</sup>. La vida espiritual se fundamenta en el lenguaje, puesto que en él es donde se establecen las relaciones de presencia con realidades de orden superior a las meramente empíricas, ya que, como explica López Quintás: *"Debemos analizar el lenguaje no sólo como medio para comunicar contenidos significativos, sino ante todo como medio en el cual crea el hombre ámbitos de interferencia con la realidad entorno y hace, así, surgir campos de iluminación y de sentido"*<sup>212</sup>. La comunicación, como relación que se establece en el binomio *apelación-respuesta*, funda un campo expresivo que alumbra el sentido de la realidad, ya que es el medio en el que se da el encuentro con el "otro", al tiempo que se establece la identidad del "yo":

No se ha afirmado absolutamente nada contra la existencia del yo si se dice que es solamente una palabra. Sólo que hay que entenderlo en este sentido: existe objetivamente sólo en la palabra. No se puede afirmar de él la existencia objetiva más que diciendo: el yo es una palabra. Pero también su existencia –y sólo existe en ésta creando la esfera de lo subjetivo<sup>213</sup>.

El ámbito de la comunicación se establece tanto horizontal como verticalmente, ya que la existencia del hombre, como apertura, establece la posibilidad de la interrelación enriquecedora con los demás hombres y con la transcendencia:

---

<sup>211</sup> *"Verdad es lo que nos une y la verdad tiene su origen en la comunicación. El hombre encuentra en el mundo al otro hombre como la única realidad con la cual puede unirse entendiéndose y con confianza. En todas las fases de unión entre hombres, encuentran compañeros de destino amando el camino a la verdad perdido para el hombre que se aísla, refractario y obstinado, y que se enquistaba en la soledad"*. JASPERS, K., *La fe filosófica*, Losada, Buenos Aires, 2ª Ed., 1968, 43.

<sup>212</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *Cinco grandes tareas de la filosofía actual. La ampliación de la experiencia filosófica*, Gredos, Madrid, 1977, 74.

<sup>213</sup> EBNER, F., *La palabra y las realidades espirituales. Fragmentos pneumatológicos*, Caparrós Editores, Madrid, 1995, 117.

El lenguaje es el gran elemento mediador entre la naturaleza infinita y la finita, entre un individuo y otro, entre cada persona y la tradición que lo cobija y lo nutre. El hombre se acerca al mundo a través del ámbito envolvente-nutricio que es el lenguaje, merced al cual entramos en situación de descubrir la sutil trama de correspondencias e interrelaciones mundanas y de orientarnos en ellas<sup>214</sup>.

El lenguaje es el nexo que al poner en relación puede alumbrar la verdad, ya que a través de él es como nos encontramos instalados en la realidad. La verdad, como adecuación, se fundamenta en el encuentro que se da en el lenguaje. El "otro" sale a mi encuentro y lo incorporo a la estructura de mi existencia; adecuación que se da a través del lenguaje:

La entrada del ser otro en el horizonte del ser que se le representa es ipso facto la adecuación. El hecho de que el ser se desvela, de que reluce, de que su ser consiste en ser verdadero, equivale para él a dibujarse a escala humana y a la medida del pensamiento<sup>215</sup>.

Cuando existe una comunicación auténtica es posible la existencia de la comunidad entendida como una estructura orgánica, sustentada por vínculos de encuentro entre las personas que la forman<sup>216</sup>. Mediante el lenguaje se establecen modos de presencia, ya que es "*vehículo viviente de una campo de interferencia*"<sup>217</sup>. La citada obra de F. Ebner trata de desentrañar esta misteriosa relación que se da entre lenguaje, comunidad y vida espiritual. Este autor considera que el lenguaje es el lugar donde la vida espiritual se despliega

---

<sup>214</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *Cinco grandes tareas de la filosofía actual*, Gredos, Madrid, 1977, 76.

<sup>215</sup> LEVINAS, E., *La realidad y su sombra. Libertad y mandato, Trascendencia y altura*, Trotta, Madrid, 2001, 91.

<sup>216</sup> "*Las palabras auténticas no se limitan a sugerir objetos; más bien encarnan ámbitos que dan lugar a ámbitos de mayor amplitud*". LÓPEZ QUINTÁS, A., *Estética de la Creatividad*, PPU, Madrid, 1987, 320.

<sup>217</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *Estética de la Creatividad*, PPU, Madrid, 1987, 341.

en orden a la creación de vínculos interpersonales que cohesionan la vida en comunidad: "Lo que constituye la esencia de la lengua –de la palabra– en su espiritualidad es que se trata de algo que se realiza entre el yo y el tú"<sup>218</sup>.

Este planteamiento se revela radicalmente contra el individualismo solipsista de la modernidad, ya que lo comunitario aparece como algo enraizado en la constitución última y trascendente del hombre. No se trata de una característica añadida al ser de hombre, sino que es parte constitutiva de su ser. Por otro lado, se trata de una superación por elevación del *colectivismo* como intento de superar el individualismo apelando al carácter social del hombre. La comunidad gana en riqueza estructural y cohesión interna al mero agregado de individuos que supone el *colectivismo*<sup>219</sup>. Señalando estas diferencias cualitativas, Mounier expuso de manera clarividente los diversos tipos de sociedades y comunidades según el grado de cohesión y unidad interna. El primer término, correspondería al de la *masa* impersonal como mero agregado de individuos privados de toda capacidad para entreverar sus ámbitos de vida, y por tanto, carente de estructura. Este tipo de sociedad consiste en el mundo del "se" impersonal, donde nos encontramos en un hombre sin rostro:

La despersonalización del mundo moderno y la decadencia de la idea comunitaria son para nosotros una sólo y misma disgregación. Ambas conducen al mismo subproducto de humanidad: la sociedad sin rostro, hecha de hombres sin rostro, el mundo del se, donde flotan entre

---

<sup>218</sup>EBNER, F., *La palabra y las realidades espirituales. Fragmentos pneumatológicos*, Caparrós Editores, Madrid, 1995, 27.

<sup>219</sup>"El optimismo del marxismo, a la inversa del fascismo, profesa sobre el porvenir del hombre. Es un optimismo del hombre colectivo que encubre un pesimismo radical de la persona. Toda doctrina de la alienación presupone que el individuo es incapaz de transformarse a sí mismo, de escapar a sus propias mistificaciones: en un esfuerzo vano se desliza, se escapa, se aliena con su poca realidad". MOUNIER, E., *Manifiesto a favor del personalismo, en Obras Completas, Tomo I*, Sígueme, Salamanca, 2002, 620.

individuos sin carácter las ideas generales y las opiniones vagas, el mundo de las posturas vagas y del conocimiento objetivo<sup>220</sup>.

La “*sociedad del nosotros*” es el segundo tipo de organización social en el que la persona continúa reducida a masa, ya que carece de independencia e iniciativa al encontrarse bajo el dictado del dirigente, líder, jefe, que decide, piensa y organiza por todos:

El anonimato de las masas está hecho de la disolución de los individuos, de la crispación de las “*sociedades en nosotros*”. Responde a este estadio en que la personalidad está obstinada en la afirmación de sí o cerrada sobre su tensión heroica<sup>221</sup>.

Lo que parece un tercer tipo de unidad comunitaria sería lo que Mounier denomina la “*sociedad vital*”. En este tipo de sociedad, en apariencia, existen unos vínculos muy sólidos, pero que únicamente se sustentan en una especie de inercia vital que consiste en una tendencia a estar juntos:

Aquí la unión reside en el hecho de llevar una vida en común y de organizarse para vivirla lo mejor posible. Es, pues, en sentido amplio, biológica. Los valores que la rigen son la tranquilidad, el bien vivir, la dicha: A saber, lo útil, más o menos lejanamente dirigido a lo agradable. Ejemplo: un paisanaje, una economía, una familia que ningún otro lazo espiritual mantiene más una especie de cama hecha por las costumbres y una división, que se ha convertido en automática, de los trabajos domésticos<sup>222</sup>.

---

<sup>220</sup> *Ibidem*, 637-638.

<sup>221</sup> *Ibidem*, 641.

<sup>222</sup> *Ibidem*, 639.

Mounier señala un cuarto tipo de organización social contractual o de consenso que sostiene la cohesión a través del contrato jurídico impersonal que asegura la unanimidad. El lenguaje que sostiene este tipo de sociedad es el lógico, cargado de rigor conceptual. No se trata del lenguaje creativo, que apela al otro y le invita a participar de su mundo, sino del lenguaje frío y preciso, cuyo objetivo es regular las relaciones sociales. Si bien, parece ser un primer paso hacia una comunidad personalista, está lejos de conseguir este objetivo, ya que permanece en el plano de las relaciones impersonales. Es por ello, que la auténtica comunidad personalista se funda por la integración de las potencias de cada una de las personas que la forman, que libremente y por el ejercicio de su vocación se vinculan por amor dando lugar a modos cada vez más elevados de unidad:

Una comunidad en la que cada persona se realizaría en la totalidad de una vocación continuamente fecunda, y la comunión del conjunto sería una resultante viva de estos logros particulares. El lugar de cada uno sería en ella insustituible, al mismo tiempo que armonioso con el todo. El amor sería el primer vínculo y ninguna coacción, ningún interés económico o vital, ningún mecanismo extrínseco. Cada persona encontraría allí, en los valores comunes, trascendentes el lugar y el tipo particular de cada uno, el vínculo que los religaría a todos<sup>223</sup>.

La comunidad, lejos de tratarse de una disolución de la persona en una generalidad abstracta, consiste en la creación de vínculos personales en los que se respeta la *mismidad* de cada uno para dar lugar a una unidad superior con una sólida trabazón interna. En este sentido, comunidad no se opone a persona, pero sí a individuo. La comunidad se constituye desde el *ámbito* de lo *interpersonal*, como un “yo” que interpela a un “tú”, no a la humanidad en

---

<sup>223</sup> *Ibidem*, 640.

abstracto o los “otros” en tercera persona. Por esto, más arriba insistíamos en la íntima relación que existe entre lenguaje y comunidad.

*Comunicación, encuentro entre yo-tú, comunidad y lenguaje* son elementos que forman parte de la misma constelación en cuanto a la constitución relacional del ser del hombre. Son conceptos que se despliegan y encabalgan formando el substrato sobre el que se fundamenta la realidad personal.

Los autores, corrientes y conceptos que hemos esbozado profundizan en un tema clave para la comprensión de la centralidad de la persona en la organización empresarial: *el carácter relacional del ser personal que se constituye en la apertura hacia los otros y la trascendencia, ya que vive su existencia como radicalmente religada.*

## **2.2 La persona desde la antropología de la Doctrina Social de la Iglesia**

La Doctrina Social de la Iglesia se fundamenta en una antropología que parte de una imagen del hombre como un ser enraizado con el sentido profundo de la existencia. Este enfoque antropológico reconstruye la imagen de un hombre entrañado en el mundo y en vinculación con lo real<sup>224</sup>. En este sentido, es preciso un hombre capaz de asumir las responsabilidades y posibilidades que exige el contexto actual. La conformación del hombre debe hacerse desde la apertura a la imagen profunda de su ser<sup>225</sup>.

---

<sup>224</sup> “El que está en el mundo necesita conocer el arte de asentarse en sí mismo y en algo más profundo que él mismo para desde allí hacerse cargo del mundo. Y por inseguro, escéptico, vacilante y desvalido que sea nuestro tiempo, creo que no son pocos los que se hallan inmediatamente con Dios”. GUARDINI, R., *Briefe vom Comer See*, 102. Cit. por LÓPEZ QUINTÁS, A., en *Romano Guardini, maestro de vida*, Palabra, Madrid, 1998, 237.

<sup>225</sup> “Hombre “formado” es el que está configurado merced a una ley interior de configuración; y cuyo ser y obrar, pensar y actuar, persona y entorno están determinados por una imagen o figura (*Bild*) interior”. GUARDINI, R., *Briefe vom*

La vida religiosa no procede ya sólo del yo, sino que despierta también en el polo opuesto, en la comunidad, formada y objetiva<sup>226</sup>.

La idea de hombre se fundamenta en el marco de la Doctrina Social de Iglesia a partir de tres grandes principios<sup>227</sup>:

1. Principio teológico.
2. Principio cristológico.
3. Principio antropológico.

1. Principio teológico. Dios ha creado el universo y al hombre. De este modo Dios es causa primera y fundamento último de la sociabilidad del hombre. Además, Dios ha creado el mundo para el hombre. Tal como señala Benedicto XVI: *"La doctrina social de la Iglesia ofrece una aportación específica, que se funda en la creación del hombre "a imagen de Dios" (Gén 1,27), algo que comporta la inviolable dignidad de la persona humana, así como el valor trascendente de las normas morales naturales. Una ética económica que prescindiera de estos dos pilares correría el peligro de perder inevitablemente su propio significado y prestarse así a ser instrumentalizada."*<sup>228</sup>

2. Principio cristológico. Proclama la divinidad de Cristo, de tal modo que todo lo comunitario tiene su fundamento último en Cristo: *"Bajo la autoridad de*

---

Comer See, 94. Cit. por LÓPEZ QUINTÁS, A., en *Romano Guardini, maestro de vida*, Palabra, Madrid, 1998, 236.

<sup>226</sup> GUARDINI, R., *El espíritu de la Liturgia*, Cuadernos Phase, CPL, Barcelona, 2000, 13.

<sup>227</sup> FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. L., "La economía y su proyección social a la luz de la Doctrina Social de la Iglesia", *La responsabilidad Social del Empresario. Aportaciones a la Doctrina Social de la Iglesia*, Acción Social Empresarial, Madrid, 2002, p 165-184.

<sup>228</sup> *Caritas in Veritate*, n.45.

*Cristo se halla toda la humanidad [...]. Cristo tiene autoridad sobre todas y cada una de las realidades sociales del hombre*<sup>229</sup>.

De estos dos principios se derivan una serie de consecuencias clave para la cuestión ética vinculada a la empresa:

1. El hombre colabora en la obra creadora de Dios
2. En esta colaboración el hombre se perfecciona.
3. El trabajo adquiere sentido en una dinámica que se realiza de forma social.
4. La actividad económica no es por tanto un fin en sí misma, sino como una actividad social que contribuye al perfeccionamiento del ser humano. Las necesidades de las personas deben ser cubiertas con recursos que son escasos:

Si el desarrollo tiene una necesaria dimensión económica, puesto que debe procurar el mayor número posible de habitantes del mundo la disponibilidad de bienes indispensables para "ser", sin embargo no se agota con esa dimensión [...]; para alcanzar un desarrollo verdaderamente humano no hay que perder de vista la vocación del hombre según su propio parámetro interior<sup>230</sup>.

Las cuestiones clave que se plantean en la Doctrina Social de la Iglesia son: qué se produce, cómo se produce, para qué y cómo distribuirlo. Existe pues una doble vertiente: la producción y la distribución de esos bienes. Es a partir de estas cuestiones desde donde se articula el planteamiento ético.

3. Principio antropológico. Existe una primacía de la persona sobre todo el orden material y los ámbitos sociales. Es el principio que afirma la dignidad

---

<sup>229</sup> PIO XI: *Quas Primas*, 8, (11.12.1925).

<sup>230</sup> *Sollicitudo Rei Socialis*. n.31.

inalienable del hombre<sup>231</sup>. La persona se convierte en el centro sobre el que se articulan las instituciones sociales. Por tanto, es el centro de la vida económica. Además el hombre tiene la obligación y el derecho de desarrollarse como persona en todas las facetas de su vida: familiar, social, en el trabajo. Por ello cobra vital importancia el concepto de dignidad humana:

En la vida económica y social deben respetar y promoverse la dignidad de la persona humana, su entera vocación y el bien de toda la sociedad. Porque el hombre es el autor, centro y el fin de toda la vida económico - social<sup>232</sup>.

La persona posee una dignidad que la sitúa por encima de la técnica, la ciencia y los demás bienes:

El hombre, todo hombre, es rey -vicario de la creación visible y dueño no despótico- de las realidades temporales. Virrey de Dios en el tiempo y en el espacio, administrador solidario y usuario responsable, por medio del trabajo, de todos los bienes de la creación visible<sup>233</sup>.

La centralidad de la persona que por su dignidad implica una serie de principios éticos fundamentales que se articulan a partir de la doble dimensión individual y social de la persona.

Este intento exigía la recuperación de la importancia de lo comunitario, basamento desde donde se despliega la personalidad humana:

No es el individuo el sujeto de la liturgia, sino la comunidad, la masa de los creyentes. Lo que constituye la colectividad no es la suma numérica de los

---

<sup>231</sup> *Mater et Magistra*, 219.

<sup>232</sup> *Gaudium et Spes*. n.63.

<sup>233</sup> GUTIERREZ GARCÍA, J. L., *Introducción a la Doctrina Social de la Iglesia*, Ariel, Barcelona, 2010, 46.

congregados en el tiempo y en el espacio, dentro de su recinto o santuario, como tampoco una determinada comunidad, dentro de su convento. La colectividad de que aquí se trata rebasa los términos de un espacio confinado y abarca en su radio de acción a todos los creyentes del mundo<sup>234</sup>.

De este modo, trata de salvar el individualismo subjetivo al tiempo que una homogénea colectivización. El problema es análogo a la cuestión antropológica de la filosofía dialógica, es decir, cómo la persona sigue siendo ella misma, al tiempo que pertenece a la comunidad. La vida religiosa no es propiedad del yo subjetivo, sino que adquiere su sentido y se organiza a partir de la vinculación con la comunidad<sup>235</sup>. Esta vinculación promueve la libertad auténtica que supera la simple libertad de maniobra. Guardini insistió sobre la integración que existe entre libertad y norma, clave para entender la participación en la liturgia. La vinculación a unas normas, que se asumen libremente promueve la libertad, de tal modo que el crecimiento personal no es ajeno a la configuración de la comunidad, sino que ambas realidades se complementan y se nutren<sup>236</sup>. La vinculación antropológica que existe entre persona y comunidad promueve una concepción de la Iglesia como comunidad de creyentes, más que como conjunto de individuos. El giro consiste en considerar la Iglesia como algo íntimo, no en el sentido de propiedad, sino que en Ella se co-pertenecen las

---

<sup>234</sup> GUARDINI, R., *El espíritu de la Liturgia*, Cuadernos Phase, CPL, Barcelona, 2000, 91.

<sup>235</sup> *“Paralelas a las formas de piedad estrictamente rituales y objetivas surgen otras actividades o modalidades religiosas en las que el elemento subjetivo está mucho más acentuado. Entre ellas podrían enumerarse las manifestaciones de la piedad popular, como son las oraciones vespertinas, los cánticos en lengua vernácula, los rezos y devociones locales, y los propios de un tiempo o momentos determinados”*. GUARDINI, R., *El espíritu de la liturgia*, Cuadernos Phase, CPL, Barcelona, 2000, 61-62.

<sup>236</sup> *“De ahí se deduce que la obediencia tiene carácter creador, no esclavizante. Nos permite crear comunidad, en el sentido riguroso de auténtica comunión de espíritus, que saben mandar con espíritu promocionante -es decir, con autoridad- y saben obedecer -es decir, oír profundamente, asumir- aquello que los eleva a su auténtico modo de ser”*. LÓPEZ QUINTÁS, A., *Romano Guardini, maestro de vida*, Palabra, Madrid, 1998, 66.

personas como comunidad. De este modo, no consiste en una realidad externa que impone unos dictados ajenos, ni tampoco una experiencia subjetiva incomunicable<sup>237</sup>.

### **2.3 La dignidad de la persona: la centralidad de la persona en la actividad empresarial.**

Debemos destacar algunos aspectos que han ido surgiendo a través del breve recorrido que hemos hecho por los diversos enfoques éticos, la *ética dialógico personalista*, la *ética cristiana*, la *Doctrina Social de la Iglesia* se dibujan una serie de aspectos clave que establecen la *base antropológica* desde la cual es preciso reflexionar la relación entre *ética y sostenibilidad empresarial*:

1. Centralidad estructural de la persona y dignidad inalienable de la persona (DSI).
2. Primacía de la persona humana sobre las necesidades materiales y sobre los mecanismos colectivos que sustentan su desarrollo. (DSI, E. Mounier).
3. Se da una relevancia a la acción, la transformación social y el carácter comunitario (DSI, E.Mounier).
4. El hombre se encuentra instalado en el mundo viviendo su existencia como propia<sup>238</sup>, lo que le convierte en responsable y protagonista de su destino.

---

<sup>237</sup> “Este estilo “holista”, comprensivo, de pensar viene determinado por la “teoría del contraste”, que nos enseña a ver como aspectos de la realidad complementarios lo subjetivo y lo objetivo, el interior y el exterior, la vitalidad y la forma, la teoría y la praxis, la libertad y la obediencia, la autonomía y la heteronomía, y tantos otros aspectos cuyo análisis aquilatado permite a Guardini clarificar en sus obras temas muy complejos y a menudo muy mal entendidos”. *Ibíd*em, 71.

5. Como ser de encuentro que es, su desarrollo personal se da a partir de las relaciones de presencia que establezca con realidades distintas a sí mismo pero integrables en su existencia – valores, trascendencia, los otros...-.- Es fundamental la interpersonalidad clave de la construcción y fundamentación de la antropología, la constitución del yo a través del tú (M. Buber)
  
6. La persona es un realidad abierta y no hecha de una vez por todas, cuya configuración se decide en los actos que libremente realiza. Esta apertura se despliega en una doble dirección: *horizontal* - hacia los otros -, y *vertical* –hacia la trascendencia -. Se introduce la idea de libertad como autodeterminación, como decisión consciente que configura y va determinando a la persona. (DSI, Zubiri, López Quintás)
  
7. El “Yo” no consiste en un átomo aislado o “individuo” de una especie, sino que cobra identidad desde la vinculación recíproca con los otros y con la realidad circundante<sup>239</sup> (Buber, Ebner, Maritain, Levinas, DSI).

---

<sup>238</sup> “¿En qué consiste la conciencia de sí mismo? Por lo menos, en todo lo siguiente: 1º. En la consciente posesión de una idea de sí mismo, relativa, tanto a lo que real y efectivamente uno es, como a lo que en su imaginación uno podría ser; 2º. En la más o menos clara y firme orientación de la vida propia por la existencia en él de una vocación personal, según la estructura de ella expuesta en páginas anteriores; 3º. En una idea más o menos precisa de la actitud personal ante el ejercicio de la intimidad de la libertad que, al margen de cualquier teoría sobre ella, el hombre posee; en saber si su libertad consiste no más que en elegir y decidir, o también en abstenerse, en cuanto que el hombre es, como hemos oído decir a Scheler, “asceta de la vida, o llega a ser fuente de un propósito de creación personal”. LAIN ENTRALGO, P., *Qué es el hombre. Evolución y sentido de la vida*, Ediciones Nobel, Oviedo, 1999, 199.

<sup>239</sup> “Cuando decimos que un hombre es una persona, no queremos decir sólo que es un individuo como lo son un átomo, una espiga de trigo, una mosca o un elefante. El hombre es un individuo que se rige con la inteligencia y con la voluntad; no existe solamente en modo físico sino que sobreexiste espiritualmente en conocimiento y en amor, de tal forma que, en algún sentido, es un universo por sí, un microcosmos en el cual el gran universo todo entero puede quedar comprendido con el conocimiento, y

8. El hombre se encuentra capacitado para crear vínculos nutricios con el entorno, de tal modo que cada uno puede crear modos de unidad cada vez más elevados.
9. El ser personal se define desde su vinculación con la comunidad<sup>240</sup>.
10. El hombre vive su existencia como *religada* a un orden superior – trascendencia, Absoluto, Dios...-<sup>241</sup>. - Toma relevancia la idea del carácter trascendente de la persona como relación con un Tú. (Guardini, Zubiri, Wojtyla, Buber, Marcel)
11. El lenguaje cobra una importancia fundamental, ya que, en este contexto filosófico, supera el marco de la mera instrumentalidad para convertirse bien en *expresión del ser*<sup>242</sup>.
12. La verdad adquiere un carácter relacional, puesto que se descubre en la interferencia creadora con el entorno. No es algo que se dicte desde la

---

*con el amor puede darse todo entero a seres que están ante él como otros tantos él mismo, relación de la que es imposible encontrar el equivalente en el mundo físico*". MARITAIN, J., *Principes d'une politique humaniste, Ouvres Complètes*, VIII, Fribourg Suisse, 1989, 188. Cit. por VALVERDE, C., en *Antropología filosófica*, Comercial Editora de Publicaciones, Madrid, 1996, 42.

<sup>240</sup> "La esencia del hombre está contenida únicamente en la comunidad, en la unidad del hombre con el hombre". FEUERBACH, L., *Sämtliche Werke*, Stuttgart –Bad Cannstatt, B. II, 318. Cit. por VALVERDE, C. en *Antropología filosófica*, Comercial Editora de Publicaciones, Madrid, 1996, 65.

<sup>241</sup> "El contenido de la independencia no viene de ella misma. No es la fuerza de una disposición, la vitalidad, la raza, no es la voluntad de poder, no es el crearse a sí mismo. El filosofar brota de una independencia en el mundo que es idéntica a la vinculación absoluta por su trascendencia". JASPERS, K., *La filosofía desde el punto de vista de la existencia*, Fondo de Cultura Económica, México, 1981, 96.

<sup>242</sup> "Pero el habla no es sólo ni primeramente una expresión oral y escrita de lo que debe ser comunicado. No sólo difunde lo patente y encubierto como así mentado en palabras y proposiciones, sino que el lenguaje es el que lleva primero al ente como ente a lo manifiesto". HEIDEGGER, M., "El origen de la obra de arte", en *Arte y Poesía*, Fondo de Cultura Económica de España, Madrid, 2009, 113.

conciencia individual del sujeto cognoscente, que a modo de deducción imponga sobre la realidad.

13. La pregunta filosófica fundamental pasa a ser la pregunta por el sentido.

14. La idea del bien común

15. Conocimiento de los valores por vía de participación



**SEGUNDA PARTE:  
LAS CLAVES DE LA EMPRESA SOSTENIBLE**



## CAPÍTULO 3. La empresa sostenible

### 3.1 Enfoque centrado en el beneficio

El propósito fundamental de la empresa tradicional es la creación de valor para el accionista, es decir, la obtención de beneficio. Este planteamiento implica, como señala Olcese, que los principios fundamentales sobre los que se asienta tradicionalmente la dinámica empresarial son: *el bien propio, la competitividad, lo racional, el control, la imagen, la comunicación, la eficiencia, la uniformidad y la jerarquía*<sup>243</sup>. La obtención de beneficio como valor primordial y escindido de los demás se basa en el *ideal de dominio de la realidad*. La realidad es vista como un medio para la consecución de los propios fines y, por tanto, se ve reducida a su vertiente objetiva. Al ser reducida, la realidad-objeto podrá ser manipulada, vendida, comprada, esquilada, etc. Todo será válido si justifica la finalidad primordial: la obtención de beneficio. Todos los componentes del sistema de producción se convierten en elementos manejables, canjeables y programables, incluidas las personas: la productividad se empieza a valorar por encima del trabajador<sup>244</sup>. Este enfoque basado en un utilitarismo materialista racionalista parte de un planteamiento racionalista erróneo: mayor capacidad técnica, mayor dominio de la realidad material, mayor capacidad de solucionar problemas y capacidad para producir bienes y artefactos y, por tanto, mayor bienestar a la gente, lo que se traduciría en una mayor felicidad de las personas. Para lograr aumentar el beneficio la clave es la disminución de los costes del sistema. De tal modo que todos los componentes del sistema de

---

<sup>243</sup> OLCESE, A.; RODRÍGUEZ, M. A.; ALFARO, J., *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*, Mc Graw Hill, Madrid, 2008, 37 -37.

<sup>244</sup> GONZÁLEZ MARTÍNEZ, M., "Trabajo y Profesión en la Vida Contemporánea: La Construcción de Nuevas Identidades y su Crisis en los Procesos de Modernización de las Empresas Contemporáneas", en BAQUEIRO HERNÁNDEZ, A. (Coord.), *Ética Actual y Profesional: Lecturas Para la Convivencia Global en el Siglo XXI*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2006, 332-333.

producción, incluidas las personas se convierten en elementos manejables, contables, programables. La producción queda valorada por encima del propio trabajador<sup>245</sup>. Sin mucha más matización, este denominado “*mito del eterno progreso*” parece garantizar que a mayor crecimiento empresarial, mayor capacidad de transformación de la realidad y, por tanto, mayor felicidad de las personas. Parte además, como acertadamente señala Olcese, de un tipo de racionalidad: la racionalidad científico-técnica, aquella que se basa en el control y dominio de la realidad, la razón que cuantifica, que puede someter la realidad a medida y a cálculo. Este enfoque implica un tipo de racionalidad:

Considera la racionalidad del individuo como elemento dominante de la actividad humana y, por tanto, como elemento básico de la organización del trabajo, reduciendo en buena parte su concepción del hombre a la de un *homo economicus* con un sentido muy individualista de su acción<sup>246</sup>.

Esta racionalidad es aplicable perfectamente para el conocimiento o manejo de las cosas. Si queremos conocer un objeto o una cosa, por ejemplo, una piedra para sacarle rendimiento en nuestra vida, el objetivo será descubrir su composición y sus propiedades. El método empleado será la *coacción*. El experimento científico se basa en la coacción a la realidad. Es decir, mediante el experimento, obligaremos a esta realidad a revelar sus propiedades para poder ficharlas, inventariarlas, etc. Pero esto únicamente es aplicable a realidades de tipo material<sup>247</sup>. Este enfoque, representado principalmente por Frederick Taylor, efectivamente desarrolló un sistema de trabajo que aumentaba la productividad del obrero. En este contexto se desarrolla la idea

---

<sup>245</sup> GONZÁLEZ MARTÍNEZ, M., “Trabajo y Profesión en la Vida Contemporánea: La Construcción de Nuevas Identidades y su Crisis en los Procesos de Modernización de las Empresas Contemporáneas”, en Baqueiro Hernández, Alberto (Coord.), *Ética Actual y Profesional: Lecturas Para la Convivencia Global en el Siglo XXI*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2006, 332-333.

<sup>246</sup> LUCAS MARÍN, A., *Sociología para la Empresa*, Editorial Mc Graw Hill-Interamericana, Madrid, 1997, 21.

<sup>247</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *El arte de pensar con rigor y vivir de forma creativa*, Asociación para el Progreso de las Ciencias Humanas, Madrid, 1993, 123.

de la organización burocrática que se fundamenta en la racionalidad de los recursos organizados sistemáticamente a partir de la lógica, el orden y la autoridad legítima.

Taylor plantea la idea de aplicar principios científicos a la organización del trabajo. Se trataba de un análisis de los tiempos y tareas para mejorar la eficiencia. Introdujo un sistema de incentivos basado en tarifas diferenciales. Además señalaba la importancia de la selección de los trabajadores para adecuar lo más posible los perfiles a las tareas. Entre otras medidas, sistematizó los procesos de producción, planificando el trabajo y apuntando la necesaria colaboración entre trabajadores y directivos para aumentar la productividad. Con ello, también se prevenían conflictos y se trataba de pensar en un interés común. “*Scientific management requires first, a careful investigation of each of the many modifications of the same implement, developed under rule of thumb; and second, after time and motion study has been made of the speed attainable with each of these implements*”<sup>248</sup>. Taylor significa un paso adelante en la organización del trabajo, ya que el contexto de producción era ciertamente caótico e improvisado. Sin embargo, el sistema taylorista provoca una serie de reduccionismos que paulatinamente se fueron arraigando en las organizaciones:

1. La persona reducida a máquina. La centralidad de la máquina. Se impone una visión mecanicista en la que la máquina se convierte en el centro del sistema. Los trabajadores son concebidos como piezas de un engranaje, reducidos a función o instrumentos de producción.
2. La persona reducida a función. La estandarización y temporalización de las tareas mecaniza la actividad de los trabajadores.

---

<sup>248</sup> TAYLOR, F. W., 1964, *Scientific Management - Comprising Shop Management, The principles of Scientific Management and Testimony before the Special House Committee*, Harper and Row, 1964, 25.

3. La persona reducida a mercancía. El sistema de incentivos que propone Taylor es básicamente económico, considerando que si se recompensaba con más dinero, los trabajadores producirían más. Este enfoque deja de lado las motivaciones personales, necesidades psicológicas, sociales, etc. de la persona.
  
4. La persona reducida a individuo. El sistema, tal como estaba concebido, entendía que si las personas actuaban aisladamente con tareas perfectamente definidas serían más productivas. Este enfoque tiende hacia un individualismo aislacionista con implicaciones antropológicas de profundo calado. Como hemos visto anteriormente, este punto es clave, ya que desde la antropología dialógico personalista, la persona tiene una amplitud existencial que trasciende la mera individualidad. Las personas se pueden medir, contar, se puede calcular el espacio que ocupan como cualquier objeto (en este sentido, son individuos), pero lo que abarcan en diversos aspectos, ético, afectivo, profesional, estético, religioso..., nos indica que existe otro tipo de amplitud o dimensión. La vida humana tiene una amplitud muy difícil de delimitar. Hasta dónde llega la influencia sobre los demás, cuáles son los límites de la existencia cuando se extiende a partir de múltiples vertientes, dimensiones y encuentros con los otros. Este tipo de amplitud, llamada existencial, es imposible delimitarla con los parámetros propios de la mentalidad científico-técnica. Esta es una de las claves fundamentales para entender el planteamiento que estamos haciendo: la persona se constituye como tal y se desarrolla creando vínculos de diverso orden con multitud de realidades: la familia, el colegio, el pueblo, la tradición, las amistades, las empresas. Escribía Carl R. Rogers en una obra ya clásica en psicoterapia:

Por cierto, la persona que se embarca en el proceso direccional que he denominado "vida plena" es una persona creativa. Su apertura sensible al mundo y su confianza en su propia capacidad de entablar relaciones nuevas con su medio la convierten en el tipo de persona de quien surgen productos creativos y cuya manera de vivir es igualmente original<sup>249</sup>.

Es en este contexto cuando se comienza a describir la estructura administrativa de las organizaciones. Max Weber nos habla de la organización burocrática en la que todo debe estar regido por normas y reglas formales<sup>250</sup>. Todo ello, además, debe estar registrado en formularios, comprobantes, certificaciones, etc. Los niveles de autoridad se establecen por un sistema jerárquico, basado en la función y en el puesto. La jerarquía hace cumplir una serie de normas que garantizan los mecanismos de control para que los trabajadores sean eficaces. Todo este sistema implica mantener un nivel de productividad dado y el sistema de promoción se basa en la antigüedad y rendimiento del trabajador<sup>251</sup>. Toda la actividad de la empresa debe estar separada de los asuntos privados de las personas que la componen. En este sistema cobra un gran protagonismo el concepto de autoridad y jerarquía. Este planteamiento hay que entenderlo en un contexto en el que era precisa una mayor organización del trabajo. Tal como señala Chiavetano:

La organización y la empresa moderna nacieron con la Revolución Industrial gracias a diversos factores como: la ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media, el avance tecnológico y la aplicación del progreso científico a la producción, al descubrimiento de nuevas fuentes de energía y a la enorme ampliación de

---

<sup>249</sup> ROGERS, C. R., *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Barcelona, 2007, 173.

<sup>250</sup> WEBER, M., *Economía y Sociedad*, F.C.E., México, 1964, 716-752

<sup>251</sup> MELÉ CARNÉ, D., "Exploring the principle of subsidiarity in organisational forms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, N<sup>o</sup>. 3, 2005, 293 - 305

mercados y la sustitución de la producción artesanal por la industrial<sup>252</sup>.

Sin embargo, se trata de prácticas que han quedado incorporadas en la filosofía organizacional <sup>253</sup>. Algunos elementos positivos que caben ser destacados de este impulso fueron:

- La mejora de la eficiencia de las empresas ya que sus operaciones podían ser racionales, predecibles y productivas.
  
- Lo que hizo posible el surgimiento de grandes corporaciones.

Hubo otra serie de cuestiones que como se ha podido observar en el caso estudiado quedaron arraigadas en los procesos de las organizaciones convirtiéndose en un lastre para la flexibilidad, innovación, adaptación al cambio:

1. Excesivo papeleo.
2. Lentitud para afrontar los problemas emergentes.
3. Resistencia al cambio y apatía de los empleados.
4. Excesiva normativización que limita la eficiencia.
5. Deshumanización a favor de los procesos burocráticos.

En resumen, algunos de los aspectos que cabe destacar de este enfoque y que han tenido un desarrollo importante en las políticas de gestión de las empresas con un enfoque más tradicional fueron jerarquías y líneas de autoridad claramente definidas, políticas, normas, reglamentos específicos, evaluación de resultados basados en méritos. Sin embargo, este tipo de organización tiene

---

<sup>252</sup> CHIAVETANO, I., *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª Edición, McGraw Hill Interamericana, México, D.F., 2006, 32.

<sup>253</sup> APPELBRAUM, G.A y BATT, R., *The New American Workplace*, ILR Press, Ithaca, New York.

una repercusión directa sobre cuestiones éticas, ya que dificulta la responsabilización de los mandos intermedios y la eliminación de la empatía, como actitud básica para el encuentro con el otro, a favor del cumplimiento estricto de la norma<sup>254</sup>. Además, tal como señala Kallinikos, la organización burocrática tienen repercusiones antropológicas de gran calado: se produce una escisión entre el rol que desempeña el trabajador y su condición personal, pudiendo ser ésta (la persona) reducida e identificada con función, instrumento, proceso, etc.<sup>255</sup>.

Dar por supuesto que el saber científico y el poder técnico derivado del mismo conducen automáticamente a un grado correlativo de felicidad humana es, como hemos visto, el gran error del “mito del eterno progreso”. No se tiene en cuenta que determinar las fuentes de la felicidad humana es un tema ético, no científico ni técnico.

Además, en este enfoque no se aclara una cuestión aparentemente anodina: el bienestar y la felicidad que se persiguen, ¿tienen un sentido egoísta o generoso?, dicho de otra manera, ¿la actividad empresarial pretende satisfacer las ansias de bienestar y poder de cada individuo y cada grupo, a fin de destacar sobre los demás, o se intenta fundar una sociedad más solidaria y más justa? Desde el ideal de dominar para poseer (control racionalista), se cae fácilmente en la tentación de pensar que el dominio, la posesión, el disfrute que otorgan el saber científico y técnico conducen a la felicidad suma. Elevar al máximo el dominio, la posesión y el disfrute de bienes y personas no lleva al hombre automáticamente a la felicidad total. Por tanto, deberemos preguntarnos por el tipo de actitudes básicas que deben orientar la dinámica empresarial para que ésta tenga sentido. Habrá que preguntarse por el ideal auténtico que da sentido a la práctica empresarial. Actualmente asistimos atónitos a cómo detrás de muchas políticas de responsabilidad social

---

<sup>254</sup> BAUMAN, Z., *Postmodern Ethics*, Blackwell, Oxford.

<sup>255</sup> KALLINIKOS, J., “Work human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation”; *Organization Studies*, nº 24, 2003, 595-618.

empresarial, códigos éticos de buen gobierno, campañas de comunicación... no existe más que un intento de lavar una imagen, consecuencia de un ideal basado en el afán de tener y poseer que responde a una actitud básica: la de servirse a sí mismo. Por ello, los elementos que definen la empresa tradicional quedan ordenados a partir del ideal de dominio de la realidad, no la sana competitividad que debe orientar la práctica empresarial, sino ésta entendida como una suerte de darwinismo social, según el cual, quien domina, sobrevive y se impone. Se establece así la preocupación por la imagen socialmente percibida como medio para la consecución del fin primordial, no importando la coherencia ética interna, sino lo que la sociedad percibe que lo “científicamente” demostrado es rentable, lo que denominaríamos imagen pantalla. La comunicación reducida a instrumento, no como medio en el que se da un encuentro con el otro (proveedores, clientes, grupos de interés...), sino como elemento para la manipulación de la realidad. La comunicación es reducida a un medio para garantizar una imagen, real o no. La jerarquía, no entendida como una ordenación coherente y armónica del ejercicio de las responsabilidades, sino como elemento de control para garantizar que la “máquina funcione”. Peter Senge, experto en desarrollo empresarial, avisa sobre el error que es considerar la empresa como una máquina de generar dinero<sup>256</sup>. Para ello, alude una serie de razones que es preciso considerar en la reflexión: la necesidad de motivación que tienen los trabajadores y que no es necesaria para la máquina, el conocimiento y cultura compartidos que existen en el seno interno de las empresas de la que la máquina no participa, la capacidad de renovación interna que no posee la máquina y que es clave en el desarrollo empresarial. Como veremos más adelante, la visión “empresa como máquina de generar” dinero acaba con la creatividad.

Es ya un ejemplo clásico en este sentido el escándalo de Enron. En 2006, Kenneth Lay, principal director ejecutivo de Enron fue condenado por cargos de

---

<sup>256</sup> SENGE, P., en el *Prólogo* a ARIE DE GEUS: *The living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*, Nicholas Brearley Publishing, London-Boston, 1999.

fraude y conspiración. Enron Corporation fue una empresa de energía con sede en Houston, que pasó de ser una pequeña empresa de gas en el estado de Texas a ser el sétimo grupo empresarial en Estados Unidos. Empleaba cerca de 21.000 personas hacia mediados de 2001 (antes de su quiebra). Una serie de técnicas contables fraudulentas, apoyadas por su empresa auditora, la entonces prestigiosa empresa de auditoría Arthur Andersen, permitieron a esta empresa estar considerada como la séptima empresa de los Estados Unidos, y se esperaba que siguiera siendo empresa dominante en sus áreas de negocio. En lugar de ello, se convirtió en el más grande fraude empresarial de la historia y en el arquetipo de fraude empresarial planificado. Los ejecutivos de la empresa pidieron a sus empleados que retuvieran las acciones mientras ellos vendieron las acciones en más de mil millones de dólares. La empresa se arruinó con pérdidas de más de sesenta mil millones de dólares<sup>257</sup>. Enron solicitó protección por bancarrota en Europa el 30 de noviembre y en los Estados Unidos el 2 de diciembre de 2001. Conviene analizar algunos datos. Hace un tiempo atrás la empresa ENRON fue considerada la séptima corporación más grande de Estados Unidos. Además fue catalogada como “la empresa más innovadora” durante cinco años consecutivos, la mejor en “calidad de gestión”, y la segunda en “calidad de los empleados”, todo ello según la lista de las 500 empresas más importantes” de la revista *Fortune*. En Estados Unidos controlaba el 25% del mercado energético. Los valores sobre los que se basaba el sistema de revisión del desempeño eran *respeto, integridad, comunicación y excelencia*, conocidos como RICE. La pregunta que inmediatamente sale al paso es ¿Cómo es posible que 30 altos ejecutivos procedentes de las mejores escuelas de negocios de EEUU, que ganaban no menos de dos millones de dólares anuales, hicieran algo de estas proporciones? La respuesta la podemos encontrar si nos preguntamos por el ideal. A pesar de haber definido sus valores, hacer evaluaciones del desempeño periódicas a los empleados, haber generado un sistema de

---

<sup>257</sup> MAXWELL, J. C., *Ética: La Única Regla Para Tomar Decisiones*, Editorial Unilit, Miami, Florida U.S.A., 2005, 11-12.

incentivos que buscaban el bienestar de los empleados (gimnasios, conserjes...), al final los asociados de la compañía llegaron a percibir que la única medida para la evaluación del desempeño era la cantidad de operaciones financieras que eran capaces de cerrar al año. Como consecuencia, se impuso una feroz competencia interna y se apreciaba la gratificación inmediata por encima del potencial a largo plazo. Es significativo que uno de los colaboradores de Kenneth Lay afirmase, después del escándalo: *“Queremos líderes honestos, que sean decididos, creativos, optimistas y también valientes. Pero casi nunca buscamos uno de los rasgos de vital importancia en un líder: humildad”*<sup>258</sup>. Como veremos más adelante la humildad es uno de los fundamentos del ideal de la generosidad, opuesto al de dominio.

### **3.2 Enfoque centrado en la persona.**

Para aproximarnos a un enfoque más humanista tenemos que remontarnos a Mary Parker Follet (1868-1933) quien propuso que en la concepción del trabajo tienen que incluirse los aspectos relativos a las relaciones humanas, la cooperación, la pertenencia.

No sólo se pueden tener en cuenta los aspectos mecánicos del trabajo. Es preciso incorporar el lado humano, ya que entendía que ninguna persona se sentiría plenamente realizada si no pertenece a un grupo. En este planteamiento cobran valor las nociones de relación y pertenencia, conceptos clave en el fundamento de la ética dialógico personalista y la DSI. Follet entiende las empresas como comunidades cooperativas de gerentes, trabajadores, grupos que interrelacionan entre sí con el objetivo de llegar a un mayor bienestar. Se trata de un enfoque basado en la unión por el interés común de todas las personas que integran la organización. Todos los miembros de la organización comparten un fin común pero consideraba fundamental salvar la escisión entre los gerentes y los subordinados para que

---

<sup>258</sup> WATKINS, S., *“Ken Lay still isn't listening”*, *Time*, 5 de junio de 2006.

realmente exista una asociación de intereses. El planteamiento de Follet introdujo elementos importantes que se incorporarían a la reflexión posterior como empleado-dueño (employeeed ownership), compartir beneficios (profit sharing), compartir ganancias (gain sharing) dentro de una definición de administración como "*el arte de hacer las cosas a través de la gente*". Además de todas estas cuestiones, anticipó cómo los problemas que afrontan las empresas implican una serie de factores interrelacionados que afectan a personas, grupos, el entorno. Esto le condujo a resaltar la relación que existe entre ganancia privada y bien público lo que abrió el debate sobre la responsabilidad empresarial y si su actividad debe estar ligada al bien común.

En 1923, Elton Mayo lidera un proyecto de investigación llevado a cabo en los talleres de la compañía Western Electric en Hawthorne, en el estado de Illinois en Estados Unidos<sup>259</sup>. El objetivo de la investigación consistía en un principio en analizar cómo los cambios en las condiciones físicas y ambientales afectan al rendimiento de los trabajadores y a la producción. La gerencia de la empresa había ido observando cómo se daba una alta rotación del personal y, además, había comprobado cómo el sistema de incentivos económicos no tenía los efectos deseados en la motivación de los trabajadores. Este planteamiento consistía en una reacción de oposición al planteamiento clásico de la administración. El estudio consistió inicialmente en establecer la relación entre las condiciones físicas del entorno laboral y el desempeño de los trabajadores, en particular observar el efecto de las condiciones de iluminación en los niveles de producción. En una segunda fase, se pretendía observar el efecto de introducir períodos de descanso, refrigerios, reducción del horario de trabajo para extraer conclusiones en cuanto a la mejora de la productividad.

La teoría de las Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

---

<sup>259</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S., *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico*, McGraw-Hill, México, 1994, 113-120.

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas.
- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales.

Aunque no se pudo establecer una correlación directa entre la variación de las condiciones físicas, ciertos cambios en las condiciones de trabajo y la productividad si se observaron algunas cuestiones llamaron la atención a los supervisores:

1. Los operarios trabajaban con más tranquilidad y sin ansiedad.
2. El ambiente de trabajo sin presiones era más satisfactorio.
3. No había temor hacia el supervisor.
4. Sabían que era un experimento y debían dar resultados. Los beneficios obtenidos eran para todos los compañeros de trabajo.
5. Se desarrollaron sentimientos sociales entre las personas del grupo de observación más allá de las relaciones laborales.
6. Los operarios se motivaban entre ellos.
7. Se desarrollaron características de liderazgo y objetivos comunes<sup>260</sup>.

---

<sup>260</sup> CHIAVENATO, I., *Introducción a la teoría general de la administración*, Mc Graw Hill, México, 2006, 87-93.

Con todo ello se concluyó que lo que mejoraba la productividad fue lo que se conoció más tarde con el nombre de efecto Hawthorne: el aumento de la productividad de los trabajadores fue la atención especial que estos recibieron por parte de sus supervisores. Los incentivos económicos no eran tan determinantes como la atención especial que recibían por parte de los supervisores. Las conclusiones de Mayo fueron que el comportamiento y los sentimientos humanos están estrechamente relacionados entre sí, que la influencia del grupo afecta notablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo determinan la producción del trabajador individual y que el dinero es menos importante, como factor determinante de la producción, que las normas del grupo, los sentimientos colectivos y la seguridad. Estas conclusiones condujeron a un nuevo énfasis en el comportamiento humano como factor determinante para el funcionamiento de las organizaciones y para que éstas alcancen sus metas.

### **3.3 Diversos modos de realidad en la empresa**

Lo primero que hay que constatar es que existen diversos modos de realidad. La realidad no es homogénea. Este es uno de los prejuicios más extendidos cuando se trata de analizar un determinado campo de conocimiento. López Quintas, distingue dos modos de realidades fundamentales, la correspondiente a los objetos o realidades cerradas y la de los ámbitos o realidades abiertas. Es necesario conocer sus peculiaridades y las actitudes que exigen cada una de ellas para poder enmarcar adecuadamente la reflexión ética en torno a la empresa. Una vez hecha esta distinción, pasaremos a analizar la diferencia que existe entre significado-sentido; hechos-acontecimientos; procesos de producción y creatividad. Esta serie de distinciones son fundamentales para comprender qué es una empresa, la calidad de las relaciones que se deben generar en su seno interno y las implicaciones que este esto tiene para el desarrollo personal y la ética en la empresa.

A nuestro alrededor existen cosas: edificios, árboles, mesas... que aparecen frente a nosotros de un modo diferenciado. El objeto es una realidad que aparece ahí *enfrente* como algo distinto de nuestro ser. Estar *enfrente* se dice en latín *ob-jacere*, verbo del que se deriva *objicere*, cuyo participio es *objectum*. A todas estas realidades que están frente al hombre y pueden ser analizadas por éste sin comprometer su propio ser las llamamos objetos. Son realidades objetivas. Estas realidades pueden ser medidas, pesadas, agarradas con la mano, situadas en el espacio, dominadas, manejadas, vendidas, compradas... Se trata de realidades *cerradas*. Una realidad cerrada es aquella que se sitúa frente a mí y no me compromete para entrar en relación con ella. La puedo manejar, utilizar, manipular... pero no me dice nada más allá de la mera utilidad. Podemos convenir que se encuentran en el *nivel 1* de realidad. La actitud que rige la relación con los objetos es la de *dominio y manejo arbitrario*. Pensemos en un bloque de piedra. Tiene volumen, peso, una cierta densidad. Puede ser contada, transportada, dinamitada. Se trata de una realidad distinta, externa y extraña al sujeto.

<b>TIPO DE REALIDAD</b>	<b>NIVEL</b>	<b>ACTITUD</b>
OBJETO REALIDAD CERRADA	NIVEL 1	DOMINIO, USO MANEJO

Pero esta misma piedra no se reduce a un simple objeto. Si la veo como fuente de posibilidades, puedo entrar en juego con ella. La piedra tiene unas propiedades determinadas, una textura, unas cualidades tectónicas que permiten un modo peculiar de relación. Pero si un escultor pretende crear un campo de juego con esta realidad, deberá ajustarse a su naturaleza, es decir, entrar en una relación de respeto, estima y colaboración con ese tipo de material. Las propiedades tectónicas de la piedra se convertirán en cauce de su acción, deber respetar al máximo sus propiedades, ya que si no se ajusta a

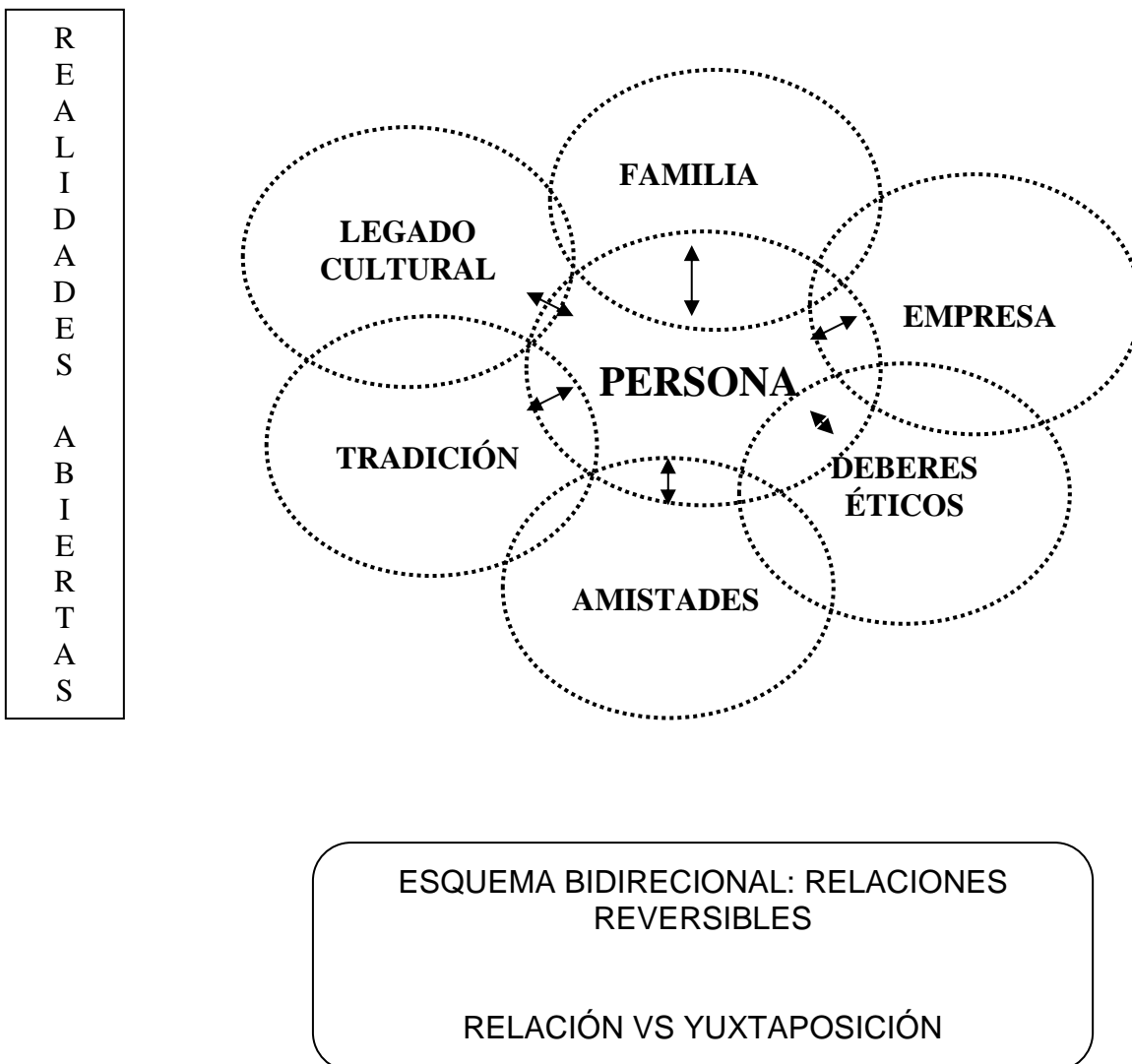
sus leyes, la piedra se pulverizará o se romperá por la veta que no es adecuada. Si esta piedra es convertida en escultura, tótem, casa... ha sido elevada de rango. Nos situaríamos en el nivel 2, donde ya no son válidas ni las relaciones, ni la lógica del nivel 1. Las realidades abiertas exigen una actitud de respeto, estima y colaboración, ya que abandonando el afán de poseer, dominar y manejar al propio arbitrio, se gana una forma más estrecha de unión con la realidad del entorno. Por ello, despedazar los bloques graníticos extraídos de una cantera no tiene mayor trascendencia. En cambio se da una gran consternación cuando es destruida una obra arquitectónica. No desaparece únicamente un volumen, unos bloques y unos espacios, desaparece toda una trama relacional que la había hecho posible y la sustentaba (una técnica determinada, una cultura, la historia...). Un ámbito es una realidad abierta. No se halla delimitada como los objetos, pues se relaciona activamente con otras: les ofrece ciertas posibilidades y puede recibir, en alguna forma, las que le son ofrecidas por ellas.

<b>TIPO DE REALIDAD</b>	<b>NIVEL</b>	<b>ACTITUD</b>
ÁMBITO REALIDAD ABIERTA	NIVEL 2	RESPECTO, ESTIMA COLABORACIÓN

En el mundo existen realidades que son, en un aspecto, delimitables, asibles, pesables, dominables y manejables y, en otro, no. En principio, los ámbitos son realidades singulares -una persona, una obra cultural, un instrumento musical...- No se podría decir dónde llega exactamente el influjo de estas realidades. Estas realidades tienen un alcance mayor y escapa en buena medida a la vista, al tacto, al cálculo preciso. Al unirse dos o más ámbitos entre sí, crean ámbitos de mayor amplitud, un grupo de amigos, una familia, una orquesta, una institución, una empresa. Todo ámbito es una realidad relacional, dispuesta a colaborar en experiencias

reversibles, de doble dirección. A este tipo de realidades que no están hechas de una vez por todas sino que tienen iniciativa y deben ir configurando su ser mediante la creación de vínculos con las realidades del entorno, las denominamos “ambitos” o “realidades abiertas”.

ESQUEMA RELACIONAL ÁMBITOS - PERSONAS



La creatividad será entendida como la posibilidad de crear vínculos de diverso orden con la realidad circundante asumiendo las posibilidades que nos brinda esta realidad y movilizándolo las potencias que la persona tiene. Esta dinámica dota de una amplitud existencial a la persona que desborda las coordenadas espacio temporales propias de los objetos. Todos estos vínculos suponen un influjo mutuo que va configurando la persona. Tal como escribe López Quintás: “*Cuando queramos fundamentar nuestra vida ética, habremos de partir de esta idea relacional de personalidad, vista como nudo de relaciones o vínculos. Cada persona es un nudo de relaciones*”<sup>261</sup>.

Al abarcar un cierto campo y tratarse de una realidad abierta, la persona no puede ser considerada un objeto. Se trata de un campo de realidad que debe ir configurando su ser mediante la creación de vínculos fecundos con las realidades del entorno que hemos denominado ámbitos.

Estas distinciones exigen superar el modo de mirar monodireccional y tratar de captar la realidad en todas sus vertientes, es decir, de modo relacional. Cuando hablamos de empresas sostenibles, es preciso incorporar una mirada profunda: de *largo alcance, amplitud y profundidad*. *Largo alcance* porque la empresa no es únicamente producto de un proceso fabril. Las cuatro causas aristotélicas (eficiente, material, formal y final) no nos dan cuenta de la compleja realidad de la empresa. *Amplitud* porque ésta debe ser vista desde la complejidad de elementos que intervienen en el proceso de creación y crecimiento. Una empresa, considerada como la articulación más o menos adecuada de los procesos, procedimientos, definición perfecta de puestos de trabajo... en orden a buscar una mayor eficiencia, no sería más que una máquina, es decir, un objeto que funciona. Y una *mayor profundidad* porque la empresa no es ni un objeto, ni una persona. La empresa entendida desde sus activos tangibles, por

---

<sup>261</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *El arte de pensar con rigor y vivir de forma creativa* Asociación para el progreso de las Ciencias Humanas, 1993, Madrid, 82.

ejemplo, en el nivel físico se nos presenta como un objeto, es decir, comparte las características propias de los objetos: ocupa un espacio, tiene unas dimensiones determinadas, es cuantificable, etc. Sin embargo, cuando entramos en relación con este tipo de realidad, intuimos que existen otras notas que le hacen superar la mera fisicidad propia de los objetos. Existen los denominados activos intangibles (valores y cultura de empresa, calidad de los modos de relación que se establecen en su seno interno y con la sociedad...) que nos hacen intuir que va más allá de ser un mecanismo. La peculiaridad del fenómeno empresarial nos muestra de modo ejemplar cómo una empresa no se reduce a un mero objeto - máquina que tiene una serie de funciones. Prueba de esta constatación es la búsqueda desesperada de conceptos capaces de adecuarse a este fenómeno y que son análogos a los que se utilizan para la descripción de las personas: conciencia, alma, personalidad, etc. Escribía Roberto Servitje, director del Grupo Bimbo, durante más de 19 años: "Asimismo, las empresas tienen que ser entidades con alma, que no sólo permitan sino que promuevan la realización de todos los integrantes y el bien común"<sup>262</sup>. Esta peculiaridad ha hecho que en ocasiones se haya realizado una aproximación a la empresa desde una perspectiva antropomórfica, ya que de alguna manera se intuía las empresas más competitivas no se reducían únicamente a su componente físico-mecánico. Arie de Geus, experto consultor empresarial, intuyó que la empresa no es un mecanismo o mera máquina que tiene que funcionar bien. En su conocida obra *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*, defiende que las empresas tienen características comunes con las entidades vivientes. Hace una analogía con un organismo vivo, de tal modo que atribuye a las empresas capacidad de aprendizaje, identidad, capacidad relacional, el ciclo crecimiento, desarrollo, muerte, etc. Esta visión organicista le lleva a afirmar que las compañías existen para su propia supervivencia y progreso, para desempeñar su potencial y hacerse tan

---

<sup>262</sup> SERVITJE, L., *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*, Pearson Educación de México S.A de C.V, México, 2003, 2

grandes como sea factible<sup>263</sup>. En esta misma línea, Peter Senge popularizó en la década de los 90 el concepto de organización inteligente para referirse a la dinámica existente en el seno de las organizaciones para la construcción y desarrollo de un conocimiento colectivo y compartido que genera una cultura e identidad corporativa determinada. Una cuestión fundamental en el tema que nos ocupa es la identidad entendida como la posibilidad de integrarse o formar parte de algo valioso. Todos estos intentos de caracterización de la empresa más allá de sus activos tangibles (objetivos-nivel 1), movilizandoo conceptos como organización inteligente, viva, con alma...se deben a la certidumbre de que la empresa es una realidad de rango superior a la realidad cuantificable, inventariable, medible... que caracteriza a la realidad objeto (nivel 1). Por ello, las relaciones que se establezcan en su seno interno, deberán ajustarse a este tipo peculiar de realidad que denominamos ámbito.

Un ámbito es una realidad que además de tener condición de objeto, en el caso de un edificio serían los materiales utilizados en su construcción, supera esa fisicidad ya que nos remite a una multiplicidad de relaciones que nos muestran una amplitud especial. Por tanto, el ámbito consiste en una realidad que no es ni un objeto ni un sujeto. Alfonso López Quintás lo sitúa a medio camino entre los objetos y los sujetos, pero con una entidad propia. Este tipo de realidades que se han denominado ámbitos exigen un modo de conocimiento que se adapte a su especial modo de ser. Por ser resultado de la confluencia de diferentes realidades, exigen un modo flexible que permita captar esta relacionalidad. Sería un craso error tratar de comprender la empresa utilizando los parámetros, por ejemplo, del método científico-técnico, ya que en este caso, nos mostraría únicamente una parte del conjunto. Por esto es necesario un modo de ver sinóptico, es decir, considerar al mismo tiempo todas las realidades que entran en juego y contribuyen a configurar una empresa como

---

<sup>263</sup> ARIE DE GEUS, *The Living Compan: growth, Learning and Longevity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London-Boston, 1999, 17-18.

ámbito: personas que la integran, cultura que la sustenta, sociedad, proveedores, el mercado....

En el mundo empresarial es habitual referirse a los activos, al volumen de negocio, al capital, como elementos que nos hablan de la amplitud y el crecimiento de una empresa. Este es una descripción hecha desde la óptica del nivel 1 (los objetos). Desde este nivel podemos delimitar perfectamente hasta dónde llega una empresa y cuáles son sus dimensiones: se encuentra implantada en tantos países, tiene tantos trabajadores, sus activos tangibles son tantos. Sin embargo, en este segundo nivel, el ambital, no podemos precisar sus “dimensiones”. El campo de resonancia del que más arriba hablábamos carece de unos límites precisos. Esto dota a los ámbitos de una aparente ambigüedad, que no por ello los convierte en irreales:

Los objetos son una forma de realidad tangible y, como tal, fácilmente captable e incluso valorable porque se deja sentir, se impone con su presencia y efectividad. Los ámbitos son tan reales como los objetos, e incluso de mayor rango, pero son más discretos, no se imponen, parecen ocultarse, sólo se revelan al que entra en relación activa con ellos<sup>264</sup>.

El ámbito es una realidad abierta que permite un intercambio de posibilidades que la persona puede asumir en forma de diálogo. Este intercambio es el que le hace crecer como persona, al tiempo que contribuye a crear un ámbito de mayor envergadura. Desde esta perspectiva es preciso abordar cuestiones como la cultura de empresa, los valores, el desarrollo organizacional o las competencias.

---

<sup>264</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *Inteligencia Creativa. El descubrimiento personal de los valores*, BAC, Madrid, 1999, 38.

Este aspecto es clave para el desarrollo organizacional y la ética en la empresa. Las personas se desarrollan abriéndose a las realidades del entorno que les ofrecen posibilidades para actuar de modo fecundo. Esa apertura, cuando es recíproca, da lugar a una experiencia reversible, un entretreimiento de dos o más ámbitos. El fruto de este fecundo entreveramiento es un ámbito de mayor envergadura, en el cual quedan activamente insertos los ámbitos que lo han constituido. De esta forma, cada persona va creando su "mundo", su "ámbito de vida", que puede ser más o menos amplio según la riqueza de sus actividades creativas. Cuando se crea una nueva relación valiosa, ese "ámbito de vida" se ensancha y enriquece. La persona abarca más campo, se "ambitaliza" más. Cuando se rompe una relación de encuentro con alguna realidad o vertiente de la realidad, se empobrece el campo de irradiación de la persona, se amengua su campo de juego, su "mundo" propio, su "ámbito de vida"; se "desambitaliza".

Esta dinámica se encuentra muy extendida en el mundo de la empresa cuando la realidad es vista única y exclusivamente desde su vertiente objetiva, de tal modo que el empresario tiende a considerar a cuantos con él se relacionan como simples proveedores: dinero (accionistas), de materia prima (proveedores en sentido estricto), de trabajo (empleados), de consumo, recursos y beneficios (clientes), de tal modo que todas las relaciones se establecen partiendo desde la lógica del instrumento (medio para), relación propia entre objetos: cambio, compra-venta, manipulación, causa-efecto, acción-reacción<sup>265</sup>. Si bien, desde una perspectiva ética, esto es absolutamente lícito para las relaciones entre objetos, como más adelante estudiaremos, es inadmisibles entre realidades que no son únicamente objetos. Por ejemplo, no entraña ningún dilema ético valorar económicamente un objeto determinado (bolígrafo, mesa....) y venderlo, destruirlo para el reciclaje una vez que ya no sirve o utilizarlo hasta que se

---

<sup>265</sup> MELENDO, T., *Las claves de la eficacia empresarial. Un reto a los empresarios españoles*, Ediciones Rialp, Madrid, 1990, 41.

rompa. En el plano de los objetos esto es absolutamente lícito. ¿Por qué entonces devienen los problemas éticos cuando debido a las crisis económicas mundiales o a los movimientos internacionales de capital se compran empresas para desmantelarlas o se despiden trabajadores?, ¿por qué actualmente la empresa se plantea el impacto medio ambiental como uno de los puntos estratégicos de sus planes de sostenibilidad?<sup>266</sup>. En el plano de los objetos las relaciones se establecen desde la lógica causal (causa-efecto), de los medios y los fines. Desde esta perspectiva el medio ambiente sería visto como un medio para la obtención de unos fines. La explotación ilimitada de recursos naturales estaría legitimada si a la postre mejora la cuenta de resultados. Sin embargo, este planteamiento ya no convence ni a las propias empresas, ni al sentir general de la sociedad. La razón, aunque algo compleja, como veremos, la podemos adelantar: ni las empresas, ni las personas son objetos, son otro tipo de realidad que denominamos ámbitos o realidades abiertas y que necesitan un tratamiento especial y diferenciado.

---

<sup>266</sup> *“Por un lado, como se ha sugerido anteriormente, por motivos éticos: la empresa es una institución social que tiene una mayor capacidad de innovación y, por lo tanto, social y medioambiental de nuestro planeta; y, como se ha indicado, a mayor poder, mayor responsabilidad”.* OLCESE, A.; RODRÍGUEZ, M. A.; ALFARO, J., *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*, Mc Graw Hill, Madrid, 2008, 15.

## CAPÍTULO 4. La persona como eje relacional de la empresa

Desde el enfoque centrado en el beneficio, el trabajador en la empresa es entendido como *fuerza de trabajo*, fuerza productiva o, más recientemente, no es extraño escuchar expresiones no exentas de ambigüedad como *capital humano*. Escribía Víctor Frankl:

El trabajo suele representar el ámbito en el que la individualidad de la persona se afirma en relación con la sociedad y en ello adquiere el sentido y valor. Este sentido y valor, sin embargo, está vinculado a la contribución a la sociedad, no a la ocupación en sí<sup>267</sup>.

Las personas eran consideradas como un elemento necesario para la empresa, un “medio para la obtención de unos fines”. La condición relacional del ser humano queda reducida a la *función*, al desempeño de la tarea. El momento actual nos exige una aproximación diferente. La persona ejerce una función en la empresa, pero no sólo eso. La persona adquiere centralidad en cuanto fin en sí mismo como alguien que piensa, siente, quiere, elabora proyectos de vida, crea una familia.

Si decimos que uno de los fines primarios de la empresa es el desarrollo de las personas, deberemos, en primer lugar, ver cómo se desarrolla la vida humana, para luego analizar cómo ha de ser organizada una empresa si ha de cumplir sus fines primarios.

La ética estudia la forma óptima de crecer las personas. La vinculación entre la ética y la empresa debiera de estudiar la forma ideal del desarrollo de las personas dentro de la empresa. Es ley de vida crecer, crecer en todo

---

<sup>267</sup> FRANKL, V., *The Doctor and the Soul: From Psychotherapy to Logotherapy*, Randon House, Nueva York, 1986, 118.

momento y en todo lugar, en la vida, en la familia, en la sociedad, en el tiempo libre, en el trabajo. Durante el trabajo y mediante el trabajo debemos crecer como personas, madurar, perfeccionarnos. Es ley de vida, es decir, exigencia de nuestra realidad. No podemos optar por crecer o bloquearnos y destruirnos. Estamos obligados por nuestra misma naturaleza a desarrollar plenamente nuestras posibilidades.

Como hemos señalado, la ética es la disciplina que estudia la “segunda naturaleza” (*êthos*) que el hombre va adquiriendo a medida que desarrolla su vida. Analiza el ideal que debe presidir tal desarrollo, las leyes que lo rigen, el papel positivo que juegan en él las virtudes y el negativo que desempeñan los vicios. Este desarrollo personal se lleva a cabo cuando, a través de actos y hábitos, configuramos nuestra personalidad, una especie de segunda naturaleza.

No se trata de detectar de un modo aislado aquellas virtudes, valores, actitudes, competencias y habilidades que son buenos para el beneficio empresarial, el desarrollo humano de los trabajadores y la mejora de la organización. Todos los autores están de acuerdo en que los valores son buenos para la empresa. Quién va a negar que la humildad, el respeto, la solidaridad sean valores de los que debe participar la empresa. La cuestión no es enumerarlos sino descubrir cómo estos quedan entramados y adquieren sentido cuando se estudian desde la idea de lo que es el ser humano, de cómo ha de orientarse en la vida si ha de lograr los objetivos que están marcados en su misma naturaleza y cómo todo esto debe quedar incorporado de modo efectivo en los planes estratégicos que rigen el desarrollo organizacional de la empresa.

Lo que buscamos es una transformación en el modo en que se establecen las relaciones humanas dentro de la empresa para que éstas se conviertan en generadoras de un cambio hacia el crecimiento personal, la vivencia de los

valores y la transformación social. Por esto no deja de ser una cuestión antropológica. En la medida que comprendamos que la vida del hombre se desarrolla a través del encuentro, que está llamada a ser una trama de encuentros, debido a su condición relacional, comprenderemos que toda actividad humana que fomente pensamiento relacional, desde su perspectiva peculiar, contribuirá a desarrollar la personalidad humana, al tiempo que convierte a las empresas en organizaciones más “inteligentes” eficientes y, a la postre, más sostenibles y rentables.

Nuestra personalidad se desarrolla normalmente cuando actuamos en virtud del ideal auténtico de nuestra vida, es decir, el valor más alto, el que ensambla todos los demás como una clave de bóveda. El ideal no es una mera idea; es una idea motriz, que dinamiza toda nuestra actividad porque encierra el valor supremo. Este aspecto es fundamental cuando se plantea la cuestión por el sentido en mundo de la empresa. Si en una empresa el ideal está orientado a la mejora de las condiciones de vida de las personas, considera que tiene sentido para ella cuanto haga con orden a lograr este fin, que es su propio bien, el de la sociedad y el de los trabajadores que la integran. El que toma como ideal de vida hacer el bien a otros, ayudarles no se pregunta “*qué rendimiento puedo obtener de una circunstancia*”, sino “*a quien puedo ayudar*” con la actividad empresarial.

Esta cuestión es clave cuándo se plantea la pregunta por la ética en la empresa. La vida humana no consiste en departamentos estancos y escindidos. No cabe escindir el ámbito de la vida privada, la que ocurre en el hogar y aquella en la que da el desarrollo personal y el ámbito de la vida en la empresa, como aquel donde simplemente se ejecutan tareas, el hombre reducido a su función. El sentido brota cuando existe una vinculación entre el desarrollo del ser personal, el desempeño de tareas en la empresa y la finalidad de la empresa. Es decir, el trabajo personalizante.

Hablamos de personalizante cuando la empresa, por su dinámica interna de organización, permite el desarrollo de la segunda naturaleza (*êthos*), tal como lo hemos descrito anteriormente.

#### **4.1. La empresa como ámbito de desarrollo personal**

Uno de los casos analizados en el seminario durante la investigación ha sido el caso FREMAP por su relevancia en cuanto a posicionamiento organizacional respecto a la persona. La cuestión radica en torno a la centralidad de la persona en la actividad económica. FREMAP, inspirada en la Doctrina Social de la Iglesia, recoge entre sus principios rectores esta misma idea:

Para FREMAP la persona constituye el núcleo de las relaciones sociales y de su propia actividad. En consecuencia, dirige toda su actuación al servicio que se presta al beneficiario y a la realización profesional y personal del empleado. Así pues, la entidad se configura en función del ser humano, con profundo respeto tanto a su dignidad como a su libertad<sup>268</sup>.

Fremap, una empresa líder en el sector de las mutuas de trabajo, pasa de una estructura centralizada a una descentralización en la gestión, adelgazando la burocracia interna. Esto se apoya en dos líneas estratégicas:

- La creación de equipo semiautónomos.
- Un estilo de dirección ágil y dinámico.

Fremap hace una transformación de la organización territorial, de las sucursales, el sistema de coordinación y control entre la organización y la sede.

---

<sup>268</sup> <http://www.fremap.es>. *Documento cultura de Empresa FREMAP* (Consultado el 30 de agosto de 2015)

Lo que se analizó en el marco del seminario SPIEL es que la transformación obedecía más a una idea determinada de lo que es y constituye de manera fundamental a la persona que a decisiones tomadas únicamente desde la mirada parcial de la mejora en la obtención de beneficios.

Es importante destacar que este cambio no vino impuesto por las motivaciones del mercado, sino por una concepción interna, inspirada en una concepción del trabajo y la relación de la persona con la organización. Tal como señala Javier Quintanilla:

En el caso de Fremap, el desarrollo de la nueva organización es el resultado de sus características y sus capacidades internas, promovidas a nivel de sede, y no una consecuencia directa de las presiones del mercado [...]. El caso de Fremap ilustra cómo una empresa incorpora la dirección de personal en el credo y la cultura corporativa explícita de la empresa, hasta el punto de que ésta se convierte en la fuerza clave que impulsa las innovaciones organizativas<sup>269</sup>.

La transformación en cuanto a la organización interna a la que asistimos en el caso Fremap moviliza una serie de factores que no se pueden pasar por alto, frente a una lógica de división y diferenciación, busca una coordinación más informal basada en las relaciones de confianza, delegación y corresponsabilidad. Frente a una gestión del personal basada en reducción de plantilla o rotación del personal se apostó por promover la adaptación de los empleados.

En todo este modo de enfocar la organización se puso una especial atención en el proceso de contratación de personal, los procesos de selección,

---

<sup>269</sup> QUINTANILLA, J. y SÁNCHEZ RUNDE, C., *Nuevas formas de Organización de la Dirección de Recursos Humanos: El caso Fremap*, Documento de investigación, nº 423, IESE Universidad de Navarra, 2000, 3.

valoración, promoción y formación de las personas<sup>270</sup>. Es interesante detenerse en algunos de estos aspectos por el calado que tienen como decisiones de gestión sin duda inspiradas la Doctrina Social de la Iglesia y en la ética dialógico-personalista.

Fremap, una mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, fue fundada en 1993, y hasta 1992 actuó con el nombre de Mapfre, Mutua patronal.

Mapfre Mutua Patronal se inspira en una concepción determinada de persona. Para ello, haremos un breve recorrido sobre los hitos y decisiones que fueron configurando el proyecto para mostrar la correlación que existe con la filosofía personalista y los principios inspiradores de la Doctrina Social de la Iglesia.

Desde un principio, se traza una estrategia que parte de la idea de persona:

Para FREMAP la persona constituye el núcleo de las relaciones sociales y de su propia actividad. En consecuencia, dirige toda su actuación al servicio que se presta al beneficiario y a la realización profesional y personal del empleado. Así pues, la entidad se configura en función del ser humano, con profundo respeto tanto a su dignidad como a su libertad<sup>271</sup>.

Se pueden distinguir cuatro etapas fundamentales en el desarrollo de FREMAP que van consolidando la idea de la centralidad de la persona<sup>272</sup>:

1. 1970: Tratamiento integral del accidente de trabajo: aplicación coordinada de todas las técnicas preventivas, asistenciales, reparadoras

---

<sup>270</sup> SNOW, C.C. y SNELL, S.A., "Staffing as Strategy", en Schimtt, N. y W.C Broman (eds.) *Personnel selection in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993, p 448-478

<sup>271</sup> <http://www.fremaes>. *Documento cultura de Empresa FREMAP* (Consultado el 20 de julio de 2015)

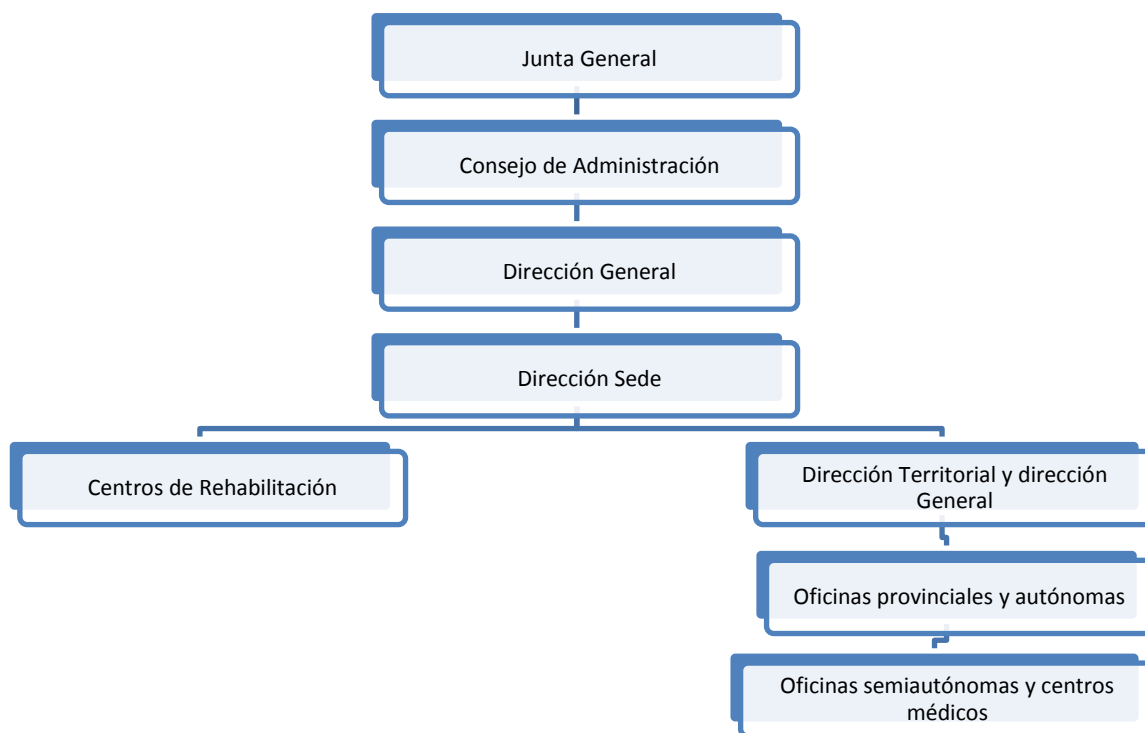
<sup>272</sup> TORTELLA, G., CARUANA, L. y GARCÍA RUIZ, J.L., *De Mutua a Multinacional MAPFRE 1933/2008*, Mapfre, Madrid, 2009.

y recuperadoras contra los riesgos profesionales y sus consecuencias psíquicas, sociales, humanas y económicas.

2. 1985-1988. Proceso de descentralización. Traspaso de la toma de decisiones a las oficinas:
  - Formación
  - Definición de objetivos corporativos para potenciar la atención al cliente
- 3 1988: Identificación de los valores de FREMAP: *“Consideración del hombre como centro de las relaciones sociales”*
- 4 1990-1991: Calidad total. Programa de acción para cada centro y participación de la mayor parte del personal.

En este sentido, en el año 1992 se inaugura una nueva etapa en la que cobra especial relevancia la idea de "Gerente integral". A priori, la definición de este nuevo puesto de trabajo puede parecer que se encuentre motivada por la idea de tener definido un puesto estándar que permita facilitar la dinámica de organización del trabajo y el movimiento de personal entre oficinas y delegaciones. Pero si se analiza a la luz de la ética personalista, nos damos cuenta del calado profundo de esta decisión.

En el año 1992, FREMAP contaba con 119 oficinas, el 95% de la plantilla estaba en estas oficinas y a la estructura era muy parecida desde 1933:



Esta estructuración tenía una serie de consecuencias que estaban condicionando, tanto los procesos de trabajo, como la posición de la persona en el seno de la organización:

1. Cada oficina estaba compuesta por una serie de departamentos con empleados con diversas categorías profesionales, lo que provocaba una especialización que no favorecía la atención al asegurado.
2. Concepción taylorista: gran especialización de cada empleado en un su área, pero desconocimiento de las otras.
3. Problema para integrar a los empleados en las actividades de la empresa
4. Dificultad para el desarrollo de competencias profesionales y personales.
5. Excesiva burocratización.

## 4.2 La persona no es instrumento.

Con el ánimo de mejorar la organización enfocándola hacia la persona, se establecen dos principios sobre los que se van a articular los cambios:

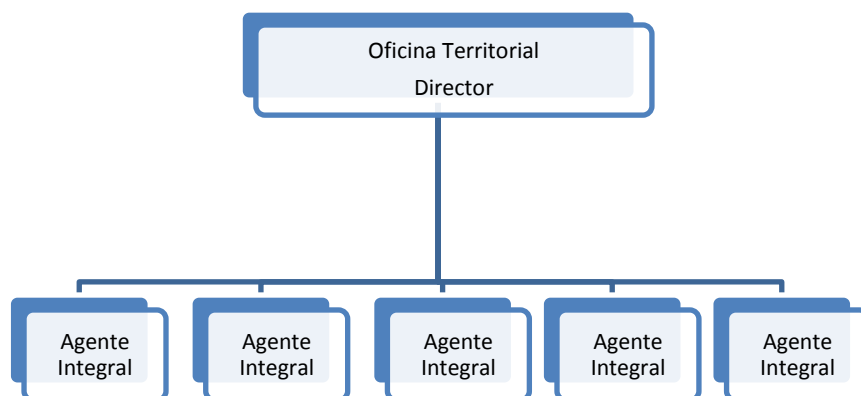
- Cada empleado dentro de la organización podía resolver todos los problemas de cualquier cliente, independientemente de si el cliente era una empresa o un trabajador. Se parte de la idea que la persona es un todo integrado que no se puede "partir en trozos" para prestar un servicio. Tal como estaba estructurada la organización en una serie de departamentos estancos, provocaba una dinámica basada en la atención fracturada y parcial a la persona. Desde esta idea se genera la figura del gerente integral, un empleado que da respuesta de una forma integrada a las necesidades que plantea el asegurado al que se presta servicio. Los clientes se había convertido en meros expedientes que eran gestionados por diferentes empleados. Se evidenció la necesidad de poner en valor las relaciones interpersonales<sup>273</sup>.

Esto supone repensar la estructura organizativa

- Aplanamiento de la pirámide organizativa:

---

<sup>273</sup> QUINTANILLA, J. y SANCHEZ RUNDE, C., *Nuevas formas de organización a través de la Dirección de recursos humanos: El caso FREMAP*, Documento de investigación N° 423, IESE, 2000,13.



Se suprimen categorías profesionales y departamentos. Queda definida una estructura basada en dos niveles: agente integral y director de oficina, de tal modo que un agente integral no supervisaría a los otros empleados; sería directamente responsable de realizar cualquier actividad que pudiera ser necesaria para resolver los problemas, Tal como señalaba Carlos Alvarez, director general en aquel momento:

El propósito de esta reorganización sería dar una expresión material de nuestros valores: servicio, calidad, ética, desarrollo personal, etc. Como resultado, se abolieron los departamentos y las divisiones funcionales de las oficinas territoriales [...] Nuestro objetivo se centra en tener empleados responsables y con una buena formación, y me refiero a personas que puedan utilizar su capacidad intelectual para la toma de decisiones.<sup>274</sup>

---

<sup>274</sup> MELÉ CARNÉ, D., "Exploring the principle of subsidiarity in organisational forms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, N° 3, 2005, 293 - 305

El concepto del agente integral. La idea es que un empleado pueda resolver de un modo unificado todos los problemas que plantee un asegurado.

Desaparecen todas las figuras profesionales y quedan integradas en este nuevo perfil que depende directamente del director de la oficina. Con ello se suprimen categorías y departamentos:

Un agente integral no supervisará a los otros empleados; sería directamente responsable de realizar cualquier actividad que pudiera ser necesaria para resolver los problemas de los clientes que tuviera asignados<sup>275</sup>.

Este nuevo planteamiento implica una dignificación del papel profesional del empleado. Se crea la figura del gestor integral en cada oficina de la mutua. Esto implica romper con un esquema en el que existía una parcelación excesiva de funciones, tarea y puesto. Este nuevo planteamiento suponía que cada empleado debía adquirir una formación para realizar prácticamente todo tipo de tareas: administrativas, comerciales, etc., Este cambio en tareas y responsabilidades afectaba al 95% de la plantilla. Muchos de ellos tuvieron que formarse para acometer responsabilidad y tareas que hasta el momento estaban reservadas a niveles de mayor responsabilidad:

Los empleados de la organización son directamente responsables de prestar el servicio, y es un objetivo continuado de Fremap desarrollar sus habilidades personales y profesionales dentro de un marco favorable para las relaciones humanas<sup>276</sup>.

---

<sup>275</sup> *Ibidem*, 14.

<sup>276</sup> *Ibidem*, 10.

Para ello se desarrollaron planes de formación intensivos para que las personas que hasta el momento habían realizado tareas muy rutinarias y mecánicas pudiesen desarrollar su carrera profesional desde la idea de gestor integral. Es importante destacar que la decisión no se toma desde lo que hemos denominado nivel 1, el nivel de la utilidad, la instrumentación, el uso. La decisión se toma desde una idea de persona que se entiende que es el valor de la organización.

### **4.3 La persona no es función**

D. Carlos Álvarez Jiménez, director general de mutua desde el año 1971 comenta que no se trata de un cambio de cultura, sino de un cambio de filosofía. Por ello insiste en que la cultura de empresa es muy diferente a la filosofía. La cultura se refiere a los usos y costumbres que se van consolidando en el seno de una organización. En cambio la filosofía parte de la idea que se tenga de persona. Desde los inicios, con una clara inspiración cristiana, se instauró un principio rector basado en la centralidad de la persona.

Si la persona está en proceso de crecimiento, aporta valor a la entidad. Por tanto, nos encontramos con una decisión que nace desde la idea del respeto y la estima hacia el empleado, el nivel 2. Desde el nivel 1 la persona queda reducida a mera función o instrumento.

Doménech Melé resume en un cuadro<sup>277</sup> las formas organizativas que supuso este cambio cultural y que en esta investigación interpretamos como un salto del nivel 1 al nivel 2:

FORMA ANTIGUA (Planning por parte de la dirección)	FORMA NUEVA - GESTOR INTEGRAL (Apoyo por parte de la dirección)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados trabajan en <i>cadena</i></li> <li>• Organización <i>centralizada</i></li> <li>• Los empleados sólo tramitan <i>una parte</i> de cada expediente</li> <li>• Los empleados hacen un <i>seguimiento de los datos</i></li>   <li>• <i>Bajo nivel de apoyo tecnológico</i></li> <li>• Empleados <i>especializados en sólo una tarea</i></li> <li>• Escasa <i>formación técnica</i> centrada en un trabajo específico</li> <li>• Los empleados consideran que tienen un <i>trabajo aburrido</i></li> <li>• Los empleados tienen una <i>visión parcial</i> del proceso, y una <i>visión muy reducida de las actividades de la empresa</i></li> <li>• Los empleados tienen una <i>capacidad de iniciativa muy limitada</i></li> <li>• Escaso <i>poder</i> de decisión</li> <li>• Los empleados <i>sólo cumplen órdenes</i></li>   <li>• El trabajo es <i>estático y repetitivo</i></li> <li>• Los empleados <i>trabajan solos</i></li> <li>• <i>No hay proximidad</i> con el cliente</li> <li>• El <i>director de la sucursal es el responsable</i> del trato con el cliente</li> <li>• El trabajo se centra en <i>lo que se hace</i></li>   <li>• Los empleados trabajan <i>para desconocidos</i> (los clientes son sólo expedientes)</li> <li>• <i>Motivación</i> principalmente por dinero y posibilidades de promoción (<i>extrínseca</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados <i>trabajan como gestores integrales</i></li> <li>• Organización <i>descentralizada</i></li> <li>• Los empleados gestionan <i>todas las partes</i> de cada expediente</li> <li>• Los empleados <i>hacen una interpretación completa de los datos</i></li> <li>• <i>Alto nivel de apoyo tecnológico</i></li> <li>• Empleados <i>especializados en muchas tareas</i></li> <li>• Amplia <i>formación técnica</i> centrada en todo el proceso</li>   <li>• Los empleados consideran que tienen un <i>trabajo interesante</i></li> <li>• Los empleados tienen una <i>visión global</i> del proceso, y una <i>visión muy amplia de las actividades de la empresa</i></li> <li>• Los empleados tienen una <i>capacidad de iniciativa muy amplia</i></li> <li>• <i>Alto poder</i> de decisión</li> <li>• Los empleados <i>gestionan su propio trabajo</i> en gran medida</li> <li>• El trabajo es <i>dinámico y variado</i></li> <li>• Los empleados <i>trabajan en equipo</i></li> <li>• <i>Cercanía</i> con el cliente</li> <li>• Cada empleado es el <i>responsable</i> del trato con sus clientes</li> <li>• El trabajo se centra no sólo en <i>lo que se hace</i> sino <i>para quién se hace</i> (el cliente)</li> <li>• Los empleados trabajan para <i>conocidos</i> (tratan con el cliente cara a cara)</li> <li>• <i>Motivación</i> más por la satisfacción del trabajo y un mayor deseo de servir (<i>intrínseca</i>), y menos por dinero y promoción (<i>extrínseca</i>)</li> </ul>

<sup>277</sup> MELÉ CARNÉ, D., "Exploring the principle of subsidiarity in organisational forms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, Nº. 3, 2005, 293 - 305

En consonancia con este planteamiento se encuentra una tendencia hacia una dirección horizontal donde los agentes más cualificados intensifican la coordinación dentro de la organización. No es precisa la supervisión de la sede para que se reúnan los directores territoriales. En este sentido, un dato relevante es que la plantilla de la organización central es inferior a un 5% del total. No aumentar la plantilla de la organización central por encima de esa cifra se convirtió en una norma, aunque no escrita. Este proceso de descentralización relaciona dos aspectos clave de la DSI: la participación y la subsidiariedad.

- Participación: Al aplanarse la pirámide jerárquica a favor de los gestores integrales se da una mayor corresponsabilidad en las decisiones territoriales y de las oficinas. En este caso, se observa cómo desde las decisiones prácticas se responden algunas de las preguntas que nos planteábamos en el marco del seminario de investigación. Al ganar autoestima los trabajadores, se coordinó una dirección firme en la empresa y la concesión de diversos modos de participación a los trabajadores rompiendo con la idea de una autoridad distante, dando confianza a los empleados. Para ello se creó un sistema tecnológico de soporte para los agentes integrales.

En esta reorganización cobra vital importancia dos aspectos clave:

- La selección y formación permanente: La descentralización de las oficinas planteaba el problema del distanciamiento cultural de la organización. En este sentido, los procesos de selección de personal se plantearon como un elemento clave. Por una lado había que garantizar el principio de subsidiariedad, es decir, no entrometerse desde la dirección central en las responsabilidades nuevas que se le habían transferido a los directores de oficina. Se ideó un sistema de selección que respetaba la decisión del director de oficina, ya que

éste era el que proponía los candidatos, al tiempo que desde la central se tomaba la última decisión pero siempre sobre los candidatos propuestos desde los directores territoriales. En el segundo paso de la selección, se garantiza que las personas elegidas compartían los valores de FREMAP y su cultura corporativa. Este aspecto es clave:

Nunca contratamos a MBA's, buscamos otro tipo de empleados. Queremos personas que comparta nuestros principios, con sensibilidad especial para servir en sociedad y no simplemente preocupados por su propio desarrollo profesional<sup>278</sup>.

Es interesante detenerse un momento en el diseño de este proceso para comprender su alcance. Si se necesitaba un gestor de una delegación, el director tenía que hacer una preselección de diez candidatos como mínimo. Con esto se garantizaba que propusiese candidatos con los que tenía cierta "química". Después de esta propuesta se organizaban una serie de encuentros con delegados de la subcentral hasta que llegaban al departamento de RRHH donde se realizaban una serie de dinámicas, test y entrevistas con del director de RRHH. Se seleccionaba uno de cada grupo que se incorporaban a un curso de inculcación y capacitación:

También hay un programa de inducción muy sofisticado durante un periodo prolongado de tiempo, con actividades de formación muy intensivas. Esto incluye la convivencia de todos los candidatos en un hotel durante varias semanas<sup>279</sup>.

Una vez terminado el curso no se incorporaban al territorio desde donde habían sido propuestos, sino que iban primero a otra oficina y finalmente a la del director que había hecho la propuesta inicial. Con ello se conseguían varias cosas:

---

<sup>278</sup> *Ibidem*, 21.

<sup>279</sup> *Ibidem*

1. Asegurar una cultura común
2. Sentimiento de pertenencia
3. Selección exenta de clientelismo

En este caso, se tomaron una serie de decisiones sobre la organización, inspiradas por una idea de persona, entendiendo que la actitud que debe ser adoptada respecto a las personas no es la dominadora y posesiva –propia del nivel 1-, sino la respetuosa, generosa, colaboradora, servicial...-propia del nivel 2-, que es, justamente, la actitud reclamada por las realidades que tienen posibilidades que ofrecer. También se puso en primer plano el concepto de libertad. Los empleados al ser gestores integrales, con una alto grado de autonomía en la resolución de los problemas y con una visión amplia de los procesos, se les otorga una mayor responsabilidad, capacidad de iniciativa y decisión. Pero debemos indicar que no se trata de la mera libertad de maniobra, propia de nivel 1, en el que en un proceso absolutamente definido el empleado se centra en la ejecución de los procedimientos de modo mecánico. Se trata de la libertad creativa en la que empleado gestiona su propio trabajo en gran medida. Este tipo de libertad se desarrolla en la medida que el trabajador se encuentra conectado con el sentido de lo que hace. Por ello, en este cambio organizativo es clave el giro antropológico que existe de fondo: el paso de un enfoque centrado únicamente en el resultado (solucionar un problema) a un enfoque centrado en los procesos, en este caso, el acompañamiento de la persona que ha sufrido un accidente. El trabajador adquiere una mayor capacidad de decisión en la medida que no se encuentra centrado en la tarea, sino en la responsabilidad que exige ese acompañamiento. Queda inmerso en ese ámbito de responsabilidad cuando su desempeño se enfoca no únicamente en lo *que se hace*, sino en *para quién se hace*; la relación de ayuda y la vocación de servicio en este caso que es lo que conecta al trabajador con la misión y el sentido de la entidad.

<b>NIVEL 2</b>	LIBERTAD CREATIVA	ENFOQUE RESPONSABILIDAD	ENFOQUE CENTRADO EN EL PROCESO	SENTIDO
<b>NIVEL 1</b>	LIBERTAD MANIOBRA	ENFOQUE EN LA TAREA	ENFOQUE CENTRADO EN EL RESULTADO	SIGNIFICADO

Entre estas decisiones inspiradas en el nivel 2, cabe destacar aquellas que se empezaron a aplicar desde la dirección de recursos humanos: seguridad en el empleo, contratación selectiva, equipos autogestionados y descentralización, formación extensa, reducción de rango e información compartida.

La política de incentivos se pensó desde la lógica del nivel 2. Esta también pasa por una idea de lo que es el ser humano y dónde se originan las motivaciones profundas. López Quintás habla de la *persona toda* y cómo el ideal configura su personalidad. La persona es una realidad de nivel 2 dotada de capacidad de iniciativa: de modo integrado tiene voluntad, sentimiento e intelección. La configuración personal se da de dentro hacia fuera, no de fuera hacia dentro. El ideal es algo que el hombre tiene asumido como propio, lo ha hecho suyo y se convierte en fuerza motriz, configuradora. Un sistema de motivación basado únicamente en incentivos económicos obedece a una lógica interna de causa-efecto; acción-reacción. Ese esquema es muy apropiado para las realidades de nivel 1, como son los objetos, inapropiado para realidades de nivel 2. Esto implica una política salarial equilibrada y justa donde no existan grandes diferencias salariales entre el que menos gana en la organización y el director general. En aquel momento ya plantearon esta cuestión que hoy está siendo clave en la reflexión sobre la ética empresarial, como toda la línea de reflexión

desarrollada por la economía del bien común<sup>280</sup>. De todo este proceso se deducen una serie de factores que aterrizan en el campo de la gestión como elementos de medición cuanti-cualitativos del tono ético de las organizaciones:

1. Reducción de la temporalidad.
2. Evitar prejubilaciones, ya que supone un rebajamiento de la persona, en palabras de Carlos Álvarez, un "achatarramiento" de las personas. No se tiene en cuenta todo el potencial que la persona puede seguir desarrollando y aportando.
3. Definición de carreras profesionales para que las personas desarrollen todo su potencial.
4. Sistema de selección de personal.
5. Sistema de incentivos.
6. Abanico salarial.
7. Responsabilidad social como creación de puestos de trabajo.
8. Políticas de absorciones y fusiones que no impliquen despidos de trabajadores para maximizar beneficios.
9. Política de austeridad. En este sentido, es clave la contención del abanico salarial entre el director general y el empleado con el sueldo más bajo.

Como resultado de decisiones inspiradas desde la lógica del nivel 2 se produjeron una serie de consecuencias vinculadas a la eficiencia y sostenibilidad, productividad:

---

<sup>280</sup> <http://www.economia-del-bien-comun.org/es> (Consultado el 25 de agosto de 2015)

Resulta difícil decir hasta qué punto el cambio organizativo ha contribuido al crecimiento descrito y a la buena actuación financiera. La mejora de los niveles de calidad y las normativas legales, que han permitido que empresas como Fremap ("Mutuas de accidentes de trabajo") se embarquen en nuevas actividades, pueden haber sido factores importantes [...]. Sin embargo el equipo directivo de Fremap cree firmemente que el cambio organizativo ha sido relevante para el éxito de la empresa<sup>281</sup>

---

<sup>281</sup> MELÉ CARNÉ, D., "Exploring the principle of subsidiarity in organizational forms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, N<sup>o</sup>. 3, 2005, 293-305.

## CAPÍTULO 5. El encuentro en la empresa

### 5.1 Las actitudes generadoras del encuentro

Todas las manifestaciones que suelen hacerse sobre lo que es la empresa y cuál debe ser la actitud de quienes la sostienen son intentos de clarificar el sentido de la actividad empresarial. Obtener beneficios tiene un significado positivo, significa mucho para quienes desarrollan la actividad empresarial. Lograr, mediante esta actividad, el ideal de vida, la meta que hemos de alcanzar, otorga sentido a la misma:

La empresa es un grupo humano especial, capaz de generar riqueza, de responder a unas necesidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad. Estas tres funciones se harán realidad en la medida en que ella, como institución, sea capaz de fundamentarse en unos valores éticos compartidos por todos (directivos, empleados, proveedores y clientes)<sup>282</sup>.

En estas aproximaciones destacan varias expresiones desde las que parte la aproximación a la ética dialógica en la empresa: "relación personal", "grupo humano", "valores compartidos".

Destacar la necesidad de crear un ambiente con el único propósito de aumentar la rentabilidad de la empresa es una medida espuria, falsa, y acabará volviéndose contra quienes la tomen. El logro de la excelencia en la obtención de beneficios debe ir unido con la voluntad de conseguir una situación de excelencia en las relaciones humanas de quienes cooperan de alguna forma en la tarea empresarial.

---

<sup>282</sup> HAMBURGER, A., *Ética en la empresa, el desafío de la nueva cultura empresarial*, Editorial Paulinas, Madrid, 2004, 164.

Este enfoque exige un cambio de actitud: la excelencia se consigue respetando a las personas en lo que son y están llamadas a ser. Si deseamos comprender por dentro que el crecimiento de la empresa debe ir unido al crecimiento de las personas que la integran hemos de tener en cuenta dos ideas nucleares:

1. La empresa nace y se desarrolla en una sociedad y es promovida y sostenida por personas.

Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones [...]. La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y estas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de las organizaciones<sup>283</sup>.

2. Las personas crecen relacionándose de modo creativo con las realidades circundantes.

Thomas J. Peters y Robert H. Watermann en *In Search of Excellence*<sup>284</sup>, obra de referencia durante muchos años en el mundo del *management* generalizaron el uso del término *excelencia* como objetivo de la práctica empresarial, tanto en sus procesos de gestión como en su finalidad. En este planteamiento se da la vinculación entre la excelencia, valores compartidos y empresas bien gestionadas y exitosas. Se inicia desde esos momentos toda una corriente de reflexión vinculada a la ética empresarial en la que se empieza hablar de cultura empresarial, filosofía organizativa, valores compartidos, etc., como elementos clave de la correlación existente entre excelencia, ética

---

<sup>283</sup> CHIAVETANO, I., *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw Hill Interamericana, México D.F., 2006, 2

<sup>284</sup> PETERS, J.P. y WATERMANN, R.H., *En busca de la Excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*, Ediciones Folio, Barcelona, 1990.

empresarial y beneficio. A partir de aquí se han ido desarrollando modelos de gestión como la “dirección por valores” en contraposición a la dirección por instrucciones o por objetivos que buscan incorporar principios éticos en el liderazgo estratégico de las empresas, de tal modo que las conviertan en más competitivas en un mercado cada vez más cambiante y dinámico.

Por tanto, es fundamental tratar de conocer, por una parte, lo que es y lo que debe ser una empresa y, por otro, lo que es y a qué se siente llamada una persona para descubrir la relación que ha de crearse entre las personas y la empresa. Digamos, en principio, que la empresa es un logro de la humanidad, el fruto de un esfuerzo creativo de siglos. Pone en juego multitud de conocimientos, coraje emprendedor, tenacidad en el esfuerzo, voluntad de mejora en muchos órdenes: producir más y mejor, procurar el bienestar de las personas, elevar el nivel de vida de la sociedad. La empresa es un tejido de interrelaciones: relaciones de personas con cosas, con material, con otras empresas, con personas, con instituciones de todo orden. Estas relaciones configuran un estilo interno en la empresa que constituye lo que genéricamente se denomina “cultura empresarial”: *“ciertos valores o prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que comparten por lo menos los altos niveles directivos”*<sup>285</sup>.

Esta definición tan genérica, de algún modo aceptada por todos, incluye la misión, visión, planes estratégicos, estilo de liderazgo, etc., utilizándose no en pocas ocasiones como sinónimos de la cultura de empresa. Pensamos que más allá de ser una herramienta de gestión eficaz, lo que denominamos genéricamente Cultura de Empresa, abre la pregunta por la cuestión ética.

Desde una perspectiva dialógica, no es posible hablar de cultura sin ética. El término cultura procede del latín *colere* que se refería a las labores agrícolas

---

<sup>285</sup> HESKETT, J. L. y KOTTER, J., *Cultura de Empresa y Rentabilidad*, Díaz de Santos, Madrid, 1995, 7.

como cultivar, fomentar. Este término, con el paso del tiempo, se fue refiriendo al desarrollo del espíritu por la similitud que presentaba con cultivo. Con el tiempo acabará significando la mejora y el perfeccionamiento humano. La cultura, como cultivo humano es la acepción originaria del término que luego ha dado como resultado otro de los significados del término cultura: el resultado de aquel cultivo, lo que se conoce como cultura objetiva. La cultura como cultivo personal se refiere a la configuración que el hombre debe ir adquiriendo a lo largo de su vida. Cualquier reflexión sobre la ética en la empresa no puede obviar esta cuestión.

## 5.2 Las condiciones del encuentro

En el desarrollo de la investigación hemos podido constatar cómo aquellas empresas que son capaces de generar condiciones para el encuentro, aplicando criterios de *amplitud, profundidad y largo alcance* cuando analizan la realidad, son ejemplos de empresas sostenibles.

*GARCÍA Y MÁRQUEZ, SERVICIOS INMOBILIARIOS, S.A.* es una compañía mercantil, 100% capital privado, dedicada a la intermediación inmobiliaria. La sede principal de la empresa se encuentra en Extremadura, concretamente en la ciudad de Badajoz. Dispone de cuatro oficinas abiertas al público. Tres de ellas están en la ciudad de Badajoz y una en la ciudad de Cáceres. La propiedad de la compañía se mantiene en las mismas manos desde el comienzo de su actividad en 1994, lo que la ha dotado de una gran estabilidad y unidad de criterio.

Desde su nacimiento la empresa ha intentado aplicar principios de responsabilidad y seriedad. La base de su filosofía empresarial ha sido la de la búsqueda de la confianza.

D. Mariano García, director gerente de la empresa, indica cómo la gestión se ha basado en cuatro principios básicos:

1. Corresponsabilidad.
2. Gestión basada en la confianza. Ellos entienden la confianza, no sólo como imagen proyectada exteriormente sino desde la idea de que se si son capaces de generar un ámbito de confianza entre los propios empleados, por el carácter expansivo que los valores tienen, esta se transmitirá al entorno, al mercado, los clientes:

Cuando las personas integran una organización, empezando por la parte alta de la pirámide de mando, se mantienen fieles a unos principios y valores éticos, no es necesario regular nada, porque la ética se acaba implantando de forma natural, sin necesidad de códigos ni declaraciones expresas<sup>286</sup>.

3. Proyecto común sentido.
4. Centralidad de la persona. Se entienden la empresa como un ámbito conformado por personas. Tal como señala su director gerente:

El valor de una empresa ya no se va a poder calcular exclusivamente según los métodos tradicionales basados en el capital, sino que las personas que componen esa organización, así como los vínculos existentes entre ellas van a ser una variable esencial para saber con cierta precisión el valor de una compañía<sup>287</sup>.

---

<sup>286</sup> AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A.J., Fundamento ético y rentabilidad empresarial, *Los desafíos de la empresa ante la sostenibilidad: Diagnóstico, reflexiones y propuestas*, Memoria Académica 2011-2012 de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial. Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2012, 120.

<sup>287</sup> *Ibidem*, 121.

El gerente siempre ha puesto el énfasis en que se trata de una empresa dedicada a la prestación de servicios, y por tanto, ante todo y por encima de todo, una empresa de personas: personas que son trabajadores; personas que son clientes; personas que son proveedores; personas que son asesores, etc. La empresa ha dependido siempre de todo este conjunto de personas y de las relaciones establecidas entre ellas. Por ello, el gerente de la empresa insiste en que los trabajadores así como sus familias constituyen un elemento esencial en el desarrollo de nuestra actividad.

La gestión, por tanto, se establece desde los parámetros de relación que exigen las relaciones basadas en el nivel 2 que más arriba señalábamos. Podríamos hablar de una gestión basada en el encuentro. El encuentro no se reduce a mera cercanía física; es el modo privilegiado de unión que establecemos con realidades dotadas de un singular poder de iniciativa. Un objeto lo puedo tocar, agarrar, manejar, comprar o vender, unirme a él de modo tangencial. Lo que no puedo es encontrarme con él. Esto implica un modo de gestionar y de organizar que encuentra su fundamento de un modo preciso en el planteamiento filosófico que proponemos. La actitud que se debe adoptar respecto a las personas no es la dominadora y posesiva –propia del nivel 1-, sino la respetuosa, generosa, colaboradora, servicial...-propia del nivel 2-, que es, justamente, la actitud reclamada por las realidades que tienen posibilidades que ofrecer como es la persona que integra la empresa. En este caso, el director gerente insiste en su política de responsabilidad social no basada en campañas de imagen y marketing, sino en una política de personal determinada. Como veremos más adelante, el poner en el centro de la gestión a las personas de la organización, implicó, entre otras decisiones, incluir en el plan estratégico el mantenimiento de los puestos de trabajo, no como objetivo, si no como una medida firmada por la dirección. Esta actitud de compromiso fue vista por los empleados como una apelación a asumir una responsabilidad compartida. Cuando se adopta esta actitud, aumentamos nuestra capacidad de

asumir activamente las posibilidades que se nos ofrezcan y de otorgar las propias. Este intercambio generoso de posibilidades crea un campo operativo común, en el cual se da un enriquecimiento mutuo y se funda una relación de intimidad. Uno influye sobre el otro y viceversa, sin afán de dominio sino de perfeccionamiento, y entre ambos se construye un proyecto común. La empresa empezó a ser sentida por todos como propia.

El ámbito de confianza y encuentro no se generó espontáneamente, sino que se explicita en otras dos decisiones más que se toman en este momento y que corroboran la decisión firme de los directivos para generar un ámbito de responsabilidad:

- Los directivos son los últimos en cobrar hasta que no se han efectuado todos los demás pagos: nóminas, proveedores, etc.
- Sólo cobran si se genera beneficio.

Sin duda, estas decisiones parten de una actitud de responsabilidad y generosidad. Esta colaboración fecunda supone el entreveramiento de los ámbitos de vida, la creación de un campo de juego común. Ese ámbito de participación lúdica que se crea merced a una entrega generosa de lo mejor de nosotros mismos es el encuentro.

Sin conceptualizarlo demasiado, los directivos de la empresa intuían que encontrarse no se reduce a estar cerca -nivel 1-; supone entrar en juego creativamente para enriquecernos unos a otros -nivel 2-. El enriquecimiento básico que experimentamos es saber y sentir que, al vivir en estado de encuentro, superamos la escisión entre el dentro y el fuera, el aquí y el allí, lo mío y lo tuyo. Esta superación nos permite lograr formas de unidad relevantes entre nosotros y crear modos de vida comunitaria sumamente fecundos. El

encuentro vincula diversas realidades y da lugar a otras realidades de mayor envergadura.

A partir del año 2007, el sector inmobiliario sufre una profunda crisis que se acentuaba cada vez más, sin que pareciera tener fin el desplome general de todos los indicadores. El planteamiento de la empresa “García y Márquez” se mueve en el nivel 2, por lo que su lógica implicaba no tomar decisiones propias de nivel 1. Por ello se opta por lo contrario de lo que ocurría en el sector, donde las medidas se encuentran inspiradas por la lógica causa–efecto, acción – reacción, más propia de las relaciones entre objetos o realidades de nivel 1. Cuando algo ya no sirve se tira o prescinde de ello. Durante los ejercicios posteriores, numerosas empresas del sector se apresuran a realizar ajustes laborales. En unos casos despiden parte de su plantilla. En otros casos recurren a la presentación de expedientes de regulación de empleo. Los más temerarios, recurren a acciones semifraudulentas para ahorrar gastos sociales. Todo esto se traduce en pérdida de confianza interna. Si los propios miembros de una organización no tienen confianza mutua, difícilmente se puede obtener la confianza del cliente. La ética no es una cuestión de la imagen percibida externamente por los clientes y la sociedad, sino que comienza en el modo y la calidad de las relaciones humanas que se dan en su seno interno. Entre tales exigencias figuran la generosidad, la disponibilidad, la veracidad, la sencillez, la comunicación cordial, la fidelidad, la paciencia, la participación en tareas relevantes, etc. Son los modos diversos de tratar a un ser personal con respeto, estima y espíritu de colaboración. Este modo de entender las relaciones en la empresa genera un valor que irradia y es percibido por el entorno<sup>288</sup>. Las exigencias del encuentro -generosidad, veracidad, cordialidad, paciencia...- encierran un alto valor por cuanto nos permiten realizar diversos modos de encuentro y desarrollar, así, nuestra personalidad. Tiene valor para nosotros lo que nos ayuda a “ser más”, a crecer como personas. El valor generar valor, los

---

<sup>288</sup> FRONDI, R., *Qué son los valores*, Fondo de Cultura Económica, México, 1958, 18-20.

valores tiene una gran capacidad de irradiación. Se trata, en lenguaje de Zamagni, de un bien relacional, que cuanto más se “usa”, más crece<sup>289</sup>. Si no existe confianza dentro del seno de una organización, se hace mucho más complicado conseguirla fuera de la misma. Si la plantilla de una empresa no se fía de sus jefes, ¿cómo se van a fiar los clientes? ¿cómo se va a fiar el resto de la sociedad? Además, la empresa de la que estamos hablando pertenece a un sector ocupado en un 100 por 100 por pymes, y en unas ciudades de tamaño medio, 150.000 habitantes en el caso de Badajoz y 90.000 de Cáceres.

Al final, no se hace una sola cosa, sino que se traza un plan. Se toman un conjunto de decisiones y se hace una apuesta por un modelo que denominaron “*Nuestro modelo de gestión para el nuevo escenario*”, en el que se plantean dos objetivos:

- Recorte de gastos superfluos. Esto puede interpretarse como una decisión basada en criterios propios de nivel 1: dominio, manejo, disposición desde una lógica basada en la causa- efecto más propia y adecuada para las realidades de nivel 1, es decir, objetos. Si se cierran oficinas se abaratan los costes. La primera cuestión dilemática que se plantea es cómo podemos abaratar sin prescindir de los trabajadores. Sin embargo, la pregunta se planteó desde el nivel 2; el personal.
- Conservar los puestos trabajo. Como hemos señalado más arriba, la lógica del nivel 2 implica en esta reflexión convertir este objetivo en una medida. Se garantizan con un documento por escrito los puestos de trabajo.

Esto implicó generar un modo de trabajo más participativo donde se tenían en cuenta las opiniones de los trabajadores en cuestiones de mayor o menor

---

<sup>289</sup> ZAMAGNI, S., *Heterogeneidad motivacional y comportamiento económico. La perspectiva de la economía civil*, Instituto de Investigaciones económicas y sociales de la Universidad Francisco de Vitoria, Unión Editorial, Madrid 2006, 59.

calado pero que iban creando una cultura de pertenencia y responsabilidad. Estas decisiones, que a veces parecen cuestiones nimias, como decidir el color de pintura de las oficinas, fueron generando paulatinamente una cultura basada en el encuentro y la participación. Esta nueva dinámica implicaba incorporar las aportaciones de los trabajadores y poner en valor esas mejoras. El director gerente de la empresa señala cómo “dejamos de pensar en cómo gestionar el personal, y empezamos a hablar de cómo hacer que el personal también gestione. Partiendo de la siguiente idea: *Vuestro trabajo es necesario, pero ya no es suficiente. Ahora, además de vuestro trabajo necesitamos vuestro talento, vuestras ideas*”.

La dirección señalaba como una cuestión clave que *la confianza genera energía*. La fuerza de la empresa no está en las personas, sino en las relaciones que existen entre esas personas. Desde nuestro planteamiento podríamos decir que se produjo un efecto multiplicador de las relaciones reversibles, generadoras de encuentro y, a la postre, de sentido.

### **5.3 Las consecuencias del encuentro**

El trabajo adquiere un carácter valioso de juego creativo cuando el trabajador se ve inserto en la empresa de forma activa y es invitado a dar, en ella, lo mejor de sí mismo. Se advierte con frecuencia que, cuando las personas tienen la posibilidad de dar lo mejor de sí mismas, acaban dándolo. En cambio, un operario suele volverse indiferente cuando no tiene posibilidad de participar. De aquí se desprende que, además de facilitar un salario justo, debe la empresa –por su propio bien- ofrecer a sus colaboradores la posibilidad de obtener, en el trabajo, satisfacción, prestigio, seguridad y autoconfianza:

Los seres humanos no nos vemos afirmados en nosotros mismos, seguros de nuestra valía personal y dotados de la necesaria autoestima, cuando carecemos de las posibilidades necesarias para realizar nuestras potencias.

Nacemos dotados de ciertas potencias: inteligencia, voluntad, sentimiento, capacidad creativa<sup>290</sup>. Pero, si no tenemos ocasión de aplicar estas potencias a ciertas posibilidades, apenas podemos ser creativos, y nos vemos abocados a la frustración. La empresa ha de analizar bien dichas potencias y ofrecer las posibilidades adecuadas para desarrollarlas. Esta práctica implica una ética del éxito económico y, a la vez, una ética del desarrollo integral del ser humano. Lo subraya certeramente el director Gerente de la empresa García y Márquez: “Somos mejor empresa, estamos más compenetrados, existe una mayor comunicación interna, prestamos mejor servicio a nuestros clientes, ha aumentado la motivación y esto se ha traducido en una mejora”<sup>291</sup>.

Este sentido creativo del trabajo se acrecienta si, en virtud del principio de subsidiariedad, se concede a cada trabajador cierto poder de iniciativa, dentro de su área de competencias y en la medida de lo posible. Tal delegación de funciones suscita interés en el ánimo del trabajador y lo motiva, pues ve su esfuerzo recompensado al gozar de cierta autonomía. Esta alta motivación dispone al trabajador para realizar el esfuerzo de adaptación que puedan exigirle los cambios que realice la empresa. Se generaron espacio de propuesta para que todos los empleados pudiesen aportar ideas para la mejora de los procesos.

Así como toda persona necesita dotar su vida de sentido para no vivir sobre el vacío y sentirse desorientada y, por tanto, insegura e infeliz, las empresas tienen el cometido básico de dotarse de sentido en todo momento y toda circunstancia. El negocio tiene siempre un significado, Pero no siempre presenta un sentido. La empresa goza de pleno sentido cuando se halla bien

---

<sup>290</sup> ZUBIRI, X., *Sobre el sentimiento y la volición*, Alianza, Madrid, 1992, 82.

<sup>291</sup> AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A. J., *Fundamento ético y rentabilidad empresarial*, Los desafíos de la empresa ante la sostenibilidad: Diagnóstico, reflexiones y propuestas. Memoria Académica 2011-2012, pp. 207-223, Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Publicaciones Universidad de Comillas, 2012, 216.

orientada, y la orientación justa de una asociación de personas es la que viene inspirada e impulsada por el ideal de la unidad.

	MODOS DE REALIDAD	ACTITUDES	QUÉ	CÓMO		PARA QUÉ	TIPO DE EMPRESA
<b>NIVEL 2</b>	ÁMBITOS	ESTIMA, RESPECTO COLABORACIÓN	CREATIVIDAD LIBERTAD CREATIVA	<i>Procesos Creativos</i>	ENCUENTRO RELACIONES REVERSIBLES	SENTIDO	Empresa Ética
<b>NIVEL 1</b>	OBJETOS	DOMINIO, USO, MANEJO	MANIPULACIÓN LIBERTAD DE MANIOBRA	<i>Procesos Artesanales</i>	YUXTAPOSICIÓN RELACIÓN CAUSA – EFECTO.	SIGNIFICADO	Tradicional Burocrática Negocio

Este ideal parece hallarse y actuar en un nivel distinto al de la vida empresarial, y lo está cuando ésta se orienta hacia el mero incremento de la rentabilidad económica. Tal orientación se presenta, a menudo, como la normal. Pero está lejos de serlo, pues la actividad propia de una persona que considera la unidad como su ideal es moverse, al mismo tiempo, en los niveles 1, 2 y 3.

Se puede deducir de lo expuesto que la preocupación fundamental de la gerencia fue integrar, es decir, vincular diversos niveles de realidad. Es la tarea de la inteligencia madura, la mirada profunda, que mira hacia más allá de lo inmediato, hacia los lados y hacia lo profundo, y descubre las relaciones que tejen las realidades y los acontecimientos. Una mirada superficial hubiese centrado el análisis únicamente en la bajada del beneficio y la crisis del sector. Sin embargo, el pensamiento relacional capta la vinculación profunda que debe haber entre el desarrollo personal de los trabajadores y el crecimiento de la empresa, el cumplimiento de los anhelos personales de los colaboradores y el logro de las metas de la institución, la atención de cada uno a sus obligaciones familiares y el cumplimiento responsable de sus deberes respecto a la empresa.

El pensamiento relacional -propio del nivel 2- tiene flexibilidad suficiente para coordinar actividades que parecen, en principio, opuestas entre sí. La solución óptima es superar el carácter dilemático de las actitudes que en el nivel 1 son opuestas. Todo depende del hecho decisivo de descubrir las experiencias reversibles y, en su cima, las experiencias de encuentro (nivel 2), pues la actitud creativa que las lleva a cabo supera la precaria calidad de las actitudes propias del nivel 1.

Así, en un mero negocio (actividad cuya meta se reduce a lograr los máximos beneficios posibles; nivel 1) es difícil armonizar la competitividad y la promoción de la dignidad personal de los trabajadores. Basta convertir el

negocio en empresa (institución preocupada, a partes iguales, por promover la ganancia económica y el crecimiento personal de los colaboradores; nivel 2) para que estos dos fines se potencien entre sí. La flexibilidad intelectual para integrar los niveles 1, 2 y 3 la obtiene la empresa cuando moviliza toda la creatividad que albergan y que exigen las personas, realidades abiertas, capaces de proponerse metas, realizar proyectos para alcanzarlas, poner en juego los medios necesarios, aunarse con otras personas de mentalidad afín e intereses comunes.

He aquí cómo el secreto del éxito integral de una empresa radica en un cambio de nivel, en el ascenso del nivel 1 a los niveles 2 y 3. No es extraño, pues toda la investigación filosófica y antropológica de los siglos XX y XXI tiende a dar el “salto” (Karl Jaspers) de la vida inauténtica (propia del nivel 1) a la “vida auténtica” (la que surge en los niveles 2 y 3). Vida auténtica es la que tiene pleno sentido, no sólo significado. Al situar la vida de la empresa en estos niveles, se armonizan todos los aspectos de la misma que se han considerado durante siglos como opuestos, con las nefastas consecuencias que conocemos, pero que se vuelven complementarios con sólo adoptar la actitud correspondiente a un tipo de actividad, como el empresarial, que debe integrar los tres niveles: el 1, el 2 y el 3. Al armonizar las actitudes propias de éstos, la empresa integra el significado y el sentido, y alcanza un alto grado de excelencia.

Llevar a cabo tal armonización es tarea propia de los líderes excelentes, que hacen gala de una inteligencia madura, flexible y profunda al mismo tiempo, y dotan a las empresas de un espíritu singular que podemos denominar “alma”. Las “empresas con alma” movilizan la inteligencia y el corazón para ensamblar fecundamente las personas y la cultura de la empresa, la rentabilidad económica y la atención a proveedores y destinatario. La verdadera cultura de la empresa es generada, día a día, por las tramas de encuentros que generan los directivos y los colaboradores, con una forma de solidaridad unida al

empeño común de competir, al deseo innato que tienen los trabajadores de no verse reducidos a la función que desempeñan en el conjunto. De una manera práctica se observan tres conclusiones clave de las empresas sostenibles:

1. La persona no puede ser reducida a un simple medio para o instrumento.
2. La persona no es mera función.
3. La persona en la empresa es un fin en sí misma.

Alfonso López Quintás nos señala los frutos del encuentro<sup>292</sup> algunos de los cuales podemos observar en la exposición del caso:

1. Otorga energía espiritual, buen ánimo para afrontar la vida diaria, tenacidad para perseverar en el esfuerzo. En el caso se observa como este aspecto ha sido fundamental en un momento de ajuste de un sector empresarial.
2. Motiva para ser creativos por encima de los avatares de la existencia. Encontrarse es entrar en juego con una realidad que nos ofrece posibilidades para dar lugar a algo nuevo dotado de valor. Justamente, esta capacidad de asumir posibilidades y hacer que surja algo nuevo valioso es la definición de la creatividad. Los trabajadores aportan soluciones ingeniosas para incrementar la actividad. El caso nos muestra cómo se hace lo contrario que se está dando en el sector (despidos, expedientes de regulación de empleo, etc.), antes bien, se garantizaron los puestos de trabajo y se apela a una mayor implicación.

---

<sup>292</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *Liderazgo creativo. Hacia el logro de la excelencia personal*, Nobel, Oviedo, 2004, 69 -74.

3. Permite crear una unión de intimidad con realidades que denomino “abiertas” porque nos ofrecen posibilidades; piénsese en los valores, las obras culturales, los juegos, las personas, las instituciones... En este caso, los trabajadores se sienten implicados y comprometidos con la empresa. La han hecho “suya”.
  
4. Produce entusiasmo. La alegría se hace desbordante cuando nos encontramos con una realidad muy valiosa que nos ofrece grandes posibilidades en uno u otro aspecto, de modo que, al asumirlas activamente, nos elevamos a lo mejor de nosotros mismos. La dirección de la entidad señala como desde que se pusieron en marcha estas medidas *“Los mecanismos de mejora que se tiene implantados en la organización reciben muchas más aportaciones, todo el mundo está deseando aportar”*<sup>293</sup>.

Desde la filosofía de Alfonso López Quintás se entiende la creatividad como la capacidad de generar encuentro con el otro, es decir, crear relaciones valiosas con la realidad y con los demás. En este caso, nos hemos encontrado con una serie de decisiones prácticas para generar creatividad:

1. Transformación de un trabajo basado en tareas a un trabajo por responsabilidades.
  
2. A través de diversas reuniones se trabajó con toda la plantilla para hacerles partícipes de la situación y generar un proyecto común.

---

<sup>293</sup> AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A.J., Fundamento ético y rentabilidad empresarial, *Los desafíos de la empresa ante la sostenibilidad: Diagnóstico, reflexiones y propuestas*, Memoria Académica 2011-2012 de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial. Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2012, 221.

3. La primera decisión afectaba a la gerencia que renunciaba a cobrar si no se obtenían beneficios
4. Hasta que la empresa no haya hecho frente al pago de todas sus obligaciones, sin excepción, no se puede producir un pago a los miembros de la gerencia.
5. Otra de las cuestiones clave fue el blindaje de los contratos de los trabajadores asegurándoles por escrito que no se despediría a nadie. La clave era hacer ver al trabajador de la empresa que no es un “mero medio para”. Si, al tratar a una persona, sólo tomo en consideración su capacidad de generar beneficio se la reduce a medio para los propios fines, se la rebajo de rango, se la envilece, se la hace injusticia, se es violento con ella. Cada tipo de realidad nos pide una actitud adecuada. Por tanto estas decisiones mandaban un mensaje claro que indicaban que las decisiones se estaban tomando desde las actitudes de *estima, respeto y colaboración*.

Las decisiones tomadas están a contracorriente, justamente lo contrario de lo que estaban haciendo otras empresas. Desde que se tomaron las decisiones han transcurrido tres años y medio. Algunas de las consecuencias de este plan han sido las siguientes:

1. En el ejercicio 2010, en plena crisis del sector, incluso ha aumentado la plantilla en una persona.
2. Se ha implantado una política de Responsabilidad Social Empresarial que recoge una serie de medidas que han fortalecido la vinculación interna entre las personas que forman parte de la empresa.

3. Existe una política de RSE pública. Se presenta a depósito en el Registro Mercantil una Memoria de Sostenibilidad, junto con las cuentas anuales. En este campo la empresa es pionera entre todas las PYMES extremeñas.
4. En cuanto a los resultados económicos hay que tener en cuenta que la empresa se mueve en un sector con deterioros en sus volúmenes de ventas cercanos al 50 por ciento anual. Incluso en el ejercicio 2011, este desplome se ha acercado al 60%. Sin embargo, la caída en volumen de ventas en su caso no llega al 20%.
5. Pero hay un dato más importante y más significativo. Existe una percepción de “ser mejor empresa”. Sus indicadores de calidad señalan cómo se presta mejor el servicio; se atiende mejor a los clientes; las encuestas de clima laboral han mejorado; se mantiene intacta la capacidad productiva porque se mantiene toda plantilla; existe más comunicación interna y se da un mayor compromiso e implicación; los sistemas de mejora continua funcionan mucho mejor porque todos se ha incrementado el número de aportaciones al mismo; se tarda menos tiempo que antes en corregir cualquier error.
6. El día 28 de noviembre de 2010, la Vicepresidenta de la Junta de Extremadura hizo entrega de una Mención Especial en el seno de los Premios a la Excelencia Empresarial de Extremadura. El número de empresas galardonadas es de 6. La empresa “García y Márquez” fue una de ellas.

Esto nos lleva a una conclusión fundamental: los directivos de la empresa, empleados y colaboradores deben cambiar de actitud; de la actitud propia del *nivel 1* a la propia del *nivel 2*, el nivel del encuentro. Como hemos visto, el *nivel*

1 es el de los *objetos*, realidades manejables, que podemos poner a nuestra disposición. El *nivel 2* está constituido por las realidades que nos exigen una actitud de respeto, estima y colaboración.

Las empresas, al ser ámbitos, el tipo de relaciones que se establecen en su seno interno y la calidad de las relaciones que desde ellas se establecen no admiten esta lógica mecanicista, propia de los objetos.

Los objetos se caracterizan por su gran fuerza de imposición ya que por su entidad física se nos revela como *“una forma de realidad tangible y, como tal, fácilmente captable e incluso valorable porque se deja sentir, se impone con su presencia y efectividad”*<sup>294</sup>.

Por esta fuerza de imposición que tiene la realidad objeto, aquella medible, cuantificable, inventariable, podemos llegar a pensar que encarna el rango más importante de valor. Nicolai Hartmann, en su clasificación de los valores, económicos, estéticos, éticos y religiosos, ya nos avisa sobre esta fuerza de imposición de los valores económicos, que no siendo los más elevados, son los más fuertes por imperiosos, básicos y condición de posibilidad de los superiores<sup>295</sup>. Max Scheler hablará de los religiosos como los más elevados, pero ello no supone una contradicción entre ambos autores sino una diferencia de perspectiva en cuanto al modo en que se hace la clasificación: la fuerza de imposición (Hartmann) o la altura (Scheler)<sup>296</sup>. Sin entrar en mayores disquisiciones, cuestión que nos desviaría, del tema que nos ocupa podríamos afirmar que los objetos tienen una mayor fuerza de imposición que otras realidades.

---

<sup>294</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *Inteligencia creativa*, BAC, Madrid, 1999, 38.

<sup>295</sup> HARTMANN, N., *Ética*, Encuentro, Madrid, 2011.

<sup>296</sup> SCHELER, M., *Ética: nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético*, Caparrós, Madrid, 2011

Este planteamiento implica una visión mecanicista de la realidad en la cual todo se explica por el esquema causa-efecto. Una de las primeras consecuencias de esta visión es la visión de la empresa como una máquina. Al reducir la realidad a objeto, el modelo mecanicista parte de la base que el valor fundamental es el económico. Tal como plantea Nuria Chinchilla: “Dentro del modelo mecanicista de la empresa, el problema de motivación de las personas se contempla como un problema de que hay que darle a una persona, y cuánto, para que se decida a realizar un trabajo que la empresa le pide. Este modelo parte de la base de que el dinero es el motivador universal y que, por tanto, el problema se reduce a la cuantía de incentivos a ofrecer”<sup>297</sup>.

Este modelo se basa en los medios y los fines, buscando fundamentalmente beneficios a corto plazo y un modelo de gestión oportunista, en el que priman los resultados financieros, aunque sea en detrimento del objeto de la organización. Se trata de una visión clásica de la empresa en cuyo marco es difícil siquiera plantearse la cuestión ética, ya que lo que prima es la función que ejerce el trabajador (el trabajador pieza) dentro de un sistema perfectamente definido y no se plantean las cuestiones relativas a la motivación personal, identidad, desarrollo organizacional, etc. Si es una pieza más, puede ser intercambiado, vendido, comprado, utilizado..., es decir, aquellas acciones apropiadas para los objetos. Aunque los analista coinciden en que se trata de un modelo superado, adecuado al concepto empresarial de finales del siglo XIX, ha fijado en el ideario colectivo cuatro máximas reduccionistas encadenadas, de las cuales es difícil desprenderse para interpretar la realidad empresarial:

---

<sup>297</sup> CHINCHILLA, N., “Distintos enfoques para la dirección de las personas en las organizaciones”, AAVV: *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de las personas*, Mc Graw Hill, Madrid, 2002, 4.

1. El valor fundamental es el económico. Todo puede ser comprado o vendido.
2. La finalidad empresarial reducida a la obtención de beneficio.
3. Los trabajadores reducidos a medios (piezas, instrumentos...), por tanto, intercambiables, prescindibles, en aras del primer objetivo.
4. La realidad queda reducida a “medio para”.

Otro de los casos estudiados durante el seminario permanente de investigación (SPIEL), como ejemplo generador de encuentro en el seno de una empresa, fue el caso en DuPont Pharma S.A, la filial española de la multinacional farmacéutica DuPont Merck, joint venture de la primera compañía química del mundo E.I DuPont y la que era número uno de la industria farmacéutica a nivel mundial, Merck&Co. Este caso fue analizado y desarrollado por D. Javier Urcelay Alonso, Director General de DuPont Pharma (1992-2001) en el marco del grupo de discusión y reflexión desde el que se desarrolló la presente investigación. En el caso analizado, el director gerente se planteaba una cuestión clave: ¿cómo ante las expectativas no cumplidas de un gran crecimiento no se produjo una desmoralización y huida de los directivos a otras empresas de mayor proyección?

Para entender la pregunta es preciso contextualizar la situación. En 1992 se crea DuPont Pharma S.A, la filial española de la multinacional farmacéutica DuPont Merck, Joint Venture de la primera compañía química del mundo E.I DuPont y la que a era Nº1 de la industria farmacéutica a nivel mundial, Merck&Co, que a la sazón era además “the most admired Company” en el ranking mundial 500 de la revista Fortune. Para desarrollar el proyecto se reclutó un equipo humano al que se le transmitieron las altas expectativas de

éxito. Se trató de atraer a los más valiosos profesionales del sector con el aval del nombre de la nueva empresa que era garantía congénita de liderazgo, un proyecto empresarial y una cartera de futuros productos que parecían asegurar el éxito: el primer producto que trataría eficazmente el Alzheimer, el primer representante de una nueva generación de antihipertensivos llamados ARA II, llamado *Losartan*, y un fármaco exclusivo y muy eficaz para el tratamiento de la hipertrofia benigna de próstata, llamado *finasteride*. Además, la compañía estaba dispuesta a pagar salarios muy competitivos.

La compañía empezó a funcionar, con la ilusión de hacer una nueva empresa y la anomalía de aún no disponer de productos que vender, pues se encontraban en últimas fases de investigación o registro, pero con el entusiasmo de construir el proyecto entre todos, de dejar cada uno en la tarea rasgos de su propio talento y competencia profesional.

Al año y medio escaso, las cosas cambiaron súbitamente. El producto para el Alzheimer, llamado a ser un éxito de ventas, fracasó en los estudios clínicos al no resultar más eficaz que el placebo, con lo que su desarrollo fue discontinuado y su comercialización prevista quedó abortada. Merck & Co, uno de los socios de la Joint Venture, que iba simplemente a co-promocionar con la compañía el *Losartan*, decidió comercializarlo por ella misma, como también el tercer producto previsto, la *Finasterida*.

A cambio, Merck & Co transfirió a la Joint Venture tres productos antiguos de su portfolio: un diurético con más de diez años en el mercado, un antihipertensivo de cuya clase había ya siete u ocho comercializados, y un producto para el tratamiento del Parkinson, que era “un clásico” de los viejos libros de texto. El resultado fue que el proyecto de Compañía ya no podía parecerse en nada al anterior, como tampoco lo sería nuestra imagen en el mercado ni el atractivo que nadie vería en trabajar en una empresa pequeña y con tal cartera de productos. El escenario que se presentaba era el abandono

progresivo del talento y la sensación de fracaso. Sin embargo, la compañía desarrolló sus nuevos planes, con otros productos no tan competitivos, logrando unos excelentes resultados y alcanzando una posición destacada en el mercado. Muy al contrario de las previsiones iniciales, la empresa se granjeó gran prestigio en el sector como una de las empresas más atractivas para trabajar en ella, por el “buen ambiente” interno de que disfrutaba y lo “contentos” que estaban sus empleados.

Al preguntar a alguna de las personas por qué seguían en DuPont Pharma, si no había llegado a ser la empresa que se creía que sería, la contestación de algunos directivos fue muy elocuente: “porque esta es mi empresa, y yo en esta compañía estoy como en mi casa, porque me gustan mis compañeros, porque me lo paso bien con lo que hacemos y porque me siento valorado y querido”<sup>298</sup>. Estos aspectos permitían concluir que en las empresas existen unas “fuerzas morales” movilizadoras, cuya potencia para lanzar a la empresa hacia la consecución de sus objetivos es mucho mayor que la del dinero, los grandes productos, los grandes programas corporativos y las grandes campañas de imagen. Unas “fuerzas morales” que actúan multiplicando el “engagement” de los empleados, ese intangible que los estudios de la consultora Gallup<sup>299</sup> han demostrado que es, entre todas las demás variables, el que más se correlaciona con el éxito de la empresa. Esas “fuerzas morales” son el resultado de favorecer los “encuentros” entre las personas que trabajan en la empresa y de convertir a la empresa en un “ámbito” de relaciones personales ricas y enriquecedoras que a través de la estima, el respeto y la

---

<sup>298</sup> AYMA GONZÁLEZ L. y GARCIA-ESCRIBANO CRUZ, A. J., AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A.J., Fundamento ético y rentabilidad empresarial, *Los desafíos de la empresa ante la sostenibilidad: Diagnóstico, reflexiones y propuestas*, Memoria Académica 2011-2012 de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial. Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2012, 210.

<sup>299</sup><http://www.gallucom/strategicconsulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx> (consultado el 5 de enero de 2014)

colaboración, se convierten en fuente de generosidad, satisfacción, entusiasmo, vitalidad y edificación.

Tres aspectos que cabe destacar y que serán de gran influencia en el desarrollo organizacional son los siguientes:

1. La importancia de los grupos informales: Más allá de los aspectos formales de la organización, administración, procedimientos, legislación, etc., se destaca la importancia de los grupos informales, entendidos estos como el comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes y experiencias, motivación, etc. La empresa se define como una agrupación de personas que interactúan desde unos códigos, modos de comportamiento que van más allá de la mera administración. En este sentido, nos podemos encontrar definiciones de organización desde una óptica contemporánea que desarrollan esta idea:

Es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes<sup>300</sup>.

Es un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones<sup>301</sup>.

Son sistemas sociales porque son agrupaciones humanas intencionalmente constituidas para lograr objetivos específicos que los seres humanos individualmente no podrán alcanzar<sup>302</sup>.

---

<sup>300</sup> ROBBINS, S., *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice-Hall, México, 2004, 4.

<sup>301</sup> DÁVILA, C., *Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico*, McGraw-Hill, Bogotá, 1998, 7.

<sup>302</sup> HAMBURGER, A., *Ética de la Empresa, El Desafío de la Nueva Cultura Empresarial*, Editorial Paulinas, Bogotá, 2004, 26.

2. Relaciones humanas: Las personas buscan sentido de pertenencia al grupo y se mantienen en una constante interacción social. El aspecto relacional cobra una importancia capital, de tal modo que se crea una interacción permanente entre las personas que buscan ser reconocidas y aceptadas por el grupo. En este sentido, la organización brinda un espacio privilegiado para que las personas puedan desarrollar sus intereses y aspiraciones personales. La comprensión de estos aspectos es clave en la gestión para poder generar climas que posibiliten el desarrollo personal y, por tanto, incidan positivamente en la productividad. Esta característica se convierte en troncal en la conceptualización más actual en torno a las organizaciones:

Como organización la empresa está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes y servicios escasos. La empresa se nos presenta como una única organización dirigida a conseguir, mediante la colaboración de todos, un fin económico preciso y claramente determinado<sup>303</sup>.

3. Énfasis en los aspectos emocionales: Se destacó la importancia que las emociones y sentimientos de las personas juegan en la organización del trabajo, su motivación y eficiencia. Entre otras cosas Mayo apuntó la necesidad de reconocimiento, pertenencia, la necesidad comunicar, comprender.

---

<sup>303</sup> LUCAS MARIN, A., *Sociología Para la Empresa*, Editorial Mc GrawHill-Interamericana, Madrid, 1997, 26.



## CAPÍTULO 6. La pregunta por el sentido

"La vida retiene su significado en cualquier situación. Mantiene su sentido hasta el último instante, hasta el último aliento"<sup>304</sup>.

Jeff Immelt, al sustituir en su cargo a Jack Welch, director ejecutivo de General Electric (GE), una de las principales empresas del mundo, con 320.000 empleados y con un valor de capitalización en el mercado de 375 millardos de dólares a finales de 2007, afirmó ante 200 miembros de la dirección principal de la empresa que *"sería honesto mantener a la compañía en la cima, además de tener grandes personas, crecimiento y una excelente ejecución"*<sup>305</sup>. Esta afirmación nos sirve para destacar tres fines primarios que definen la empresa:

1. Producir bienes de modo que se obtengan beneficios.
2. Promover el desarrollo de las personas que integran la empresa. Es decir, facilitar a las personas relacionadas de algún modo con la empresa, medios para desarrollarse y vivir plenamente.
3. Hacer un bien a la sociedad. Si entendemos que una de las misiones de la empresa es hacer un bien a la sociedad ya que debe contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas, consideraremos que la práctica empresarial deberá apoyarse en valores como la responsabilidad, el bien y la justicia.

---

<sup>304</sup> FRANKL, V. E., *The Doctor and the Soul: From Psychotherapy to Logotherapy*, Randon House, Nueva York, 1986, 21.

<sup>305</sup> VAN DEN MUYZENBERG, L., *La senda del líder. Empresa, Budismo y Felicidad en un mundo interrelacionado*, Alianza Editorial, Barcelona, 2008, 118.

Si observamos en detalle, *honestidad, excelencia, crecimiento y desarrollo personal* son los elementos que enumeraba Immelt y que de algún modo articulan esta triple dimensión. Cada una de estas finalidades se conecta con tres resultados y tres dimensiones de aplicación que deben encontrarse interrelacionadas para que exista sentido:

La pregunta por el sentido en la empresa incide sobre una cuestión fundamental: cómo se integran los tres fines primarios de la empresa, la consecución de beneficio empresarial, el triunfo profesional, la rentabilidad con el crecimiento personal de los trabajadores y el beneficio a la sociedad. Actualmente es muy habitual encontrar actividades empresariales muy rentables en términos económicos pero carentes de sentido. No son pocas las empresas en que, por su dinámica interna de producción y organización del trabajo, el empleado es visto como un mero medio para la consecución de unos fines. Se escinde la eficacia como valor único, de tal modo que se convierte en una pantalla que no permite ver la conexión profunda que tiene que existir entre la actividad diaria del trabajador y la finalidad de la empresa.

En el mundo de la empresa se ha escrito mucho sobre la vinculación que debe existir entre la misión, visión y los valores que impulsan una determinada actividad empresarial y cómo estos elementos deben entroncar con el diseño de un plan estratégico que todos los empleados hagan suyo como motor e impulso de su obrar. Se suele decir que cuándo no se sabe hacia dónde se va, cualquier camino es válido. Además en una sociedad donde se priman por encima de cualquier otra cosa el beneficio inmediato, la mera eficiencia como valor supremo, frente a la eficacia es muy sencillo caer en el desarrollo de actividades carentes de sentido<sup>306</sup>. De algún modo, toda la literatura sobre este

---

<sup>306</sup> *“La eficiencia consiste en hacer bien lo que se hace; al menor costo posible (de dinero, de tiempo). Es positiva, por supuesto, pero no garantiza resultados. Se limita a hacer bien lo que se hace. La persona eficaz, ante todo, hace lo que debe hacer. Tiene en mente los resultados que desea alcanzar. Hace lo que se acerca a ellos. La eficiencia se centra en el método, en el cómo. La eficacia, en el fin. Lo que cuenta, en*

tema comparte esta preocupación común: los valores en la empresa, la ética, las actitudes.

Sin embargo se detecta la necesidad de un cambio radical en el planteamiento del problema. No se trata de detectar de un modo aislado aquellos valores, actitudes, competencias... que son buenos para el beneficio empresarial, el desarrollo humano de los trabajadores y la mejora de la organización. Todos los autores están de acuerdo en que los valores son buenos para la empresa. Quién va a negar que la humildad, el respeto, la solidaridad, la generosidad, la confianza, la veracidad, sean valores de los que debe participar la empresa. La cuestión no es enumerar las actitudes, competencias, valores, sino descubrir cómo estos quedan entramados y adquieren sentido cuando se estudian desde la comprensión profunda de lo que es el ser humano.

Ya hemos visto que generar beneficios tiene un significado, el sentido viene a ser la significación especial que este hecho adquiere en una trama de relaciones. Pongamos un ejemplo. Cerrar una ventajosa operación financiera puede tener un significado positivo dentro de la empresa, pero si no existe conexión con el plan estratégico que, a su vez, se debe fundamentar en la misión, visión y valores definidos desde el ideal, carecerá de sentido. Para comprender esta integración que tiene que existir entre el beneficio empresarial en términos económicos, la prestación de servicio a la sociedad y el crecimiento personal de las personas que integran la empresa, hay que aproximarse a la cuestión desde el pensamiento relacional. Este modo de pensamiento consiste en atender al mismo tiempo a dos o más realidades que son distintas pero complementarias. El pensamiento lineal, por el contrario, atiende primero a una realidad y luego a otra. El pensamiento relacional estima que el sentido pleno de ambas realidades sólo se capta al pensar una realidad

---

*definitiva, no es lo de prisa que se va, sino adónde se llega". ACOSTA VERA, J.M., Gestión eficaz de tiempo y control del estrés, ESIC Editorial, Madrid, 2002, 41.*

en relación a la otra. Tal como señala López Quintás, este tipo de pensamiento ha de reunir tres condiciones:

1. Su capacidad de ver más allá de lo inmediato, lo que tiene ante sí.
2. Su poder de captar al mismo tiempo diversos aspectos de la realidad contemplada. Así se evita la unilateralidad o parcialidad en el pensar.
3. Su tendencia a descubrir el sentido de cuanto piensa.

La primera condición posibilita la segunda, pues la capacidad de no apegarnos a lo inmediato nos permite atender al mismo tiempo a lo que tenemos ante los ojos y a otras realidades conectadas con ellas. Las dos condiciones primeras hacen posible la tercera, pues, al ver al mismo tiempo lo inmediato y lo lejano, lo que está ante mis ojos y lo que se halla a un lado y otro, lo que me interesa más en ese momento y lo que menos, capto el sentido de lo que hago pues el sentido se alumbra siempre en un contexto.

Este modo de pensar es indispensable para comprender qué actividades aparentemente opuestas son complementarias; por ejemplo: ser competitivo y ser solidario, promover el máximo beneficio de la empresa y fomentar el bienestar de los trabajadores.

Una vez que hemos esbozado los elementos que caracterizan el pensamiento relacional, estaremos en disposición de abordar una serie de cuestiones clave para entender la cuestión de la ética en la empresa.

## 6.1 La empresa con vocación de servicio tiene sentido.

El diccionario de la Real Academia de la lengua española, en una de sus acepciones, entiende beneficio como bien que se hace o se recibe. Además añade otra definición en la que se refiere al beneficio como ganancia económica que se obtiene de un negocio, inversión u otra actividad mercantil. Se trata de dos niveles de acercamiento a la comprensión de un mismo término. La clave es desde dónde se plantee la pregunta, si desde el *significado* o desde el *sentido*. Por esto es preciso hacer esta distinción.

Obtener beneficios tiene un significado positivo, significa mucho para quienes desarrollan la actividad empresarial. Mejorar la cuenta de resultados, abrir mercado, aumentar el volumen de negocio, todo esto es fundamental para que la propia actividad empresarial siga desarrollándose. Por esto corremos el riesgo de sentirnos autorizados a reducir exclusivamente la actividad empresarial como un *medio para conseguir éxitos económicos*. Todo cuanto contribuya a este fin nos parecerá lícito porque es coherente con una idea usual de la empresa.

Actualmente, numerosos estudiosos sobre la empresa subrayan la necesidad de moverse, a la par, en los dos niveles: el del significado y el del sentido. En la definición de líder excelente que se utilizada en el modelo EFQM de excelencia se dice que *“Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.”*<sup>307</sup>

---

<sup>307</sup> PALOMO VADILLO, M.T., *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, ESIC Editorial 6ª edición, Madrid, 2010.

Por ejemplo, Tomas Melendo en su libro *Las claves de la eficacia empresarial*, afirma que la finalidad de la empresa “*consiste en promover la mejora humana de cuantos con ella se relacionan y de la sociedad en su conjunto, mediante la gestión económica de los bienes y servicios que genera y distribuye, y de los que naturalmente se siguen unos beneficios con los que logra también subsistir como empresa*”.<sup>308</sup>

Si analizamos al detalle nos damos cuenta que en estas dos aproximaciones, al líder y la empresa se incluyen estas dos vertientes: eficiencia técnica (significado) y los valores humanos (sentido).

Si queremos otorgar al vocablo sentido todo su alcance, hemos de distinguirlo cuidadosamente del término significado. En los diferentes contextos, cada vocablo – lo mismo que cada realidad y cada acción – añade a su significado básico un matiz especial. Ese matiz es su sentido.

Toda actividad empresarial tiene un **significado positivo**: la obtención de beneficios

Pero no toda actividad empresarial tiene **sentido**, éste depende de la fidelidad a su visión, misión y valores.

Esta distinción permite clarificar una cuestión que nos permite ir acotando más la cuestión de la posibilidad de la ética en la empresa. Se trata de la diferencia cualitativa existente entre *empresa* y *negocio*.

---

<sup>308</sup> MELENDO, T., *Las claves de la eficacia empresarial*, Ediciones Rialp, Madrid, 1990, 27.

## 6.2 Empresa versus negocio

Cuando se piensa relacionamente se ve con facilidad que la empresa nace de la sociedad y es nutrida por ella, y debe, a su vez, organizarse para servir a la sociedad. No es una institución que exista con el único fin de favorecer a los privilegiados que han podido aportar el capital necesario o la mera obtención de beneficios. Desde esta perspectiva el negocio consiste en una actividad que se sitúa únicamente en el plano del significado, es decir, la pronta y eficiente obtención de beneficio. Por tanto, prescinde de la dimensión ética de la gestión ya que en un principio no tiene por qué orientarse con ningún ideal más allá de la rentabilidad. La empresa constituye un ámbito de interrelación personal, de creatividad y crecimiento mutuo que tiene una perspectiva de largo alcance<sup>309</sup>, es decir, tiene voluntad de permanencia. En cambio, el negocio se mueve a corto plazo. Esta circunstancia hace prescindir al negocio de cualquier consideración ética.

La empresa por ser una realidad relacional abarca un campo muy amplio de intereses y fines. La relación indica tendencia, respectividad, apertura. La empresa encuentra su fundamento en la orientación hacia los demás. Se crea a partir de la relación que se establece con distintos grupos de interesados (los distintos *stakeholders*). Sin embargo el negocio es más unívoco y reduccionista. Su desarrollo no contempla esta pluridimensionalidad relacional. Por ello, en la empresa la rentabilidad se mira desde la perspectiva del sentido.

Desde la perspectiva que venimos analizando a lo largo de esta investigación, el sentido se alumbra desde el enfoque hacia el bien común y la orientación clara a la vocación de servicio. Se trata de un modo de mirar que las empresas sostenibles incorporan en su actuación. Se trata de una mirada hacia el interior de la organización y hacia el entorno. De alguna manera nos vamos

---

<sup>309</sup> FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. L., "Más allá del valor económico: La ética en la gestión", en MÉNDEZ, J.M (Ed.) *Cómo educar en valores*, Editorial Síntesis, Madrid, 2001, 155.

aproximando al concepto de "mirada profunda", aquella que entronca con el sentido.

## CAPÍTULO 7. La transparencia como valor crucial de la confianza

Como vimos en el capítulo cinco, una de las condiciones generadoras de encuentro es la confianza y para que esta se establezca y se mantenga en una organización, uno de los valores claves a desarrollar es la transparencia. Cuanta más información es capaz de facilitar una empresa a sus colaboradores tanto mayor es la confianza que se genera, y esto no deja de ser de nuevo mantener vivo el compromiso incondicional con los grandes valores, verdad en griego es *aletheia*, lo que se desvela.

En el ámbito de las organizaciones la transparencia es entendida fundamentalmente como la disposición de informar de las decisiones que se toman, por quién son tomadas<sup>310</sup>. Para muchos autores, la transparencia nace como la necesidad de informar a todos los grupos de interés para que puedan tener el mayor conocimiento posible a la hora de la toma su toma de decisiones en relación a las inversiones, compras, etc. En este sentido, la transparencia es clave para la generación de confianza. Sin embargo, la transparencia implica algo más que la mera rendición de cuentas a los accionistas y grupos de interés. Esta información implica la presentación de informes referidos a impactos, procesos, estructuras de gobierno, fuentes de financiación, uso de los recursos, etc<sup>311</sup>. Desde este nivel se vincula a la responsabilidad de las organizaciones en el que las empresas comunican sus logros, fallos, estrategias de mejora, etc. para mejorar su imagen socialmente percibida poniendo el énfasis en aspectos como la competitividad y productividad<sup>312</sup>. Sin embargo, la rendición de cuentas no garantiza que exista transparencia en la organización. Puede ser, como se ha analizado anteriormente (véase el caso

---

<sup>310</sup> ALONSO M., *La transparencia de las empresas en internet para la confianza de los accionistas e inversoras: Un análisis empírico*, Cuadernos de administración, 22 (39), 2009, 11-30.

<sup>311</sup>

<sup>312</sup> MEDINA J., LAVÍN, A., MORA A., DEL A GARZA I., *Influence of information technology management on the organizational performance of the small and medium-sized enterprises*, Innovar, 129-138.

ENRON) que se estén rindiendo cuentas sobre diversos aspectos de la organización a diversos grupos de interés pero que existan temas en el seno interno de la organización cuando se ocultan problemas de calidad en los productos, manipulación en las operaciones, evasión de leyes, etc.<sup>313</sup>. La rendición de cuentas se integra en la organización en clave de responsabilidad social corporativa y vinculada en muchas ocasiones a los códigos de buen gobierno. Se encuentra muy relacionado con el cumplimiento estricto de las normas legales integrando la preocupación por temas medioambientales sociales laborales, respeto de los derechos humanos, etc.<sup>314</sup>. En el análisis que estamos haciendo en la presente investigación, éste sería un primer nivel de comunicación. Digamos que se encuentra en el nivel de lo legislado, los principios de obligación perfecta o ética de mínimos. Diríamos que es un ámbito de aplicación muy instrumentalizado, ya que la motivación que lleva a las organizaciones en muchos casos a la rendición de cuentas se basa en una lógica propia del nivel 1 en clave causa – efecto. Las medidas se toman como medio para mejorar la percepción social y, por tanto, la productividad. No hay que olvidar que gran parte de la motivación por la rendición de cuentas nace muy vinculada a los grandes escándalos financieros que se produjeron en la pasada década que han tenido un impacto mundial<sup>315</sup>. En cambio, si analizamos qué implica la transparencia en el nivel 2, nos encontramos que más allá de la mera información significa estar en disposición de apertura y generación de un ámbito comunicativo veraz. En el nivel 2 es desde donde se genera la ética de máximos sobre principios de obligación imperfecta, es decir, no legislados y no de obligado cumplimiento, porque se basan en la opción incondicional por los grandes valores, nivel 3. Las decisiones a favor de la

---

<sup>313</sup> WEISS A., *Responsabilidad Social de las empresas en la sociedad de “afectados”*, Innovar, nº 22, 2003, 43-54.

<sup>314</sup> LONGINOS J., ARCAS, N., MARTÍNEZ, I., OLMEDO, I., “Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implementación de un código de conducta en empresas de economía social”, *Revista de Estudios cooperativos*, nº 108, 2012, 86-112.

<sup>315</sup> HERRANZ, J.M., “La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas”, *Revista de Economía Social y cooperativa*, nº 57, 2007, 5-31.

transparencia quedarían fundamentadas desde el nivel 3. Esta opción no se puede legislar porque se trata de una opción incondicional de carácter personal que trasciende el mero cumplimiento de la normativa legal.

Entendida de este modo, la transparencia nos informa de dos niveles de comunicación: comunicación de nivel 1 o mera información, rendición de cuentas y comunicación de nivel 2 como generación de un ámbito de confianza. Cuando una organización es capaz de generar este ámbito, como consecuencia, se establece una relación de certidumbre en cuantos se relacionan con la organización interna y externamente:

También surgen en el nivel 2 certezas decisivas en nuestra vida, pues la conciencia de la certeza viene a ser una especie de luz potente que alumbró la interacción de ámbitos. Las certezas se alumbran en nuestro interior merced a la luz que irradia el juego de las experiencias reversibles, en las que se entreveran ámbitos de realidad<sup>316</sup>.

La generación de este ámbito de confianza irradia de dentro hacia fuera<sup>317</sup>, por el carácter expansivo que tienen los bienes relacionales. Esta cuestión es clave: si no existe transparencia interna, difícilmente podrá darse externamente, pero cuando la comunicación interna se basa en la transparencia se genera un ámbito de confianza en el que quedan entramados todos los grupos de interés, trabajadores, clientes, proveedores, otras empresas, etc.<sup>318</sup>. Esto crea un estilo relacional expansivo generador de riqueza económica y social. Por otro lado, la transparencia, al generar confianza impacta directamente moviliza otro concepto que entroncado etimológicamente, fidelidad. En el ámbito de la empresa puede ser traducida como sentido de pertenencia. Este aspecto ha

---

<sup>316</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *La ética o es transfiguración o no es nada*, BAC, 2014, 755.

<sup>317</sup> UVALLE, R., "Gobernabilidad, transparencia y reconstrucción de Estado", *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, 14, 2007, 47-74.

<sup>318</sup> ARELLANO, D., "La transparencia de la teoría de las organizaciones. *Transparencia: libros, autores e ideas*". <http://inicio.ifai.org.mx/Publicaciones/tlai18.pdf> (consultado 28 de agosto de 2015)

sido estudiado por números autores que establecen la relación clara que existe entre transparencia, confianza, satisfacción laboral y sentido de pertenencia<sup>319</sup>.

Existen ejemplos de aplicación de procesos de gestión en los que se busca enlazar de un modo claro la vinculación entre verdad, transparencia y confianza. En el marco del seminario permanente de investigación sobre ética y liderazgo (SPIEL), nos hemos aproximado al caso de la multinacional hindú HCL TECHNOLOGIES – HCLT desde esta perspectiva. En este caso se puede observar cómo la "mirada ética" no se trata de algo que se queda en el marco conceptual o meramente normativo, sino que se puede incorporar a la gestión y desarrollo de un plan estratégico de empresa con decisiones y procedimientos definidos basados en la transparencia.

HCL Technologies es una empresa global de servicios tecnológicos (software-led IT solutions, remote infrastructure management services and business process outsourcing BPO), actualmente tiene una facturación anual superior a los dos mil millones de dólares y su sede está en India. Nació en 1998 a raíz de la reorganización de la empresa madre HCL en dos empresas diferenciadas, HCL Technologies y HCL Infosystems, esta última focalizada en hardware e integración de software. HCL había sido fundada en 1976 por Shiv Nadar para aprovechar el hueco de mercado que dejaban en India empresas extranjeras como IBM, que decidieron abandonar el país a raíz de una legislación que consideraban muy restrictiva para sus intereses, en un primer momento se dedicaron al diseño y producción de hardware.

En el año 2000, HCL Technologies, a partir de ahora HCLT, salió a bolsa, constituyendo la más importante salida en aquellos momentos, sin embargo, y aunque su crecimiento medio anual era del 30%, perdía cuota de mercado porque sus competidores crecían a una media del 50%. En 2004, el entonces

---

<sup>319</sup> PAÉZ GABRUINAS I., "La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados. Una revisión teórica desde una perspectiva multinivel", Estudios Gerenciales, nº 26, 2010, 63-82.

presidente y fundador de HCL, Shiv Nadar, comenzó a plantearse muy seriamente la incorporación de un nuevo líder para la empresa, concretamente pensó en Vineet Nayar, en ese momento CEO de HCL Comnet, una empresa cien por cien propiedad de HCL.

Vineet Nayar, un joven ingeniero de 23 años con un MBA por la XLRI Jamshedpur (Escuela de Negocios perteneciente a la Compañía de Jesús), se había incorporado en 1985 a HCL en el departamento de marketing. En 1992, Shiv Nadar le propuso que liderara la creación de una nueva empresa, HCL Comnet, especializada en servicios IT, en esos momentos el hardware ya era una commodity y HCL necesitaba moverse hacia un negocio de más valor añadido. HCL Comnet se convirtió en poco tiempo en la más innovadora de las empresas tecnológicas hindúes. En el año 2004 contaba con 1.000 empleados y operaba en once países. Habían desarrollado una cultura de empresa muy distintiva, en palabras de su COO, Anat Gupta, eran una empresa *“en la que en el fondo todos somos emprendedores, estamos constantemente transformando nuestro negocio para adaptarnos a la dinámica del mercado, nos gusta llamarnos a nosotros mismos, The Force of One, porque queremos que cada individuo tenga la capacidad de generar valor al cliente, sabiendo que detrás de él está toda la fuerza de la organización”*<sup>320</sup>.

El 5 de abril de 2005, Vineet Nayar fue nombrado presidente ejecutivo de HCLT y su primera acción fue visitar la mayoría de los numerosos centros de trabajo de la empresa, entrevistándose directamente con muchos de sus empleados. A finales de mayo, el nuevo presidente concluyó que la compañía tenía que mover hacia arriba su cadena de valor y conseguir contratos cada vez más grandes y complejos. En junio estableció un grupo de 30 jóvenes talentos, algunos de ellos provenientes de HCL Comnet, a los que llamó Young Sparks, y con ellos creó dos grupos operativos, uno de siete personas que denominó

---

<sup>320</sup> NAYAR, V., *Employees First, Customers Second*, Harvard Business Review Press, Boston, 2010, 23.

Management Consult for Delivery, y el otro de cinco, al que llamó Management Consult for Sales, con los que planeó reunirse mensualmente por separado y semestralmente en conjunto.

En julio de 2005, Vineet Nayar apoyó una iniciativa de sus Young Sparks de lanzar una campaña interna para todos los empleados que denominaron EMPLOYEES FIRST, CUSTOMERS SECOND, esta idea apoyaba la visión de transformar la compañía en una organización de alto rendimiento. Si la prioridad era que los empleados de primera línea, los que desarrollan su trabajo cara a cara con los clientes, se convirtieran en los máximos generadores de negocio, ellos tenían que ser los primeros en la escala de prioridades de la organización.

Los pilares en los que se basa el programa y que concretan una mirada ética son:

### **7.1 Mirror, mirror: confronting the truth**

¿Qué ocurriría si alguien no se mirara en un espejo durante un período de veinticinco años?, simplemente no conocería la verdad sobre su propia realidad física. La mayoría de los 25.000 empleados de la empresa a principios del año 2005, celebraban que la empresa hubiera llegado a los 700 millones de dólares de facturación, pero pocos eran los que se daban cuenta de que iban perdiendo paulatinamente cuota de mercado.

Para crear la necesidad del cambio, en HCLT era crucial establecer cuál era el punto de partida, la realidad de la situación del negocio, y tras conversaciones abiertas y honestas, desvelar la verdad creando la necesidad del cambio, ya que el diálogo interno constituye el primer núcleo generador de la

transparencia<sup>321</sup>. Era preciso establecer una dinámica de transparencia en el análisis. Un análisis honesto y transparente tiende a reducir la distancia que en las organizaciones se genera entre la percepción del mercado y el propio valor de la empresa<sup>322</sup>. Al mismo tiempo era preciso establecer una visión de futuro inspiradora y motivadora que entroncase con el sentido. Lo que tenían claro los directivos es que había que hacerlo desde la verdad: analizar cómo había ido variando su orientación al cliente, si realmente estaban dando una respuesta real o, por el contrario, si se había generado un entramado de prestación de servicios que había desviado el propósito original. El propósito es el ideal que dota de sentido a la acción empresarial. Ese valor que los corona y ensambla a todos como una clave de bóveda constituye el ideal. No es una mera idea; es una *idea motriz*, que impulsa toda la acción y -si es un ideal auténtico- le da pleno sentido. Un ideal falso puede dinamizar toda la actividad empresarial, puede darle una fuerza devastadora, pero la vacía de sentido porque la desorienta y desquicia. Vineet Nayar, presidente ejecutivo de HCLT, para entroncar la empresa con su verdadero propósito compartió una idea inspiradora con su equipo, "*Mountains beyond mountains*":

Yo crecí cerca de las estribaciones del Himalaya. Un día la profesora de geografía nos llevó fuera de clase y nos señaló las montañas. ¿Qué veis más allá de las montañas?, preguntó. Sin saber la respuesta, inventamos todo tipo de ellas de lo más imaginativas, pero la profesora una y otra vez nos hacía la misma pregunta, finalmente admitimos que no sabíamos qué había más allá de las montañas. Exacto, dijo ella, esa es la respuesta correcta, ahora entremos en clase e intentemos descubrir qué es lo que

---

<sup>321</sup> FERRER J. y CLEMENZA C., "*Dimensión ética del liderazgo como transparencia del poder local*", *Multiciencias*, nº 6, 2006, 1-22.

<sup>322</sup> ALONSO, M. "*La transparencia de las empresas en internet por la confianza de los accionistas e inversoras: Un análisis empírico*", *Cuadernos de la Administración*, nº 22, 2009, 11-30.

hay. El rol del liderazgo es el mismo que el de la profesora, señalar al futuro y animar a la gente a que piense sobre él<sup>323</sup>.

El líder apuntó la misión de forma inspiradora, pero el ideal no se puede cumplir si no se establecen las condiciones del encuentro. Estas exigencias del encuentro -generosidad, veracidad, cordialidad, paciencia...-, que nos señala López Quintás<sup>324</sup>, encierran un alto valor por cuanto permiten realizar diversos modos de encuentro y desarrollar, así, la personalidad. Tiene valor para nosotros lo que nos ayuda a “ser más”, a crecer como personas. Como, hemos analizado más arriba en la fundamentación ética, cuando asumimos los valores como formas de conducta, los convertimos en *virtudes*. En latín, “*virtus*” significa fuerza, capacidad. Las virtudes son capacidades para encontrarse. Todos los seres humanos debemos adoptar una actitud virtuosa que nos capacite para crear modos elevados de unidad. De esa forma, configuramos virtuosamente nuestro modo de ser, esa especie de *segunda naturaleza* que vamos adquiriendo al realizar determinados actos y adquirir ciertos hábitos. Hombre éticamente valioso es el que configura un modo de ser que lo dispone favorablemente para crear relaciones de encuentro. Por ello, una de las primeras medidas que planteó Vineet para que la empresa fuese un ámbito de generación de encuentro, fue establecer un contexto en el que se pudiesen desarrollar las condiciones del encuentro, entre ellas, la confianza y la veracidad, entendida en el ámbito empresarial como transparencia.

## 7.2 Using transparency to build trust

Desde otra imagen alegórica Vineet se refiere a “The Amsterdam Window”, en referencia al recuerdo de un momento de su vida:

---

<sup>323</sup> NAYAR, V., *Employees First, Customers Second*, Harvard Business Review Press, Boston, 2010, 42.

<sup>324</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *La ética o es transfiguración o no es nada*, BAC, Madrid, 2014, 65.

Recuerdo la visita que le hice a unos amigos que vivían en Amsterdam, su casa tenía unas enormes ventanas que permitían que las habitaciones se inundaran de luz pero al mismo tiempo le hacía a uno sentirse muy expuesto a las miradas de la gente. ¿Por qué razón las ventanas son tan grandes?, pregunté. Para mantener la casa limpia, me dijeron, cuanto más cristal más luz entra y mejor se divisa la suciedad y más fácil es eliminarla, eso hace que la casa aparezca limpia tanto para los que vivimos aquí como para los que nos visitan o pasean por la calle. Una casa transparente tiene un efecto directo sobre la cultura de los que viven dentro<sup>325</sup>

Para poder crear la confianza que moviera a la acción, era necesario establecer una total y radical transparencia en la empresa. Esta iniciativa comenzó abriendo las ventanas de todos los proyectos desde el punto de vista financiero, de esta manera todos los miembros de los distintos equipos de trabajo podían saber cómo iban sus propios proyectos y los de los otros equipos, y en definitiva, conocer cómo lo estaba haciendo la totalidad de la empresa. Con el paso del tiempo, HCLT ha ido incorporando más y más información financiera en un Balance Socorecard disponible en la red social interna de la compañía. Esta decisión supone un paso importante desde lo competitivo a lo colaborativo. La confianza se genera, como hemos señalado, desde un ámbito de colaboración en el que compartir información veraz es clave. Además, la información pone en disposición al trabajador de asumir una mayor responsabilidad sobre sus decisiones, ya que le incluye en un ámbito de mayor certidumbre y confianza. Esto genera sentido de pertenencia, ya que trasciende su preocupación más allá de los límites de su negociado.

---

<sup>325</sup>NAYAR, V., *Employees First, Customers Second*, Harvard Business Review Press, Boston, 2010, 68-69.

### **7.3 Inverting the management pyramid**

En cualquier tipo de organización, los que están arriba le piden cuentas a los que están abajo, lo que se traduce normalmente en toda clase de informes y reportes, es el poder de la burocracia, una ingente cantidad de horas que los empleados de primera línea le restan a sus clientes. Al invertir la pirámide organizacional, los distintos departamentos de la organización pasan a ser responsables ante los que están en primera línea.

Invertir la pirámide, esto es uno de los pilares fundamentales del EFCS, y se implementó en la organización mediante dos acciones concretas, el Smart Service Desk (SSD) y el Open 360° Review.

El SSD está basado en un sistema existente de resolución de problemas a clientes, cuando un cliente plantea una cuestión o una queja, se abre en el sistema informático un ticket electrónico que hace un seguimiento del problema a través de los distintos departamentos de la organización hasta que se encuentra una solución para el cliente. Pues bien, en el SSD, cualquier empleado puede abrir un ticket con una pregunta, planteando un problema o generando un requerimiento, y hasta que este no está resuelto, no se cierra el ticket, tan sólo el empleado que lo ha abierto tiene potestad para cerrarlo.

La segunda acción, el Open 360° Review, fue casi revolucionaria ya que mediante ésta se permitía a cualquier empleado acceder a la revisión 360° de cualquier jefe que directa o indirectamente tuviera influencia sobre su trabajo. Los jefes fueron invitados, pero nunca forzados, a hacer públicos los resultados de sus revisiones. Es importante señalar que las revisiones 360° son usadas exclusivamente como una herramienta de desarrollo y no estaban ligadas al proceso de revisión formal del desempeño.

## **Algunos resultados**

Durante los tres años más duros de la recesión, 2008, 2009 y 2010, HCLT creció a un ritmo medio del 24% anual (CAGR) y su capitalización bursátil se revalorizó un 186%. Dobló el número de contratos en el rango de valor de entre los diez y los cincuenta millones de dólares; y triplicó el de los de cien millones. La facturación por empleado se situó entre las más altas del sector en India.



## CAPÍTULO 8. La mirada profunda en la toma de decisiones

Actualmente se ha generalizado un modo de mirar a la empresa superficial en cuanto que no penetra en el sentido profundo de las cuestiones más aparentes. Como hemos indicado más arriba, el nivel 1 tiene un carácter de imposición y muy fuerte por su carácter objetivo, tangible. Este aspecto dificulta el ejercicio de lo que el profesor López Quintás denomina *la mirada profunda*, aquella que nos lleva a "mirar más allá de las realidades más cercanas, cuando penetramos en sus implicaciones más hondas y valiosas"<sup>326</sup>. Este aspecto es crítico. Hoy, más que nunca es preciso aplicar la mirada profunda, no sólo para conceptualizar la realidad empresarial, sino para impulsar una gestión éticamente valiosa. La mirada profunda implica acercarse a la realidad, no desde la apariencia inmediata de lo tangible, en el caso de la empresa, los activos, cuenta de resultados, etc., sino como una realidad relacional en la que están implicadas una gran cantidad de tramas relacionales:

Para lograr esta mirada profunda no hay que empeñarse en ver más allá de lo inmediato, a través de las apariencias y los medios expresivos. Lo decisivo es captar a lo largo, a lo ancho y a lo alto las implicaciones de lo que nos ofrece de modo inmediato. En definitiva, mirar con profundidad significa contemplar de modo relacional, porque lo más hondo de cada realidad son las tramas de relaciones en que está implicada<sup>327</sup>.

La mirada profunda consistirá en ver la realidad desplegada en todos sus niveles, es decir, analécticamente o dialógicamente. Consiste en captar al tiempo todos estos niveles de realidad, más allá de su vertiente objetiva. Esta capacidad de mirar no implica rechazar el nivel 1 de realidad en favor

---

<sup>326</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *La ética o es transfiguración o no es nada*, BAC, Madrid, 2014, 357.

<sup>327</sup> *Ibidem*, 360

del nivel 2 o el 3 sino en su integración. Este aspecto es clave en la aproximación que estamos haciendo a la gestión empresarial: "Deberíamos acostumbrarnos a pensar de acuerdo a las condiciones de cada nivel de realidad, y advertir que lo profundo y lo valioso no están más allá de lo superficial sensible, sino en él"<sup>328</sup>.

Es preciso detenerse en dos aspectos clave sobre la mirada profunda para entender el calado que ésta tiene cuando nos acercamos a la realidad empresarial:

- Es dialógica: hemos dicho, la empresa es un entramado relacional y es preciso considerar los influjos que ejercen sobre ella otros ámbitos, los ámbitos nuevos que se crean, la relación en la que entran en juego, etc. Esto implica que la gestión empresarial debe ser dialógica, con todo lo que comporta.

- Es analéctica: No puede haber una gestión ética que no vea, al tiempo, los distintos niveles de realidad que entran juego en cada decisión o proceso que se implemente (nivel 1, nivel 2, nivel 3).

La mirada profunda es una mirada relacional - ambital que exige una tensión creativa que afecta al alcance, profundidad y amplitud de las decisiones en la gestión.

### **8.1 Alcance: decisiones y su efecto en el futuro**

El trato del hombre con materiales, cosas, objetos, se da desde la dinámica de la posesión y la mera utilidad. Es decir se aplica la lógica del dominio. Esta lógica es la opuesta a la que exige la mirada profunda.

---

<sup>328</sup> *Ibidem*, 361.

Si aplicamos la mirada profunda comprendemos que la empresa es un ámbito creado a partir del encuentro de una serie de personas que comparten un ideal. Es, por tanto, un modo de unidad, creado a partir del encuentro de las personas que la integran, de las posibilidades que ofrece la sociedad en un momento determinado, de un mundo que contribuye a desarrollar. En este sentido, el trato con instituciones no puede ser de simple manejo, sino de entendimiento mutuo, que exige un cambio de actitud radical basado en la estima, respeto y colaboración. Las empresas se crean para mejorar las condiciones de vida de las personas. No debemos olvidar que una empresa se constituye a partir de una idea que a la postre descansa en un ideal. En el ámbito empresarial estaríamos hablando sobre la misión, la visión y los valores sobre los que se sustenta su propósito. En esta clave hablamos del *alcance* de la mirada profunda en contraposición a la mirada cortoplacista, únicamente centrada en el nivel 1 de realidad, el beneficio económico. Cuando se estudia un plan de empresa determinado lo primero que se aborda es la idea motriz que impulsa ese proyecto. En un segundo término, se trabajará y analizará la viabilidad de la empresa con los estudios de mercado correspondientes. No debemos olvidar, además, que el carácter abierto que tiene, como realidad ambital, hace que entre juego con otras realidades creando modos de unidad diversos.

El ámbito es una realidad abierta que permite un intercambio de posibilidades que la persona puede asumir en forma de diálogo. Este intercambio es el que le hace crecer como persona, al tiempo que contribuye a crear un ámbito de mayor envergadura. Desde esta perspectiva es desde donde hay que abordar cuestiones como la cultura de empresa, los valores, el desarrollo organizacional o las competencias.

Esto nos está indicando ya una cuestión básica: el camino para el cambio no consiste en la redacción de códigos de conducta, códigos deontológicos,

directrices, definición de valores corporativos que los empleados deben aprender. Cuando a los trabajadores de diversas empresas y multinacionales que han desarrollado estas cuestiones, se les ha preguntado sobre su percepción de este proceso, en numerosas ocasiones lo han visto como algo que tratan de inculcarles y que no tiene mucho que ver con ellos. Todas estas cuestiones serán vistas como distintas, externas, extrañas ya que el conocimiento de los valores, como sabemos, se da por vía de participación y vivencia de los mismos. Las decisiones que se tomen para el cambio no consistirán en un discurso que vista nuestra actuación, sino en decisiones que afectan a la propia organización. De nada sirve decir que el valor que caracteriza una empresa es la confianza, si no se ha articulado un sistema interno de trabajo en el que el empleado viva este valor y lo haya incorporado en su desempeño.

La visión de la empresa como *comunidad* adquiere una gran importancia como entramado relacional que se constituye por la interferencia de los ámbitos de vida de las diversas personas que la forman, al tiempo que se vinculan con otras realidades (instituciones, otras empresas, la sociedad) en orden a colaborar en la consecución del bien común:

La noción del bien común incorpora también a las generaciones futuras. Las crisis económicas internacionales han mostrado con crudeza los efectos dañinos que trae aparejado el desconocimiento de un destino común, del cual no pueden ser excluidos quienes vienen detrás de nosotros<sup>329</sup>.

Como nos enseña la ética, el fundamento de la existencia radica en el encuentro con el "otro". Esto significa que la existencia humana consiste, no tanto en estar en el mundo, sino en una "*apertura infinita*" hacia el otro. En el ámbito ético, como relación que se establece con el otro, es donde adquiere

---

<sup>329</sup> PAPA FRANCISCO, *Laudato Si*, San Pablo, Madrid, 2015, 158.

importancia la búsqueda por el fundamento de la existencia. Esta máxima es también válida para el desarrollo vital en el ámbito de la empresa. El "Otro" contribuye en un marco de apelación y respuesta, a fundar una estructura que supera el simple agregado de individuos, ya que establece vínculos de presencia real.

Las personas se desarrollan abriéndose a las realidades del entorno que les ofrecen posibilidades para actuar de modo fecundo. Esa apertura, cuando es recíproca, da lugar a una experiencia reversible, un entretejimiento de dos o más ámbitos. El fruto de este fecundo entreveramiento es un ámbito de mayor envergadura, en el cual quedan activamente insertos los ámbitos que lo han constituido. De esta forma, cada persona va creando su "mundo", su "ámbito de vida", que puede ser más o menos amplio según la riqueza de sus actividades creativas. Cuando se crea una nueva relación valiosa, ese "ámbito de vida" se ensancha y enriquece. Desde este planteamiento podremos afirmar que la creación de la cultura de empresa en el seno interno de una organización dependerá de la posibilidad y capacidad de generar encuentro que tengan los integrantes de dicha organización. Desde esta perspectiva hay que abordar el desarrollo de competencias profesionales en la empresa

Desde esta perspectiva la empresa C&A modas, una empresa que lleva seis generaciones dedicada al sector textil participó en el seminario permanente de investigación ética aportando una serie de procedimientos incorporados a los procesos de desarrollo de las carreras profesionales de los trabajadores, basados en la generación de encuentro:

C&A Modas es una empresa familiar, dedicada al ámbito textil, que se encuentra ya por la sexta generación. La empresa fue fundada en Holanda por los hermanos Clemens y August Brenninkmeijer en 1841. Actualmente C&A cuenta con 35.000 empleados alrededor del mundo y suma más de 1.500

tiendas en 21 países. La empresa, que maneja su negocio en Brasil, México y China de forma independiente, finalizó el ejercicio 2011 con una cifra de negocio de 6.800 millones de euros. C&A pertenece a COFRA Holding que sitúa el comportamiento ético como uno de sus principios de actuación:

The COFRA Group has been committed to the principle of “fair and honest dealings” with all our stakeholders since the creation of the family business by Clemens and August Brenninkmeijer in 1841. The COFRA Group Business Principles are therefore a reaffirmation of the ethical standards that have always sustained the company. They serve as a framework which defines the scope and the minimum standards<sup>330</sup>.

Es importante tener en cuenta que los tres principios sobre los que asientan su actividad se encuentran alineados con la Doctrina Social de la Iglesia y la ética dialógica personalista:

1. La dignidad humana. Para ellos significa trabajar para salvaguardar los derechos humanos, unas condiciones laborales dignas, promover la ética y la justicia y reconocer el valor inherente de todas las personas que trabajan en la empresa independientemente de su puesto en la cadena de valor.
2. Sostenibilidad, desde una perspectiva solidaria que no comprometa los recursos para generaciones futuras. Para ello, se refieren a la aproximación "*cradle to cradle*" como un concepto fuerza que pretenden integrar en todas sus prácticas para no hacer depender el crecimiento económico a expensas de los recursos del planeta. La sostenibilidad se extiende al respeto de los derechos de los trabajadores y cuidado del medio ambiente reduciendo la huella de carbono y utilizando energías limpias en su cadena de producción. La

---

<sup>330</sup> <http://www.cofraholding.com/> (Consultado el 6 de julio de 2015)

última encíclica papal, *Laudato si*, se refiere especialmente a este aspecto insistiendo en que "*si tenemos en cuenta que el ser humano también es una criatura de este mundo, que tiene derecho a vivir y a ser feliz, y que además tiene una dignidad especialísima, no podemos dejar de considerar los efectos de la degradación ambiental, del actual modelo de desarrollo y de la cultura del descarte en la vida de las personas*"<sup>331</sup>.

3. El bien común, colaborando para el desarrollo de las condiciones sociales, económicas y medioambientales de las comunidades donde desarrolla su actividad. Este aspecto, como hemos analizado anteriormente, es un principio clave de la Doctrina Social de la Iglesia:

[El Bien Común] abarca el conjunto de aquellas condiciones de la vida social, con las que los hombres, las familias y las asociaciones pueden lograr con mayor plenitud y facilidad su propia perfección<sup>332</sup>.

En este sentido, para su expansión en China aplicaron otro de los aspectos antropológicos nucleares desde las que se articula la ética dialógico - personalista y la Doctrina Social de la Iglesia: la experiencia del encuentro. Su misión, visión y valores se encuentran redactados desde una idea muy clara de lo que significa un proyecto de largo alcance y con un enfoque claro hacia la generación de valor personal, económico y social:

Some people still believe that the sole purpose of business is profit, that the responsibility of management is simply to maximize shareholder value, and that economic efficiency is a good in and of itself. We agree that a business which continually amazes its customers will generate profits, and without profitability will not survive for long. Profitability is therefore

---

<sup>331</sup> PAPA FRANCISCO: *Laudato si*, San Pablo, Madrid, 2015, 46.

<sup>332</sup> *Gaudium et Spes* 74,1

critical to a responsibly led business. Great businesses that are well run have profits as an outcome of their success<sup>333</sup>.

Sin embargo, no se trata de una mera declaración de intenciones, sino que estas claves se encuentran incorporadas en procesos clave de la gestión de personas, según ellos, su principal activo. En este sentido, en el marco del seminario de investigación permanente (SPIEL) se analizaron estos procesos, ya que constituyen ejemplos muy clarificadores de cómo se pueden diseñar procedimientos inspirados en la ética dialógico personalista y la Doctrina Social de la Iglesia.

## 8.2 Amplitud: repercusión de las decisiones en los demás

La mirada profunda, aplicada a la empresa, nos muestra cómo ésta, al integrar diversos modos de realidad, exige distintas actitudes:

Este tipo de mirada profunda nos descubre que nos desarrollamos porque nos ambientamos al ambientar otras realidades, y nos transfiguramos al cambiar nuestra forma de tratar realidades ambientadas. Mirar profundamente no significa, en principio, movilizar una forma de visión potente, sino transfigurar la forma de comportarnos, con lo cual se perfecciona toda nuestra persona, incluida la sensibilidad<sup>334</sup>.

De este modo, la relación con las personas, al ser realidades de nivel 2, exige las actitudes de estima, respeto y colaboración. No relacionarse desde estas actitudes es no respetar ese tipo realidad. En este caso, se podrá tal vez dominar la realidad (nivel 1), pero se condena a no poder fundar con ella una

---

<sup>333</sup> <http://www.cofraholding.com/> (Consultado el 6 de julio de 2015)

<sup>334</sup> LOPEZ QUINTAS, A.: *La ética o es transfiguración o no es nada*, BAC, Madrid, 2014, 359.

*relación creativa (nivel 2)*. Cuando una persona asume las posibilidades que le brinda el otro desde la estima el respeto y la colaboración, funda un tipo de unión especial y da origen a una realidad valiosa que antes no existía. Esto es lo que López Quintás denomina creatividad que es la base del encuentro<sup>335</sup>. Esta interrelación en forma de encuentro entre ámbitos, personas, proveedores, clientes, stakeholders en general, es lo que dota de *amplitud* a la mirada profunda.

Es un error pensar que el encuentro se produce por anular las distancias físicas. Desde esta preocupación Alphons Brenninkmeijer, asumió el reto de extender la red de tiendas C&A Modas en China. Para esta expansión se presentaban dos tipos de distancias que era necesario trabajar: distancia geográfica respecto al holding en Suiza (centrales de Holanda, España y Francia) y distancias culturales e históricas en cuanto al enfoque en las relaciones laborales y la producción. Para afrontar este reto, se optó por el desarrollo de procesos de gestión de personal nucleares, basándolos en la experiencia del encuentro. De este modo, desarrollaron tres procesos de gestión de personal desde la experiencia del encuentro: a) El encuentro en la selección y retención del talento; b) El encuentro en los procesos de evaluación de desempeño; c) El encuentro en el trabajo en equipo.

Conviene señalar que todas estas conclusiones están siendo tomadas a la luz del pensamiento del profesor López Quintás, originariamente cuando fueron diseñadas por C&A estaban más inspiradas en el pensamiento social de la Iglesia Católica, lo que de alguna manera viene a corroborar una de los objetivos de los objetivos de la presente tesis, la antropología subyacente al pensamiento dialógico-personalista y a la Doctrina Social de la Iglesia es la misma.

---

<sup>335</sup> *La cultura y el sentido de la vida*, Rialp, Madrid, 2003, 25 -28.

Los procesos de selección pueden enfocarse desde la detección de habilidades, conocimientos técnicos y específicos que sobre el área en cuestión deben poseer los candidatos. Si reducimos el enfoque únicamente a este aspecto, nos estaremos moviendo en el nivel 1, el de la utilidad, manejo, disposición y dificultando la posibilidad de establecer relaciones de encuentro auténticas. Sin embargo para los directivos de C&A era muy importante establecer la relación desde el nivel 2, es decir, el personal. Podemos decir que el proceso se aplicó desde un enfoque basado en la mirada profunda: *“Esta mirada es muy realista. Moviliza la imaginación, naturalmente, pero ésta no ha de ser vista como la facultad de lo irreal, sino de las tramas de ámbitos que laten en las realidades cargadas de sentido”*<sup>336</sup>.

Se habían desplazado a Shanghai cinco expatriados que debían reclutar a treinta personas para desarrollar el proyecto. Las ambiciones de los jóvenes universitarios con los que hablaron se encontraban centradas en no estar más de tres años en la misma empresa para, de este modo, ganar caché y sumar curriculum. Se trataba de una aproximación al desarrollo profesional muy centrado en el nivel 1: revalorización económica por la acumulación de experiencia en diversas corporaciones. Esto chocaba frontalmente con el proyecto que C&A quería desarrollar en China. Un proyecto basado en las personas y con un compromiso a largo plazo. Por ello decidieron plantearlo desde el nivel del encuentro personal y el potencial de desarrollo de la carrera de la persona:

We depend strongly on our employees and do our utmost to promote individual success and development. It is primarily our people and the extent to which they can reach individual and COFRA objectives which determines the success of our Group. Integrity and respect are important values within COFRA and in concert with entrepreneurship are the

---

<sup>336</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *La ética o es transfiguración o no es nada*, BAC, Madrid, 2014, 363.

foundation for historical and future development of our people and the organization<sup>337</sup>.

Era clave, por tanto, relacionarse con ellos desde las actitudes básicas del encuentro. La primera de ellas es el respeto. El proceso de selección no podía ser invasivo. Implicaba un conocimiento previo de su cultura y contexto relacional para poder entender sus claves. En un proceso de selección se puede "comprar" al mejor candidato, con lo cual se podrá manejar, utilizar, optimizar, etc. Esta es la lógica del nivel 1, la propia de los objetos. En este caso, el encuentro es imposible. El encuentro personal supone un intercambio de posibilidades que se asumen activamente. La persona seleccionada asume posibilidades, pero el que selecciona, en forma de experiencia reversible, debe asumir también las posibilidades que le brinda la otra persona. Para ello es clave el respeto, ya que el valor supremo lo ostenta el encuentro cuando es realizado por dos seres personales, pues las experiencias reversibles adquieren un grado especial de excelencia cuando se realizan entre realidades que gozan de un poder de iniciativa. Para establecer un ámbito de respeto en el marco de las entrevistas, se introdujo un estilo dialógico que incluía cuestiones relacionadas no exclusivamente con sus competencias técnicas, sino también referidas a sus circunstancias personales y familiares. Ellos hablaban con orgullo de sus familias y padres y se pudo comprobar que muchos eran hijos únicos por la política estatal en este sentido. Estos aspectos, permitieron comprender muchas de sus razones y posicionamientos. Como sabemos, esta es una de las condiciones del encuentro: comprender las razones del otro. Los directivos de C&A se movían en un contexto en el que la rotación de personal es de un 35%, esto unido a la escasez de talento. No se trataba únicamente de un proceso de selección, sino de un proceso de vinculación. Como sabemos por la antropología dialógica, una persona, por ser corpórea, puede ser trasladada, movida de un lugar a otra. Esta lógica del nivel 1, soterradamente, se encuentra en la base de muchos procesos en las

---

<sup>337</sup> <http://www.cofraholding.com/> (Consultado el 6 de julio de 2015)

empresas. Sin embargo, cuando nos elevamos al nivel 2, se descubre que una realidad distinta, distante, externa y extraña puede convertirse en íntima. Por ello, una persona puede llegar a adquirir un sentido de pertenencia con algo que en un principio puede parecer muy lejano. En el nivel 2 se crea un campo de juego común que permite que dos realidades, en este caso dos personas, entren en relación a través del intercambio mutuo de posibilidades<sup>338</sup>. Pero este proceso exige un tiempo para ir generando poco a poco confianza y se conjugan dos de los fines primarios de la empresa a los que nos referíamos más arriba: el crecimiento de las personas y el sentido vinculado al bien común tal como señala Alphons Brenninkmeijer:

Naturalmente, las charlas iniciales de reclutamiento no bastan para conseguir este objetivo, se trata más bien de una cultura de respeto y un buen trato hacia los colaboradores. Y algo muy importante y, según mi punto de vista, una condición global es que las personas, sobre todo los jóvenes, se identifican con los fines de una empresa, si experimentan: (1) que aprenden diariamente algo útil; y (2) que sienten que hay un entorno sano de enseñanza más allá del puro fin de resultado económico de la empresa<sup>339</sup>.

Al relacionarse desde el respeto - tratando de entender sus circunstancias-, la estima - valorando toda la persona -, y la colaboración, fueron capaces de crear un ámbito de encuentro que se tradujo en un indicador clave del tono ético de la organización: reducir la rotación del personal por ser capaces de generar sentido de pertenencia:

La rotación de personal en Shanghai, donde por otra parte existe un déficit total de talento, es en promedio de un 35%. Nosotros hemos sido capaces de reducir ese 35% en un primer año al 25 % y, si no me equivoco,

---

<sup>338</sup> *Estética de la Creatividad*, PPU, Barcelona, 1987, p45 -50.

<sup>339</sup> FERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, J.L., "Liderazgo ético basado en el encuentro. Crónica de un foro", *Los grandes retos de la empresa del siglo XXI*, Memoria académica de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial 2010-2011. Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid, 2011, 170.

actualmente nos movemos en tan sólo en un 15% (cifras correspondientes al periodo 2008 - 2010<sup>340</sup>).

### **8.3 Profundidad: el sentido en la toma de decisiones**

Cuando se aplica la mirada profunda a la gestión, las decisiones y los procesos quedan integrados en una trama relacional de sentido. Por ejemplo, la evaluación, enfocada desde el nivel 1, es mera revisión de funciones, tareas y cumplimiento de objetivos. En las grandes empresas, en muchas ocasiones, se vive por los directivos como una carga de trabajo añadida a sus quehaceres diarios, algo que resta tiempo a lo "importante". Por otro lado, en muchas ocasiones, la evaluación del desempeño se encuentra ligada a revisiones salariales y promociones internas, con lo que puede llegar a quedar excesivamente instrumentalizada. Sin embargo, la evaluación de desempeño vista en profundidad nos muestra la interconexión interna que existe entre los diversos niveles de realidad. Desde la perspectiva del nivel 2, el proceso de evaluación puede ser vivido como el momento privilegiado en el que se tiene la oportunidad para generar encuentro con el activo más valioso de la empresa, las personas. Pero, si se enfoca de este modo, deben establecerse a priori las condiciones del encuentro: veracidad, confianza, escucha, respeto, la generosidad, la disponibilidad, la sencillez, la comunicación cordial, la fidelidad, la paciencia, la participación en tareas relevantes, etc. esto son modos diversos de tratar a un ser personal con respeto, estima y espíritu de colaboración.

La evaluación, desde esta perspectiva, es el mayor acto de honestidad que se hace hacia la persona evaluada. Por ello, la importancia de la veracidad, para establecer un ámbito de confianza. Desde C&A se propone una evaluación basada en hechos y datos que aporten veracidad, condición necesaria para el encuentro:

---

<sup>340</sup> *Ibídem*

Con una evaluación bien preparada, basada en hechos y datos, es decir, no en opiniones, sino mostrando la realidad; como si pusiéramos un espejo enfrente de las personas, como un mentor. No desde nuestra autoridad jerárquica, sino por nuestro deseo de buenas personas que quieren ayudar y apoyar al otro en el encuentro<sup>341</sup>.

Otra de las condiciones del encuentro es la escucha, la apertura hacia al otro, estar dispuesto a recibir activamente sus propuestas. Por ello, los directivos de C&A planteaban una serie de cuestiones clave desde las que debía enfocarse la entrevista:

Se trata de una oportunidad para plantear valiosas preguntas: (1)¿Qué piensan de los que estamos haciendo?(2)¿Qué opinan de nuestros clientes y de nuestra estrategia?(3)¿Qué tienen que decir de nuestros procesos, nuestras herramientas y de los obstáculos que se interponen entre los objetivos y la realidad?(4)¿Qué consideran que estamos haciendo bien y qué mal?<sup>342</sup>.

Si se adoptan estas actitudes, se aumenta la capacidad de asumir activamente las posibilidades que la persona evaluada ofrece y generar oportunidades de crecimiento. Este intercambio generoso de posibilidades crea un campo operativo común, en el cual ambos se enriquecen mutuamente y se funda una relación de intimidad, entendida esta como la pertenencia a un campo común de juego. El evaluado influye sobre el evaluador y se supera la relación control, supervisión, propia del nivel 1, rompiendo la dinámica de dominio del evaluador hacia el evaluado a favor de la generación de un ámbito de perfeccionamiento. Entre ambos se ordenan las ideas, se clarifica la carrera profesional, se reflexiona conjuntamente sobre la estrategia. En el nivel 1 la evaluación de desempeño es supervisión y control; en el nivel 2 es ámbito de encuentro interpersonal y, por tanto, de crecimiento:

---

<sup>341</sup> *Ibidem*, 172.

<sup>342</sup> *Ibidem*

Por consiguiente, pienso que, con las evaluaciones basadas en el encuentro real, tenemos en nuestras manos la más poderosa herramienta para promocionar la competencia y el talento. Y, si lo hacemos bien, para crear caminos de desarrollo y trayectorias de carrera para nuestros colaboradores quienes, a la postre son los mejores embajadores de nuestros fines empresariales<sup>343</sup>

Desde el nivel 2, la evaluación se convierte en colaboración, ya que supone entreveramiento de ámbitos de vida. También implica participación, una de las condiciones del encuentro y principio de la Doctrina Social de la Iglesia. Al incluir la opinión de los trabajadores en forma de preguntas se genera un ámbito de participación lúdica que se crea desde una actitud de generosidad desde ambas partes. De algún modo, se introduce el principio de subsidiariedad, ya que el proceso de evaluación concede a cada trabajador cierto poder de iniciativa. Esta apertura suscita interés en el ánimo del trabajador y lo motiva, pues ve su esfuerzo recompensado al ser tenido en cuenta desde su autonomía. Esta alta motivación dispone al trabajador para realizar el esfuerzo de adaptación que puedan exigirle los cambios que realice la empresa. Esta es una de las claves del proceso de evaluación basado en el encuentro: encontrarse no se reduce a estar cerca *-nivel 1-*; supone entrar en juego creativamente para un enriquecimiento mutuo *-nivel 2-*. Las exigencias del encuentro encierran un valor en sí mismas, ya que contribuyen a desarrollar diversos modos de encuentro y, por tanto, al crecimiento personal. Todo aquello que ayuda a crecer a las personas es valioso. La evaluación de desempeño entendida desde el nivel 2 es generadora de valor.

López Quintás insiste mucho en este aspecto. El enriquecimiento básico que se experimenta al vivir el encuentro es que se supera la escisión entre el

---

<sup>343</sup> *Ibidem*, 173.

dentro y el fuera, el aquí y el allí, lo mío y lo tuyo<sup>344</sup>. Esta superación permite lograr formas de unidad relevantes entre las persona y crear modos de vida comunitaria sumamente fecundos, clave para la vitalidad ética de las organizaciones.

Para C&A modas, al igual que otras empresas de venta y distribución, es fundamental conocer recurrentemente, casi diariamente, las cifras de venta. Se tienen en cuenta muchas variables que influyen en los porcentajes - movimientos bursátiles, estrategias de los competidores, huelgas, condiciones climáticas, etc.- Para llevar a cabo estos análisis los directivos de las compañías establecen una serie de reuniones para analizar y valorar todas estas variables. Como en los dos ejemplos anteriores, estas reuniones se enfocan en muchas compañías desde la lógica del nivel 1, es decir, basadas en el chequeo de tareas, control, análisis, etc. Estas cuestiones son clave para el funcionamiento eficiente de la compañía, pero desde C&A se pensó que era absolutamente necesario incorporar la lógica del nivel 2 en estas reuniones. Refiriéndose a este aspecto, Alphons Brenninkmeijer señalaba:

Ahora bien, siempre me preocupo de que estos encuentros no terminen siendo, de pronto, una de tantas reuniones formales - o lo que podría ser todavía más grave, en una sesión improvisada de control y chequeo de tareas. Se trata de encontrarse una vez al día en un ambiente más relajado donde haya también un verdadero interés por lo personal, por lo emocional<sup>345</sup>

Diariamente, los directivos de C&A se ven en un ambiente relajado e informal, no más de veinte minutos, en los que comentan agendas, impresiones, aspectos personales, preocupaciones, etc. A través del encuentro se da la realización personal, ya que fundan modos elevados de unidad. El equipo de dirección queda dimensionado y articulado desde la vivencia de la pertenencia

---

<sup>344</sup> *La ética o es transfiguración o no es nada*, BAC, Madrid, 2014, 113-116.

<sup>345</sup> *Ibidem*, 174.

a un proyecto vinculante, tensionado desde la vivencia del ideal de la unidad. En este caso, desde la mirada profunda comprendemos como:

1. La “libertad de maniobra” se transforma en “libertad creativa”. El nivel 1, en los resultados, beneficios, queda dimensionado ya que es posible entender los principios de la empresa más allá de lo obvio y lo habitual.
2. Lo anodino se colma de sentido. Se conecta permanentemente con la misión de la empresa, ya que no todo se reduce a la cuenta de resultados. El nivel 3 sustenta el 2, que a su vez sustenta al 1.
3. La pasividad se vuelve creatividad. Se abre el campo de reflexión a perspectivas diversas que pueden ser integradas como posibilidad. Cuando se genera un ámbito de confianza y cordialidad se genera una mayor creatividad.
4. Lo cerrado se torna relacional.
5. El lenguaje pasa de ser mero medio de comunicación a vehículo viviente del encuentro. Las reuniones no quedan reducidas a mera transmisión de instrucciones y reportes, sino lugar de encuentro interpersonal<sup>346</sup>.

Es preciso tener en cuenta que el nivel 2 exige una tensión creativa, es decir, una intencionalidad clara. El encuentro no se da por mera yuxtaposición. El hecho de reunirse no garantiza una mayor vinculación al equipo ni al proyecto. Podríamos decir que la propuesta de C&A pasa por meter en agenda el desarrollo del nivel 2. Una de las exigencias del encuentro es conceder el tiempo necesario que exige. Este aspecto es muy complicado integrarlo en el tiempo de la gestión, un tiempo de nivel 1 en el que los plazos se acortan cada vez más por las exigencias de los resultados. Estar dispuesto a invertir en el tiempo creativo que exige el encuentro es una inversión a largo plazo:

---

<sup>346</sup> LÓPEZ QUINTÁS, A., *La ética o es transfiguración o no es nada*, BAC, Madrid, 2014,15-65.

Durante los últimos años me di cuenta de que en todos los encuentros, tanto en persona como por teléfono, siempre se puede crear un ámbito diferente del "nivel1"; y si la inversión de tiempo puede parecer a priori un despilfarro o una ineficiencia, yo les garantizo que, muy al contrario, es muy buena apuesta por la rentabilidad a largo plazo<sup>347</sup>.

Todo lo descrito en este caso podría indicar que la preocupación por la vinculación interpersonal puede reducirse a una medida táctica para mejorar la cuenta de resultados. En tal caso, la relación de unas personas con otras sería rebajada a la condición de un "medio para un fin ajeno a cada una de ellas". Tal rebajamiento manipulador privaría a los conceptos de *relación, confianza y participación* de su sentido profundamente humano – propio del *nivel 2* – para situarnos en el *nivel 1*, el del manejo de los objetos o cosas. Esta tendencia a reducir el valor de lo humano se halla en el camino opuesto al de la búsqueda de la excelencia y entra en contradicción con la clave de bóveda de la ética dialógico personalista y el principio de la Doctrina Social de la Iglesia de la persona como fin en sí misma y la inviolabilidad de la dignidad humana. Por eso podemos afirmar que las relaciones interpersonales en la empresa no son un mero medio para un fin económico; constituyen un fin en sí mismas, pues encierran un gran valor para la vida de cada uno, independientemente de su posible rentabilidad, es decir, de su posible influjo positivo sobre la productividad. Los ejemplos analizados en el caso C&A nos muestran cómo el crecimiento de las personas no se opone a la rentabilidad, sino que el encuentro es un generador de valor en todos los órdenes, incluido el económico. Este caso muestra cómo se pueden establecer procedimientos de gestión que evitan que las personas puedan ser reducidas a meros medios para la obtención de beneficios sino que éstas crecen y hacen crecer la comunidad donde desarrollan su actividad, en este caso, la empresa.

---

<sup>347</sup> *Ibidem*, 174

Después de este análisis podemos afirmar que la gestión ética integra la triple direccionalidad de la mirada profunda: profundidad, alcance y amplitud.

- Desde profundidad vemos que existen diversos niveles de realidad: objetos y ámbitos. Esta sería la perspectiva ontológica de la mirada profunda. La capacidad de ver al tiempo los niveles en los que se despliega la realidad. El resultado económico es una consecuencia. Nunca podrá ser una finalidad escindida. La cuenta de resultados es el primer plano de realidad que se nos presenta cuando nos asomamos a la realidad empresarial y parece el único y prioritario por su fuerza de imposición. Este queda cualificado cuando se dimensiona al convertirse en expresión de los otros niveles de realidad. Aquí radica el sentido de la empresa, su misión.
  
- Desde la amplitud, descubrimos la importancia de la interrelación entre ámbitos y las actitudes que exige el encuentro para que pueda darse esta interrelación. Ésta sería la perspectiva ética de la mirada profunda. Los diversos modos de realidad exigen modos de actitud diferentes para relacionarse con ellos. El adecuado ajuste entre los modos de realidad y las actitudes que exigen nos da la tonalidad ética. La idea de relacionalidad implica que todas las decisiones que se toman en el seno interno de la empresa tienen un impacto directo sobre las personas, la sociedad, el medio ambiente, etc., al tiempo que contribuyen construir estas realidades que son ambitales y, por tanto, relacionales.
  
- Desde el alcance, podemos comprobar que la fundamentación que sustenta el entramado relacional de lo real. Esta sería la perspectiva axiológica de la mirada que nos acerca al concepto de empresa axiotrópica, aquella que se fundamenta de un modo claro en los valores y una misión vinculada al bien común o ideal.

#### **8.4 La empresa axiotrópica inspira su misión orientada por los valores de la Verdad, la Justicia y la Generosidad**

Cuando se conocen las leyes del crecimiento personal, se observa hasta qué punto las condiciones de ese ascenso coinciden con las exigencias que plantea el logro del éxito empresarial. No es extraño que, una y otra vez, los directivos de prestigiosas empresas subrayen la necesidad de vincular el cumplimiento de las leyes de la competitividad empresarial con la atención al bien de las personas que colaboran y se relacionan con la empresa. Si escindimos la economía –en el sentido de indiferente a la suerte de los trabajadores (actitud propia del nivel 1)-, no hace justicia a la verdad del hombre, a lo que es y a lo que está llamado a ser. Esto será una mirada unilateral, reduccionista, opuesta a al enfoque que plantea la mirada profunda.

Esta actitud básica es la de generosidad, la cual suscita en las personas un sentimiento de confianza, que es condición básica del encuentro, el cual promueve a su vez el intercambio comercial. Una persona logra todo su alcance y su valor creando encuentros –la forma más elevada de unión, es decir, fundando vida comunitaria, configurando la vida social desde una motivación fundamentada desde el ideal de justicia y generosidad. Esto explica perfectamente la opinión del presidente de la Shell alemana, Sr. Wellbergen:

Una política empresarial que no tiene en consideración las necesidades sociales de la comunidad y enfoca la actividad solamente bajo objetivos económicos está condenada al fracaso [...]. La sociedad espera elevadas prestaciones económicas por parte de la empresa; sin embargo, al mismo tiempo incide en su responsabilidad social<sup>348</sup>.

Estamos ante un cambio de actitud. En la vida empresarial, la excelencia se consigue respetando a las personas en *lo que son* y en *lo que están llamadas a*

---

<sup>348</sup> MELENDO, T., *Las claves de la eficacia empresarial*, Rialp, Madrid, 1990, 63.

ser. Si se tiene esto en cuenta, cuando un empresario oiga que debe ser justo, generoso o solidario con cada uno de sus colaboradores y con la sociedad entorno, no caerá en el error de pensar que se le quiere imponer una norma externa a él y a su actividad profesional. Sentirá una voz interior que le recuerda una exigencia básica de su realidad personal. El éxito de la vida empresarial no consiste únicamente en obtener beneficios materiales, sino en lograr la meta de la vida humana y dotar ésta de sentido:

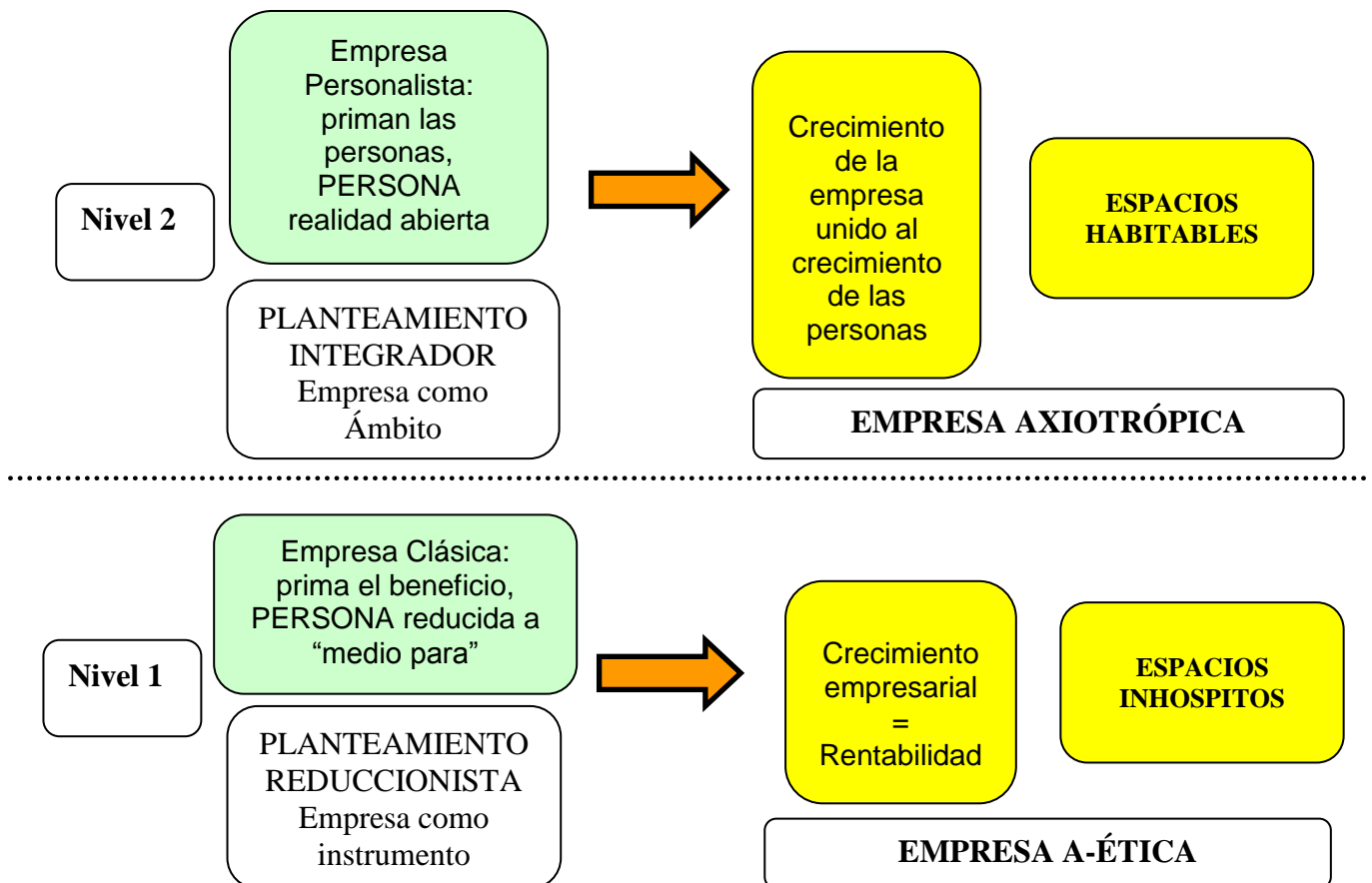
Responder a las exigencias morales más profundas de la persona tiene también importantes efectos beneficiosos en el plano económico. En efecto, la economía tiene necesidad de la ética para su correcto funcionamiento; no de una ética cualquiera, sino de una ética amiga de la persona<sup>349</sup>.

Esto se consigue cuando la actividad empresarial se desarrolla desde principios de justicia y generosidad, es decir, cuando la empresa se orienta hacia el bien, con prudencia unida al amor, dentro de un orden, el famoso y genial *ordo amoris*, de San Agustín. Para ello es clave la atención debida a la actividad creativa propia del *nivel 2* -basada en la atención a la verdad, la justicia, la bondad, la belleza, la unidad (*nivel 3*)-. Estas son las claves de la empresa sostenible y por tanto axiotrópica. La empresa axiotrópica comienza su actividad situándose en el nivel 2, cuidándose de obtener los beneficios necesarios para sostener la empresa (nivel 1) y poder continuar esa labor generosa de servicio (nivel 2), inspirada en la opción incondicional por la bondad y la justicia (nivel 3). Este modo de concebir la empresa sólo es posible cuando se integran los niveles 1, 2 y 3. Las relaciones con los trabajadores, proveedores, clientes, stakeholders en general no podrán establecerse desde la óptica de unos medios para el logro de fines ajenos a ella (lo que la rebajaría injustamente al nivel 1), sino como una relación con realidades abiertas, relacionales, fuentes de iniciativa para servir a otros (nivel 2). Gestionar una empresa únicamente desde el nivel 1 no resulta viable. La sostenibilidad

---

<sup>349</sup> BENEDICTO XVI, *Caritas in Veritate*, n. 45.

únicamente se puede plantear si, al tiempo que cubrimos las necesidades propias del nivel 1, ascendemos al nivel 2 y ganamos la flexibilidad de espíritu que nos da la opción por los grandes valores (nivel 3): Verdad, Bondad, Belleza, Justicia, y Unidad.



Podemos hablar de empresas éticas si la obtención de beneficio, nivel 1 de la realidad, se encuentra integrado en el nivel 2, que es dónde se da el encuentro, la creatividad y el desarrollo personal de los trabajadores, y en el nivel 3, que remite a la posibilidad de que todos, directivos y empleados, puedan optar por los grandes valores: Justicia, Verdad, Bondad y Belleza. Esta opción garantiza que el encuentro realizado en el nivel 2, tendrá continuidad porque no queda reducida a medio para mejorar la cuenta de resultados, sino

que se encuentra articulado por los grandes valores que dan dignidad y excelencia a la persona humana.

Los beneficios son una consecuencia lógica de la capacidad que la empresa tenga para integrar los niveles 1, 2 y 3, es decir, beneficios y promoción de la dignidad de los trabajadores inspirada por los grandes valores. Por ello, es un error pensar que para aumentar la productividad de la empresa haya que reducir los recursos (humanos, financieros, medioambientales, etc.) a meros medios. Con este planteamiento se invierte esta lógica y los recursos. Los recursos quedan recalificados, entendidos más como potencialidad que como mero recurso. De tal modo que el beneficio económico no es resultado de una cosificación injusta de los trabajadores; es un indicador de la calidad integral de la empresa. Lo expresa certeramente Juan Pablo II:

El desarrollo integral de la persona humana en el trabajo no contradice sino que favorece, más bien, la mayor productividad y eficacia del trabajo mismo, por más que esto pueda debilitar centros de poder ya consolidados. La empresa no puede considerarse únicamente como una 'sociedad de capitales'; es, al mismo tiempo, una 'sociedad de personas', en la que entran a formar parte de manera específica y con responsabilidades propias los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo<sup>350</sup>.

El beneficio de la empresa se debe llevar a cabo en términos y con criterios económicos, pero este objetivo que es de nivel 1, queda perfectamente integrado desde arriba cuando la empresa opta por los grandes valores, cuando la empresa se torna en axiotrópica. La empresa axiotrópica es más creativa cuando se convierte en fuente de posibilidades para la persona que trabaja en ella tornándola creativa. Es creativa una persona cuando recibe activamente posibilidades que le permiten dar origen a algo nuevo, dotado de

---

<sup>350</sup> Juan Pablo II, *Encíclica Centesimus Annus*, 43 b.

gran significación para su vida. Cuando esas posibilidades se las otorga un ámbito o realidad abierta, en este caso una empresa axiotrópica, tiene lugar el encuentro en sentido riguroso. La creatividad será entendida como la posibilidad de crear vínculos valiosos de diverso orden con la realidad circundante asumiendo las posibilidades que brinda esta realidad y movilizandando las potencias que la persona tiene. Es desde esta perspectiva axiotrópica desde la que es preciso aproximarse a la idea de creación de valor económico, social y relacional en las empresas<sup>351</sup>.

---

<sup>351</sup> GARCIA-ESCRIBANO, A.J. y AYMÁ, L., “La empresa axiotrópica como reto para la sostenibilidad”, *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor*, Memoria Académica 2014-2015 de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Publicaciones de la Universidad de Comillas, Madrid, 2015, 44-45.

## **CONCLUSIONES**



Podemos ahora entrever que la superación de las paradojas planteadas por el deseo de prestar la debida atención al rendimiento económico de la empresa y al desarrollo personal de los trabajadores sólo puede realizarse si integramos los niveles 1, 2 y 3 de la realidad.

### **PRIMERA CONCLUSIÓN:**

La actitud éticamente valiosa es “rentable” para la empresa si ésta entiende la “rentabilidad” no sólo en el *nivel 1* sino también en los niveles 2 y 3. En el primero, significa incremento de beneficios económicos. En el 2, alude a un aumento de calidad en la vida personal de los trabajadores. En el 3, remite a la capacidad de todos, directivos y empleados, de optar por los grandes valores: Unidad, Verdad, Bondad, Justicia y Belleza. Esta opción garantiza que el encuentro realizado en el *nivel 2*, tendrá continuidad porque no responde sólo ni primordialmente a mero interés o apetencia sino también al aprecio por los grandes valores que dan dignidad y excelencia a la persona humana.

### **SEGUNDA CONCLUSIÓN:**

Si los directivos de la empresa conjugan la atención a los intereses económicos de la empresa y el compromiso con los valores grandes valores, actuarán con veracidad, justicia y generosidad. Esta actitud suscitará confianza en los subordinados lo que promoverá el incremento de la responsabilidad en todos aquellos que están relacionados con la empresa.

### **TERCERA CONCLUSIÓN:**

Cuando los directivos de la empresa, como consecuencia de lo opción incondicional por la Verdad, practican una política de transparencia en relación con los datos financieros, aumenta la confianza de los colaboradores.

### **CUARTA CONCLUSIÓN:**

Si los trabajadores responden de forma solidaria a los intereses de la empresa, su más alta participación en la misma se traducirá en una mayor motivación y eficacia laboral. Entenderán las directrices de los superiores más como resultado de su autoridad que de su capacidad de mando, con lo cual se irá superando paulatinamente la escisión entre la dirección y los subordinados, que irán adquiriendo un progresivo carácter de colaboradores.

### **QUINTA CONCLUSIÓN:**

No sólo se compatibiliza la competitividad de la empresa y la promoción de la dignidad de los trabajadores, sino que se incrementa la eficacia de éstos, con el consiguiente incremento de beneficios. Con lo cual queda patente que, para aumentar la productividad de la empresa, no hace falta reducir los trabajadores a meros medios para el logro de beneficios.

### **SEXTA CONCLUSIÓN:**

Se advierte que el ejercicio de la autoridad, cuando es ejercido desde el encuentro, por tanto desde el nivel dos de la realidad, no disminuye la confianza de los colaboradores, antes la acrecienta.

**SÉPTIMA CONCLUSIÓN:**

Se descubre que es posible velar, al mismo tiempo, por los intereses de la empresa y de los trabajadores.

**OCTAVA CONCLUSIÓN:**

El beneficio económico no es resultado de una cosificación injusta de los trabajadores, cuando se opera desde el nivel dos de la realidad, es un indicador de la calidad integral de la empresa.

**NOVENA CONCLUSIÓN:**

Cuando la operativa de la gestión se encuentra inspirada por principios éticos inspirados en la ética personalista-dialógica y en la Doctrina Social de la Iglesia, las empresas son más sostenibles. Desde esta clave, la práctica empresarial adquiere sentido y se pueden incorporar en su funcionamiento decisiones que integren el desarrollo de las personas y la consecución del beneficio.

**DÉCIMA CONCLUSIÓN:**

La empresa, por ser una realidad relacional, abarca un campo muy amplio de intereses y fines. La relación indica tendencia, respectividad, apertura. Por ello, encuentra su fundamento ético en la orientación hacia los demás.

**ÚNDECIMA CONCLUSIÓN:**

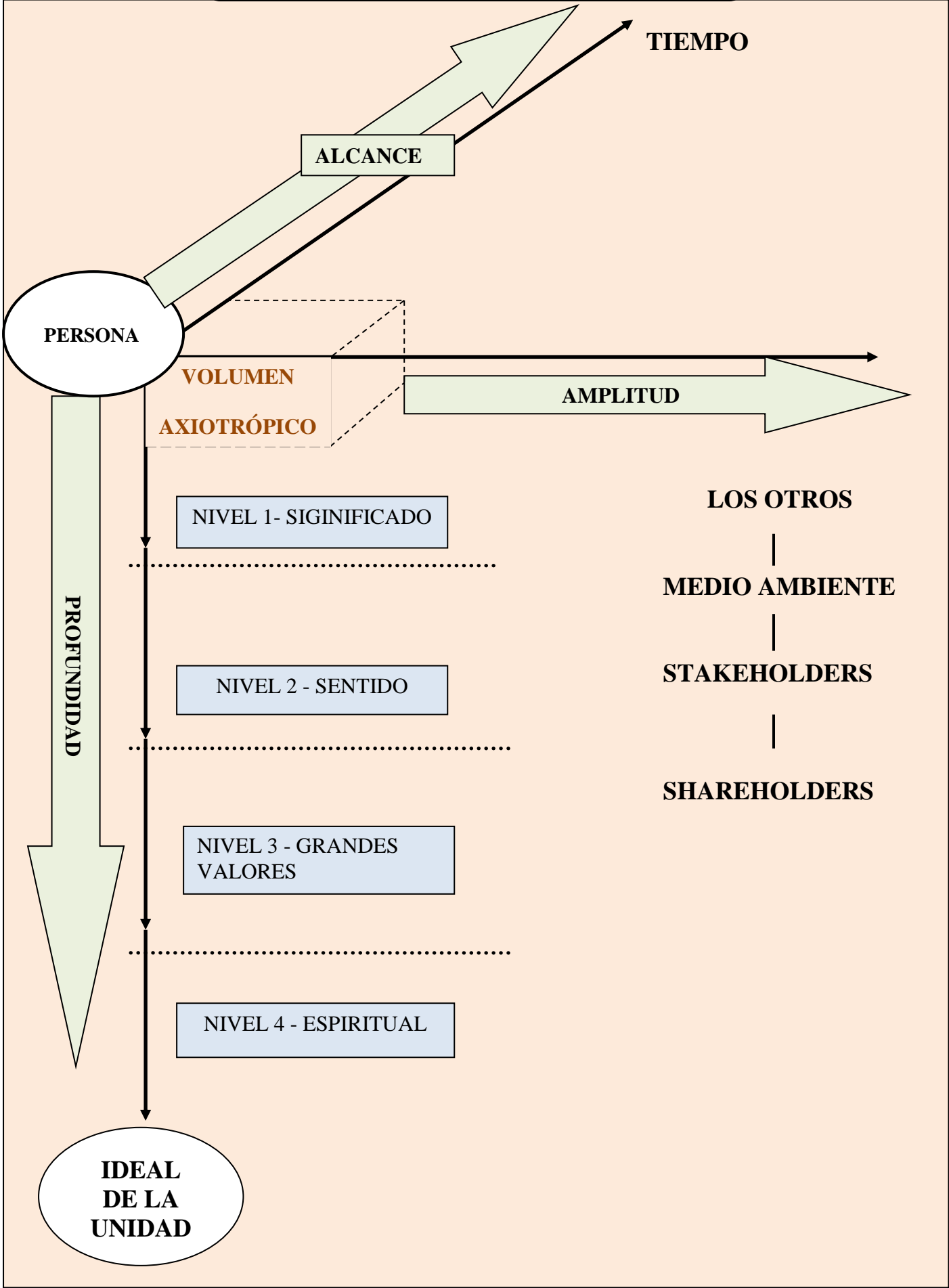
Cuando se piensa relacionamente se ve con facilidad que la empresa nace de la sociedad y es nutrida por ella, y debe, a su vez, organizarse para servir a la sociedad. No es una institución que exista con el único fin de favorecer a

aquellos que han podido aportar el capital necesario o la mera obtención de beneficio.

### **DUODÉCIMA CONCLUSIÓN:**

Como corolario a todas las conclusiones anteriores, podríamos decir que la empresa que se mueve orientada y atraída por los grandes valores y cuyas decisiones, arraigadas en el sentido, tienen en cuenta su impacto en el futuro y en el entorno, es una empresa axiotrópica. La búsqueda de sentido fundamentado en los grandes valores es generadora de encuentro, por tanto, de creatividad, lo que sitúa a la persona como eje relacional de la empresa promoviendo la generación de riqueza y de bien común.

**LA EMPRESA AXIOTRÓPICA  
IMPACTO DE SUS DECISIONES**



Enfoques Claves	ETICA DIALÓGICO PERSONALISTA	DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA	LA GESTIÓN AXIOTRÓPICA
CENTRALIDAD DE LA PERSONA	<p><b>Dignidad</b> inviolable de la persona</p>	<p><b>Principio antropológico:</b> Primacía de la persona sobre todo el orden material y ámbitos sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa como lugar de crecimiento personal.</li> <li>- Diseño de carreras profesionales en el seno de la empresa.</li> <li>- Énfasis en la Formación de las personas que componen la empresa, tanto en el ámbito interno como externamente.</li> </ul>
	<p>Hombre como <b>realidad abierta</b>, estructura moral: construcción de su <i>ethôs</i> como desarrollo en el ejercicio de su libertad.</p>	<p><b>Principio Cristológico:</b> Crecimiento del hombre como tendencia a la perfección que le es propia. Autorrealización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta valoración de los directivos y empleados con sentido de servicio a la empresa.</li> <li>- Promoción del comportamiento ético incorporado en las evaluaciones de desempeño.</li> </ul>
EL SENTIDO	Ideal de la Unidad	<p><b>Principio Teológico:</b> Dios causa y fundamento último. <i>Principio del Bien Común.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación de beneficios al Bien Común</li> <li>- Necesidad de sentido en la práctica empresarial. Claridad en su propósito con una acción orientada claramente a su misión y visión.</li> <li>- La necesidad de la coexistencia de la creación de valor económico y valor social.</li> </ul>
		<p><b>Principio de Solidaridad</b></p> <p><b>Principio de Justicia Social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razonable equilibrio entre las remuneraciones de altos directivos y el resto de las personas de la entidad.</li> <li>- Solidaridad dentro de la propia empresa.</li> <li>- Aportación a la comunidad</li> <li>- Reducción del impacto medioambiental.</li> <li>- Exhaustiva aplicación de la legislación laboral.</li> <li>- Políticas internas de igualdad: flexibilidad, conciliación, etc.</li> </ul>





## **PROSPECTIVA**



¿El “fin beneficio” justifica los medios, modos y actitudes en un mundo donde la competitividad cada vez es mayor?

Cuando la realidad es vista única y exclusivamente desde su vertiente objetiva el empresario tiende a considerar a cuantos con él se relacionan como simples proveedores: dinero (accionistas), de materia prima (proveedores en sentido estricto), de trabajo (empleados), de consumo, recursos y beneficios (clientes), de tal modo que todas las relaciones se establecen partiendo desde la lógica del instrumento (medio para) relación propias entre objetos: cambio, compra-venta, manipulación, causa-efecto, acción-reacción<sup>352</sup>. Si bien, desde una perspectiva ética, esto es absolutamente lícito para las relaciones en el nivel uno de la realidad, es inadmisibles entre realidades que no son únicamente objetos. Por ejemplo, no entraña ningún dilema ético valorar económicamente un objeto determinado y venderlo, destruirlo para el reciclaje una vez que ya no sirve o utilizarlo hasta que se rompa. En el plano de los objetos esto es absolutamente lícito. ¿Por qué entonces devienen los problemas éticos cuando debido a las crisis económicas mundiales o a los movimientos internacionales de capital se compran empresas para desmantelarlas o se despiden trabajadores?, ¿por qué actualmente la empresa se plantea el impacto medio ambiental como uno de los puntos estratégicos de sus planes de sostenibilidad?<sup>353</sup>. En el plano de los objetos, las relaciones se establecen desde la lógica causal (causa-efecto), de los medios y los fines. Desde esta perspectiva el medio ambiente sería visto como un medio para la obtención de unos fines. La explotación ilimitada de recursos naturales estaría legitimada si a

---

<sup>352</sup> MELENDO, T., *Las claves de la eficacia empresarial. Un reto a los empresarios españoles*, Ediciones Rialp, Madrid, 1990, 41.

<sup>353</sup> "Por un lado, como se ha sugerido anteriormente, por motivos éticos: la empresa es una institución social que tiene una mayor capacidad de innovación y, por lo tanto, social y medioambiental de nuestro planeta; y, como se ha indicado, a mayor poder, mayor responsabilidad". OLCELSE, A.; RODRIGUEZ, M. A.; ALFARO, J., *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*, Mc Graw Hill, Madrid, 2008, 15.

la postre mejora la cuenta de resultados. Sin embargo, este planteamiento ya no convence ni a las propias empresas, ni al sentir general de la sociedad.

Si el desarrollo de las personas es una cuestión central en la empresa, nos encontramos en disposición de distinguir claramente si los cambios que se articulan para generar un tipo de relaciones interpersonales son pensados para mejorar el rendimiento de la empresa (viejo paradigma) o, más bien, si el beneficio es una consecuencia natural de la mejora en las relaciones interpersonales (nuevo paradigma). La vinculación interpersonal o la creación de una determinada cultura de empresa podría reducirse a una medida táctica para mejorar el rendimiento de la empresa<sup>354</sup>. En tal caso, la relación de unas personas con otras sería rebajada a la condición de un “medio para un fin ajeno a cada uno de ellas”. Tal rebajamiento manipulador privaría a los conceptos de *relación, confianza, participación* de su sentido profundamente humano. Esa reducción de valor de lo humano se halla en el camino opuesto al de la búsqueda de la excelencia. Por ello podemos afirmar que las relaciones interpersonales en la empresa no son un mero medio para un fin económico; constituyen un fin en sí mismas por cuanto encierran un gran valor para la vida de cada uno, independientemente de su posible rentabilidad, es decir de su posible influjo benéfico sobre la productividad.

Esta investigación nos ha permitido acotar un concepto fundamental para medir la calidad ética de las organizaciones: el volumen axiotrópico. Para conceptualizarlo ha sido preciso integrar varias vertientes, todas ellas relacionadas, pero que en otras investigaciones han sido tratadas de modo

---

<sup>354</sup> *"La ética, como saber y como inspiración ética –repito-, impera la excelencia, el exceso en la búsqueda del bien, el fomento comprometido de todos los valores a los que la propia capacidad –individual y colectiva – pueda prestar fuerzas. De ahí que prioritaria y básicamente no se concrete en un conjunto de recetas para solventar los casos extremos –aunque también a ello habrá que atender -, sino en un compromiso de fondo arriesgado que tiende promover el mayor bien posible en cantidad y calidad, para el mayor número de personas". MELENDO, TOMAS: Las claves de la eficacia empresarial, 38.*

parcelado en su relación con la ética en la empresa: Doctrina Social de la Iglesia, ética Cristiana y la ética Dialógico Personalista. Esta triple integración nos ha permitido acotar de un modo preciso en qué consiste lo que denominamos volumen axiotrópico de la empresa. Esta investigación ha llegado hasta este punto, pero constituye en sí mismo un punto de arranque para futuras investigaciones. Una vez conceptualizado el volumen axiotrópico, se propone parametrizar en forma de indicadores el desarrollo de un índice que permita medir el volumen axiotrópico y su carácter expansivo dentro de las organizaciones para que pueda convertirse en una herramienta de auténtica gestión ética. En este sentido se ha desarrollado una extensa investigación en el seno de la empresa y existen numerosos índices de sostenibilidad, sin embargo, el volumen axiotrópico, al generarse desde la centralidad de la persona, implica repensar los indicadores que otros índices manejan. El volumen axiotrópico tiene una doble dimensión expansiva: dimensión intensiva, hacia dentro de la organización, y otra extensiva hacia fuera. Por ello, el desarrollo de éste índice debería medir, no sólo en forma de foto la calidad ética de la organización, sino también la potencialidad intensiva y expansiva que una organización tiene. Estamos convencidos de que futuras investigaciones demostrarán claramente que existe una relación directa entre el volumen axiotrópico y la sostenibilidad de la empresa.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



## Bibliografía sobre Filosofía y Ética

- AGEJAS, J.A., *La tarea de ser mejor: curso de Ética*, UFV, Madrid, 2007.
- ANTUÑANO, A., SÁNCHEZ, F. Y HUVELLE, S., *El sentido busca al hombre*, Editorial Universidad Francisco de Vitoria, Madrid, 2014.
- ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, Biblioteca Básica Gredos, Madrid, 2000.
- ARISTÓTELES, *Política*, Biblioteca Básica Gredos, Madrid, 2000.
- BARRACA, J., *Vocación y Persona*, Unión Editorial, Madrid, 2003.
- BAUMAN, Z., *Postmodern Ethics*, Balckwell, Oxford, 1995.
- BENEDICTO XVI, *Encíclica Spe Salvi*, Palabra, Madrid, 2007.
- BENEDICTO XVI, *Encíclica Caritas in Veritate*, BAC, Madrid 2009.
- BENN, P., *Ethics*, Routledge, 2006.
- BERDIÁYEV, N., *La filosofía como acto creador*, Ediciones Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1977.
- BERDIÁYEV, N., *Cinq Méditations sur l'existence. Solitude, société et communauté*, Montaigne, París, 1936.
- BUBER, M., *Caminos de utopía*, Fondo de cultura económica, 2006.
- BUBER, M., *Yo y tú*, Caparrós, Madrid 1995.
- BURGOS, J. M., *Para comprender a Jacques Maritain. Un ensayo histórico-crítico*, Fundación Emmanuel Mounier, Colección Persona, nº 16, 2006.
- CAMPS, V., *Breve historia de la ética*, RBA, Barcelona, 2013.
- CAÑAS, J.L., *Gabriel Marcel, filósofo, dramaturgo y músico*, Palabra, Madrid, 1998.

- COLOMER, J. M., *El utilitarismo. Una teoría de la elección natural*, Montesinos Editor, Esplugues de Llobregat, 1987.
- CORTINA, A., *Ética de la empresa*, Trotta, Madrid, 2003.
- DESCARTES, R., *Libertad y Generosidad. Textos morales*, Proteus, 2010.
- DOBB, M., *Teorías del valor y la distribución desde Adam Smith. Ideología y teoría económica*, Siglo XXI editores, 2004.
- EBNER, F., *La palabra y las realidades espirituales. Fragmentos pneumatológicos*, Caparrós Editores, Madrid, 1995.
- EDMUND, H., *La Crisis de las Ciencias Europeas y la Fenomenología Transcendental*, Crítica, Barcelona, 1991.
- FRANKL, V., *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona, 2002.
- FRANKL, V., *Psicoanálisis y Existencialismo*. Fondo de Cultura Económica, México, 2002.
- FRANKL, V., *The Doctor and the Soul: From Psychoteherapy to Logotherapy*, Randon House, Nueva York, 1986.
- FRANKL, V., *La voluntad de sentido*, Herder, Barcelona, 1988.
- FRONDIZI, R., *Qué son los valores*, Fondo de Cultura Económica, México, 1958.
- GALINIER, J.J., *Ética en los negocios*, Espasa - Calpe, Madrid, 1991.
- GIDDENS, A., *Capitalismo y la moderna teoría social*, Idea, 1998.
- GLOVER, J., *Humanity. A moral History of the twentieth century*, Yale University Press, 2001.

- GUARDINI, R., *El espíritu de la Liturgia*, Cuadernos Phase, CPL, Barcelona, 2000.
- GUTIÉRREZ GARCÍA, J. L., *Introducción a la Doctrina Social de la Iglesia*, Ariel 2010.
- HARTMANN, N., *Ética*, Encuentro, 2011.
- HEIDEGGER, M., “*La pregunta por la técnica*”, en *Conferencias y artículos*, Ediciones El Serbal, Barcelona, 2014.
- HEIDEGGER, M., *Arte y Poesía*, Fondo de Cultura Económica de España, Madrid, 2009.
- HEIDEGGER, M., *Ser y Tener*, Caparrós Editores, Madrid, 2003.
- HEIDEGGER, M., *Carta sobre el humanismo*, Taurus, Madrid, 1966.
- HEIDEGGER, M., *Introducción a la metafísica*, Gedisa, Barcelona, 2001.
- HEIDEGGER, M., *Bauen, Wohnen, Denken*, en *Vorträge und Aufsätze*, Werke, Pfullingen, 1959.
- HEIDEGGER, M., “*Construir, habitar, pensar*”, *Conferencias y artículos*, Serbal, Barcelona, 1994.
- HEINEMANN, F., *¿Está viva o muerta la filosofía existencial?*, Revista de Occidente, Madrid, 1956.
- HOBBS, *Leviatán, XIII*. Editora Nacional, Madrid 1977.
- HUDE, H., *En torno al respeto*, Revista Humanitas, nº 5, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- HUME, D., *A Treatise of Human Nature*. Libro III, The Clarendon Edition of the Works of David Hume. Clarendon Press. Oxford. 2007.

- HUME, D., *An Enquiry Concerning the Principles of Morals*. Clarendon Press. Oxford. 1998.
- HUME, D., *Investigación sobre los principios de la moral*, Traducción de Carlos Mellizo, Alianza Editorial, Madrid, 2006.
- HUME, D., *Tratado de la Naturaleza Humana*, Traducción de Félix Duque, Tecnos, Madrid, 2005.
- HUSSERL, E., *Ideas*, Fondo de cultura económica, 1993.
- JASPERS, K., *La filosofía desde el punto de vista de la existencia*, Fondo de Cultura Económica, México 1981, 9ª reimpresión.
- JASPERS, K., *Von der Wahrheit*, R. Piper, Munchen, 1948.
- JASPERS, K., *La fe filosófica*, Losada, Buenos Aires, 1968, 2ª Ed., 1968.
- JASPERS, K., *Allgemeine Psychopatologie*, Springer - Verlag, Berlín, 1965.
- JUAN PABLO II, Carta enc. *Centesimus annus*, 31: AAS 83 (1991).
- KANT, I., *Crítica de la razón pura*, Taurus, 2005.
- KANT, I., *Crítica de la razón práctica*, Alianza Editorial, Madrid, 2010.
- KANT, I., *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Ariel, 2008.
- KANT, I., *Lecciones de Ética*, Editorial
- KIERKEGAARD, S., *Temor y temblor*, Labor, Barcelona, 1992.
- KURTINES, W., *The role of values in psychology and human development*, John Wiley, 1992.
- LACALLE, M., *Enseñar un nuevo Derecho centrado en la persona*, Metafísica y Persona, Año 4 – Nº7, Madrid, 2012.

- LAÍN ENTRALGO, P., *Qué es el hombre. Evolución y sentido de la vida*, Ediciones Nobel, Oviedo 1999.
- LÉVINAS, E., *La filosofía como ética*, Univ. de Valencia, 2008.
- LÉVINAS, E., *Ética e infinito*, La balsa de la Medusa, Madrid 2000.
- LÉVINAS, E., *La realidad y su sombra. Libertad y mandato, Trascendencia y altura*, Trotta, Madrid, 2001.
- LÉVINAS, E., *De Dios que viene a la idea*, Caparrós, Madrid, 1995.
- LOCKE, J., *Segundo tratado de gobierno*, Buenos Aires, Ágora, 1959.
- LOCKE, J., *Dos ensayos sobre el gobierno civil*, Espasa Calpe, Madrid, 1997.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *Metodología de la suprasensible II. El triángulo hermenéutico*, Publicaciones de la Facultad de Filosofía y Letras, Palma de Mallorca, 1975.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *Inteligencia creativa*, Biblioteca de Autores Cristianos, 2003.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *El poder del diálogo y del encuentro*. Ebner, Haecker, Wust, Przywara, BAC, Madrid 1997.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *Liderazgo creativo. Hacia el logro de la excelencia personal*, Nobel, Oviedo 2004.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *Descubrir la grandeza de la vida Una vía de ascenso a la madurez personal*, Descleé de Brouwer, Bilbao 2009.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *La cultura y el sentido de la vida*, PPC, Madrid 1993.

- LÓPEZ QUINTÁS, A., *El arte de pensar con rigor y vivir de forma creativa*, Madrid, Asociación para el Progreso de las Ciencias Humanas, 1993.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *Cinco grandes tareas de la filosofía actual*, Gredos, Madrid, 1977.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *Romano Guardini, maestro de vida*, Palabra, Madrid, 1998, 237.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *Estética de la Creatividad*, PPU, Madrid, 1987.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *El conocimiento de los valores*, Verbo Divino, Madrid, 1991.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *El arte de leer creativamente*, Stella Maris, Barcelona, 2014.
- LÓPEZ QUINTÁS, A., *La ética o es transfiguración o no es nada*, BAC, Madrid, 2014.
- LOZANO DÍAZ, V., *Historia de la Filosofía*, Edicep, 2008.
- LOZANO DÍAZ, V., *La noción aristotélica de Filosofía primera*, Fundación Universitaria Española, 2011.
- LOZANO DÍAZ, V., *Encuentro y participación en Gabriel Marcel*. Revista interdisciplinaria de Ciencias de la Comunicación y Humanidades. Número 9. Año 2013.
- LYOTARD, J.F., *La condición postmoderna. Informe sobre el saber*, Planeta Agostini, Barcelona, 1993.
- MACINTYRE, A., *Historia de la ética*, Paidós, Barcelona, 2006.
- MACINTYRE, A., *Tras la virtud*, Crítica, Barcelona, 2008.

- MACKIE, J. L., *Ethics*, Penguin Books, 1990.
- MANNHEIM, K., *Ideología y Utopía*, Fondo de Cultura, México, 1987.
- MARCEL, G., *Ser y tener*, Caparrós Editores, 2003.
- MARCEL, G., *En busca de la verdad y la justicia*, Herder, Barcelona 1967.
- MARCEL, G., *Journal métaphysique (1928–1933)*, en ALONSO, J., *El contexto de una carta: la conflictiva relación de dos filósofos católicos*, Diánoia, volumen LII, número 59, noviembre 2007, Aubier, París, 1968, 138.
- MARITAIN, J., *Humanismo Integral*, Biblioteca Palabra, Madrid, 1999.
- MARITAIN, J., *Tres reformadores*, Encuentro, Madrid, 2006.
- MARITAIN, J., *La educación en la encrucijada*, Abelló, Buenos Aires, 1993.
- MÉNDEZ, J. M., *Introducción a la Axiología*, Sepha, 2013.
- MORENO VILLA, M., *Diccionario de pensamiento contemporáneo*, San Pablo, 1997.
- MOUNIER, E.: *Manifiesto al servicio del personalismo*, en *Obras Completas*, Tomo I, Sígueme, Salamanca, 1992.
- MOUNIER, E., *El Personalismo. Antología esencial*. Ediciones Sígueme Salamanca, 2002.
- PAPA FRANCISCO, *Laudato si*, San Pablo, Madrid, 2015.
- PAPA FRANCISCO, *Carta Encíclica Lumen Fidei*, Palabra, Madrid, 2013.
- POLO SANTILLÁN, M.A., *Ética y Política en Locke. De los derechos humanos a los humanos sin derechos*, Escritura y Pensamiento, Año VIII, Nº 17, 2005.

- POPPER, K., *El mito del marco común*, Paidós, Barcelona, 2005.
- RAWLS, J., *Teoría de la justicia*, Fondo de cultura económica, México, 2002.
- RODRÍGUEZ LUÑO, A., *Ética de la Empresa*, Publicaciones Puertorriqueñas, Puerto Rico, 2001.
- RODRIGUEZ LUÑO, A., “Max Scheler y la Ética cristiana según Karol Wojtyła”, en *Scripta Theologica*, 14 (1982/3).
- ROGERS, C., *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Madrid, 2011.
- SAN AGUSTÍN, *De la verdadera religión. Obras completas de San Agustín*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, 1976.
- SANTO TOMÁS DE AQUINO, *Suma Teológica*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, 2010.
- SCHELER, M., *Ética*, Caparrós Editores, 2001.
- SCHELER, M., *El puesto del hombre en el cosmos*, Losada, 2003.
- SCHELER, M., *El formalismo en la ética y la ética material de los valores*, Caparrós, Madrid, 2002.
- SEGURA MUNGUÍA, S., *Nuevo diccionario etimológico Latín-Español*, Universidad de Deusto, 2001.
- SLOAN WILSON, D., *Darwin’s Cathedral*, The University of Chicago, 2002.
- SMITH, A., *La riqueza de las naciones*, Barcelona, Oikos-Tau, 1988.
- SMITH, A., *Teoría de los sentimientos morales*, Fondo de Cultura Económica, México, 1978.
- STUART MILL, J., *El utilitarismo*, Orbis, Madrid, 1980.
- STUART MILL, J., *Sobre la libertad*, Alianza Editorial, Madrid, 1997.

- TABOADA BELLER, W., "El estudio de la Ética y las Morales Particulares", en HERNÁNDEZ BAQUEIRO, A. (Coord.), *Ética Actual y Profesional: Lecturas para la convivencia Global en el siglo XXI*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2006.
- TERMES, R., *Antropología del capitalismo*, Rialp, 2004.
- TÖNNIES, F., *Comunidad y Asociación*, Ediciones 62, 1999.
- VALVERDE, C., *Antropología filosófica*, Comercial Editora de Publicaciones, Madrid, 1996.
- WEBER, M., *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Fondo de cultura económica, 2004.
- WEBER, M., *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura, México, 1993.
- WILLIAMS, B., *Morality*, Cambridge University Press, 1972.
- WOJTYLA, K., *El hombre y su destino*, Bibiloteca Palabra, 2005.
- WOJTYLA, K., *Valutazioni sulla possibilità di costruire l'etica cristiana sulle basi del sistema di Max Scheler*, Logos, Roma, 1980.
- ZAMAGNI, S., *Heterogeneidad motivacional y comportamiento económico. La perspectiva de la economía civil*, Instituto de Investigaciones económicas y sociales de la Univ. Francisco de Vitoria, Unión Editorial, Madrid, 2006.
- ZAMAGNI, S., *Por una economía del bien común*, Ciudad Nueva, 2013.
- ZUBIRI, X., *Sobre el hombre*, Alianza Editorial, Madrid, 1986.
- ZUBIRI, X., *Sobre el sentimiento y la volición*, Alianza, Madrid, 1992.

## Bibliografía específica sobre la empresa

- ACOSTA VERA, J.M., *Gestión eficaz de tiempo y control del estrés*, ESIC Editorial, Madrid, 2002.
- ALIJA, T., *Responsabilidad Social Corporativa: De la Antropología a la Empresa*, Editorial Académica Española, Saarbrücken, 2012.
- ALMACELLAS, M.A., *Seguir educando con el cine, materiales para cine fórum*, Digital Reasons, Madrid, 2015.
- ALONSO, M. “*La transparencia de las empresas en internet por la confianza de los accionistas e inversoras: Un análisis empírico*”, Cuadernos de la Administración, nº 22, 2009.
- ÁLVAREZ DE MON, S., *La empresa humanista y competitiva*, Deusto, Bilbao, 1998.
- ALVÁREZ JIMÉNEZ, C., *El hombre, ambiente natural y ambiente humano*, Comentarios a la “Caritas in Veritate”, Acción Social Empresarial, Madrid, 2010.
- ARIE DE GEUS, *The living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*, Nicholas Brearley Publishing, London-Boston, 1999.
- AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A. J., *Encuentro y Liderazgo Ético*, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *Los grandes retos de la empresa del siglo XXI*, Memoria Académica 2010-2011, Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Universidad Pontificia de Comillas, 2011.

- AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A.J., Fundamento ético y rentabilidad empresarial, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *Los desafíos de la empresa ante la sostenibilidad: Diagnóstico, reflexiones y propuestas*, Memoria Académica 2011-2012 de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial. Publicaciones de la Universidad de Comillas, Madrid, 2012.
- AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A. J., La Responsabilidad Social Empresarial como ámbito de encuentro, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis*, Memoria Académica 2012-2013, Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Universidad Pontificia de Comillas, 2013.
- AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A. J., La idea del bien común como legitimadora de la empresa en la sociedad actual, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *Nuevos diálogos y relaciones entre la empresa y la sociedad*, Memoria Académica 2013-2014, Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Universidad Pontificia de Comillas, 2014.
- BÜSCHER, M., GARCÍA-MARZÁ, D. y DE GEER, H., *Integrating the Ethical perspective*, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2005.
- CARRETO, L., *Siente a Aristóteles en su Consejo*, Almuzara, Córdoba, 2007.
- CHIAVETANO, I., *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw Hill Interamericana, 7ª Edición, México, 2006.

- CHINCHILLA, N., “Distintos enfoques para la dirección de las personas en las organizaciones”, AAVV: *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de las personas*, McGraw Hill, Madrid, 2002.
- COLLINS, J., *Good to Great*, Harper, New York, 2001.
- CONILL, J., *Horizontes de Economía Ética*, Tecnos, Madrid, 2013.
- DÁVILA, C., *Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico*, McGraw-Hill, Bogotá, 1998.
- DOLAN, S., GARCÍA, S.y RICHLEY, B., *Managing by Values*, Palgrave, 2006.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J., *Sobre el Hombre y la Empresa*, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid, 2000.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L., Ver, juzgar y actuar desde la Doctrina Social de la Iglesia, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *Los desafíos de la empresa ante la sostenibilidad: Diagnóstico, reflexiones y propuestas*, Memoria Académica 2011-2012 de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial. Publicaciones de la Universidad de Comillas, Madrid, 2012.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. L., "La economía y su proyección social a la luz de la Doctrina Social de la Iglesia", *La responsabilidad Social del Empresario. Aportaciones a la Doctrina Social de la Iglesia*, Acción Social Empresarial, Madrid, 2002.
- FERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, J.L., Liderazgo ético basado en el encuentro. Crónica de un foro, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *Los grandes retos*

de la empresa del siglo XXI, Memoria Académica 2010-2011, Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Universidad Pontificia de Comillas, 2011.

- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. L., “Más allá del valor económico: La ética en la gestión”, en MÉNDEZ, J.M (Ed.) *Cómo educar en valores*, Editorial Síntesis, Madrid, 2001.
- FERRER J. y CLEMENZA C., “Dimensión ética del liderazgo como transparencia del poder local”, *Multiciencias*, nº 6, 2006.
- FRIEDMAN, M., y FRIEDMAN, R., *Free to Choose*, Harcourt Books, Orlando, 1990.
- GARCIA-ESCRIBANO, A.J. y AYMÁ, L., La empresa axiotrópica como reto para la sostenibilidad, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor*, Memoria Académica 2014-2015 de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2015.
- GARCÍA-MORENCOS, E., *La Doctrina Social de la Iglesia en la actividad empresarial*, Acción Social Empresarial, 2005.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. y MCKEE, A., *Primal Leadership, Learning to lead with emotional intelligence*, Harvard Business Press, Boston, 2002.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. y MCKEE, A., *El líder resonante crea más*, Debolsillo, 2007.
- GONZALEZ MARTINEZ, M., Trabajo y Profesión en la Vida Contemporánea: La Construcción de Nuevas Identidades y su Crisis en los Procesos de Modernización de las Empresas Contemporáneas, en BAQUEIRO

- HERNÁNDEZ, A. (Coord.), *Ética Actual y Profesional: Lecturas Para la Convivencia Global en el Siglo XXI*, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 2006.
- HAMBURGER, A., *Ética en la empresa, el desafío de la nueva cultura empresarial*, Editorial Paulinas, Madrid, 2004.
  - HAMMOND, J., *HCL Technologies Puts Employees First, Customers Second. Empowering High Performing Teams Reignites Growth and Prosperity*, Forrester Research Inc., Cambridge MA, 2011.
  - HAUSMAN, D. y McPHERSON, M., *El análisis económico y la filosofía moral*, Fondo de cultura económica, 2007.
  - HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S., *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico*, McGraw-Hill, México, 1994.
  - HERRANZ, J.M., *La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas*, Revista de Economía Social y cooperativa, nº 57, 2007.
  - HESKETT, J. L. y KOTTER, J. P., *Cultura de Empresa y Rentabilidad*, Ediciones Díaz Santos, Madrid, 1995.
  - HILL, L., KHANA, T. y STECKER, E., *HCL Technologies (A) and (B) (Abridged), Business Case Study*, Harvard Business School, Boston, 2007.
  - HUETE, L. M., *Servicios y Beneficios*, Deusto, 1997.
  - KALLINIKOS, J., *Work human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation*, Organization Studies, nº 24, 2003.

- LÓPEZ-VILLALTA, J., *Fundamentación de un paradigma empresarial de liderazgo ético en el personalismo dialógico ambital de Alfonso López Quintás*, Tesis Doctoral, Universidad Pontificia de Salamanca, 2015.
- LONGINOS J., ARCAS, N., MARTÍNEZ, I. y OLMEDO, I., *Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implementación de un código de conducta en empresas de economía social*, Revista de Estudios Cooperativos, nº 108, 2012.
- LLANO, C. y ZAGAL, H., *El rescate ético de la empresa y el mercado*, Trillas, México, 2004.
- LUCAS MARIN, A., *Sociología Para la Empresa*, Editorial Mc GrawHill-Interamericana, Madrid, 1997.
- MACKEY, J. y SISODIA, R., *Conscious Capitalism*, Harvard Business Review Press, Boston, 2013.
- MARTÍNEZ, J. L.; CARBONELL, M.; AGÜERO, A., *Los stakeholders y la acción social de la empresa*, Fundación Rafael del Pino, 2006.
- MAXWELL, J. C., *Ética, La Única Regla Para Tomar Decisiones*, Editorial Unilit, Miami, Florida U.S.A., 2005.
- MELÉ CARNÉ, D., "Exploring the principle of subsidiarity in organizational forms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, Nº 3, 2005.
- MELÉ, J. A., *Dinero y conciencia, ¿A quién sirve mi dinero?*, Plataforma Editorial, 2009.
- MELENDO, T., *Las claves de la eficacia empresarial. Un reto a los empresarios españoles*, Ediciones Rialp, Madrid, 1990.

- MÉNDEZ, J.M., *Introducción a la Axiología, Tomos I y II*, Estudios de Axiología, Madrid, 1995.
- MOHN, R., *Al éxito por la cooperación, Un enfoque humano de la estrategia empresarial*, Plaza&Janés, 1996.
- MURRAY, D., *Ethics in organizations*, Kogan Page, 1997.
- NAYAR, V., *Employees First, Customers Second*, Harvard Business Review Press, Boston, 2010.
- OLCESE, A.; RODRÍGUEZ, M. A. y ALFARO, J., *Manual de la empresa responsable y sostenible*, McGrawHill, 2008.
- PAÉZ GABRUINAS I., *La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados. Una revisión teórica desde una perspectiva multinivel*, Estudios Gerenciales, nº 26, 2010.
- PALOMO VADILLO, M.T., *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, ESIC Editorial, 6ª edición, Madrid, 2010.
- PETERS, J.P. y WATERMANN, R.H., *En busca de la Excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*, Ediciones Folio, Barcelona, 1990.
- PUIG, M. A., *La respuesta*, Plataforma Editorial, 2012.
- QUADRIO, A. y MARSEGUERRA, G., *Rethinking Solidarity for Employment: The Challenges of the twenty first century*, Librería Editrice Vaticana, Ciudad del Vaticano, 2014.

- QUINTANILLA, J. y SÁNCHEZ RUNDE, C., *Nuevas formas de Organización de la Dirección de Recursos Humanos: El caso Fremap*, Documento de investigación, nº 423, IESE Universidad de Navarra, 2000.
- ROBBINS, S., *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice-Hall, México, 2004.
- ROVIRA, A. y ESCRIBANO, G., *El beneficio*, Aguilar, 2010.
- SNOW, C.C. y SNELL, S.A. “*Staffing as Strategy*”, en Schimtt, N. y W.C Broman (eds.) *Personnel selection in organitations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
- SONNENFELD, A., *Liderazgo Ético*, Encuentro, Madrid, 2010.
- STEARE, R., *Ethicability, how to decide what´s right and find the courage to do it*, Dawne Brooks, 2009.
- SUGRANYES BICKEL, D., *La civilización de la Economía*, Comentarios a la “*Caritas in Veritate*”, pp.71-80, Acción Social Empresarial, 2010.
- TAPPIN, S. y CAVE, A., *The secrets of CEOs*, Nicholas Brealey Publishing, 2008.
- TAYLOR, F. W., 1964, *Scientific Management Comprising Shop Management, The principles of Scientific Management and Testimony before the Special House Committee*, Harper and Row, Boston, 1964.
- TORTELLA, G.; CARUANA, L. y GARCÍA RUIZ, J.L., *De Mutua a Multinacional*, Mapfre 1933/2008, Mapfre S.A., 2009.
- UVALLE, R., “*Gobernabilidad, transparencia y reconstrucción de Estado*”, *Convergencia*, Revista de Ciencias Sociales, 14, 2007.

- WAGEMAN, R., NUNES, D., BURRUSS, J. y HACKMAN, J.R., *Senior Leadership Teams. What it takes to make tem great*, Harvard Business School Press, Boston, 2008.
- VAN DEN MUYZENBERG, L., *La senda del líder. Empresa, Budismo y Felicidad en un mundo interrelacionado*, Alianza Editorial, Barcelona, 2008.
- WEISS A., *Responsabilidad Social de las empresas en la sociedad de “afectados”*, Innovar, nº 22, 2003.
- ZAFFRON, S. y LOGAN, D., *The three laws of performance*, Jossy-Bass, 2009.

## Otras obras consultadas

Además de la bibliografía básica enumerada en el punto 6.1 la investigación, por su carácter práctico, tiene que abordar fuentes de referencia básicos desde los que diagnosticar en orden proponer alternativas para la gestión basada en el respeto mutuo:

1. Índices de sostenibilidad existentes: Dow Jones Sustainability World Indexes.
2. Estándares y guías asociadas con la responsabilidad empresarial: Social Accountability 8000 (SA8000): <http://www.cepaa.org/sa8000.htm>
3. EFR1000 (Modelo de Gestión de la empresa familiarmente responsable), Codes of conduct: <http://www.codesofconduct.org/>
4. IEPECE (European Initiative for Ethical Production and Consumption) <http://www.iepce.org/>.
5. Caux Round Table Principles for Business: <http://www.cauxrundtable.org>
6. Ethical Trading Initiative (ETI): <http://www.eti.org.uk>
7. Ethisphere: [www.ethisphere.com](http://www.ethisphere.com)
8. Stanford University: <http://plato.stanford.edu/>
9. <http://inicio.ifai.org.mx/Publicaciones/>
10. Vaticano:  
[http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html)



## **ANEXOS**



## LISTADO DE ANEXOS

### ANEXO I

RELACIÓN DE EMPRESAS E INSTITUCIONES REPRESENTADAS POR LOS PARTICIPANTES DE LAS CINCO EDICIONES DEL SEMINARIO PERMANENTE DE INVESTIGACIÓN SOBRE ÉTICA Y LIDERAZGO (SPIEL), AGRUPADOS EN TRES SECCIONES: EMPRESARIOS, DIRECTIVOS Y ACADÉMICOS Y CONSULTORES.

### ANEXO II

Artículo publicado por AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A. J., *Encuentro y Liderazgo Ético*, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *Los grandes retos de la empresa del siglo XXI*, Memoria Académica 2010-2011, Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Universidad Pontificia de Comillas, 2011.

### ANEXO III

Artículo publicado por AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A.J., *Fundamento ético y rentabilidad empresarial*, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *Los desafíos de la empresa ante la sostenibilidad: Diagnóstico, reflexiones y propuestas*, Memoria Académica 2011-2012 de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial. Publicaciones de la Universidad de Comillas, Madrid, 2012.

### ANEXO IV

Artículo publicado por AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A. J., *La Responsabilidad Social Empresarial como ámbito de encuentro*, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *La Responsabilidad Social en el ámbito de la crisis*, Memoria Académica 2012-2013, Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Universidad Pontificia de Comillas, 2013.

**ANEXO V**

Artículo publicado por AYMÁ, L. y GARCÍA-ESCRIBANO, A. J., *La idea del bien común como legitimadora de la empresa en la sociedad actual*, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *Nuevos diálogos y relaciones entre la empresa y la sociedad*, Memoria Académica 2013-2014, Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Universidad Pontificia de Comillas, 2014.

**ANEXO VI**

Artículo publicado por GARCIA-ESCRIBANO, A.J. y AYMÁ, L., *La empresa axiotrópica como reto para la sostenibilidad*, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor*, Memoria Académica 2014-2015 de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial, Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2015.

## **ANEXO I**

**RELACIÓN DE EMPRESAS E INSTITUCIONES REPRESENTADAS POR LOS PARTICIPANTES DE LAS CINCO EDICIONES DEL SEMINARIO PERMANENTE DE INVESTIGACIÓN SOBRE ÉTICA Y LIDERAZGO (SPIEL), AGRUPADOS EN TRES SECCIONES: EMPRESARIOS, DIRECTIVOS Y ACADÉMICOS Y CONSULTORES.**

### **EMPRESAS E INSTITUCIONES:**

BACKER & MCKENZIE, TABERNA DEL ALABARDERO, C&A MODAS, EL CONFIDENCIAL, BANESTO, PENTAIR, BANCO SANTANDER, REPSOL, 3M, INDRA, FREMAP, SHIRE PHARMACEUTICALS, IVC CONSULTORES, SWANLAAB, SIEMENS, LILLY ESPAÑA, PANDA SECURITY, BINOMIAL INVESTMENTS, TRALCOM, CORPORACIÓN BERMONT, DCM ABOGADOS, MUSICAPARATODOS, PROTOS DESARROLLO, INMOBILIARIA GARCÍA Y MARQUÉZ, OVOLI ROMERO ABOGADOS, COLEGIO OFICIAL DE PILOTOS DE AVIACIÓN COMERCIAL, FREETECH NETWORKS CONSULTANTS, ACHERON PARTNERS, MAGUEN CAPITAL, NET4TALENT CONSULTORA, MAS BUSINESS CONSULTORA, ALCANCE CONSULTORÍA SOCIAL, PUEDESMÁS MARKETING, COLEGIO MARISTA SAN JOSÉ DEL PARQUE, CÁRITAS ESPAÑOLA, FUNDACIÓN LÓPEZ QUINTÁS, FUNDACIÓN TOMILLO, FUNDACIÓN SOLIDARIDAD HUMANA, FUNDACIÓN EDUCACIÓN ACTIVA, FUNDACIÓN LUCAS KOCH, FUNDACIÓN ONCE, INTHEOS FOUNDATION, OMD HR ACADEMY, CRESTCOM INTERNATIONAL, MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA, ICM COMUNIDAD DE MADRID, UNIVERSIDAD COMPLUTENSE, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID, UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID, ICADE, UNIVERSIDAD DE COMILLAS, UNIVERSIDAD CEU SAN PABLO, UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA, ESIC, EOI, UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA.

**EMPRESARIOS:**

Manuel Pizarro Moreno  
Luis de Lezama Barañano  
Mario Alonso Puig  
Alphons Brenninkmeijer  
Juan Perea Sáenz de Buruaga  
Mark Erik Kavelaars  
Jaime Pereira García  
Nora de Liechtestein  
Juan Manrique Alonso  
Luis del Signo Guembe  
Máximo Garrido Bohorque  
José M<sup>a</sup> Serradell Cirugeda  
Manuel Díaz Capitán  
Pedro Alfaro Uriarte  
Juan Allende Milans del Bosch  
Joaquín Michavila Pallarés  
Mariano García Márquez  
Victoria Escudero  
Óscar Bombín González  
José Manuel Medina  
Antonio Iturmendi McLlelan  
Carlos Luna  
Bruno Zazo Carralón  
Nazareth Romero Sánchez-Miguel  
Carlos Cueto Cedillo

**DIRECTIVOS:**

Carlos Álvarez Jiménez  
Javier Urcelay Alonso  
Marcos Fábregas-Dittmann  
Rafael Berriochoa Martínez de Pisón  
Luis Lacasa Heydit  
Alfonso Muñoz-Cobo  
José Luis Pérez Larios  
Carmen García de Andrés  
Fátima Guzmán de Tordesillas  
Susana Pérez Herrero  
Fernando del Castillo Palma  
Juan Santesmases Blanco  
Begoña Zancada  
Manuel Benayas  
Samuel Holguín  
Patricia Martín  
Begoña Pérez Raposo  
Guillermo Segura Rodríguez  
Beatriz Pérez Raposo  
Inmaculada Carpio de los Pinos  
Isabel Regueras  
Paz Ugarte  
José M<sup>a</sup> Visconti  
Isabel García Brun  
Reyes Serrano Grasa  
Marisa Hidalgo  
José Federico de Paz

**ACADÉMICOS Y CONSULTORES:**

Alfonso López Quintás  
José Luis Fernández Fernández  
José López Franco  
M<sup>a</sup> Ángeles Almacellas  
Javier López-Villalta  
Rafael Morales Sánchez  
John Scade  
Fernando Chávarri Dicenta  
Mario Kogan  
Rosa Santesmases  
Carmen Romero Sánchez-Palencia  
Germán Trinidad  
Luis García Revillo  
Carlos Cifuentes Servitje  
José Manuel Sánchez Sanz  
Susana Fernández López-Villalta  
Javier Borrego Gutiérrez  
Marta Álvarez González  
Braulio Pareja  
Carlos Cueto Cedillo  
Vicente Javier Fernández Rodríguez  
Javier Hernández Pérez  
Manuel Tejedor Crespo  
Javier Alonso Gómez  
Vilelmini Kontou  
Marta Aguilera  
Inmaculada Carpio de los Pinos  
Miguel Cuevas Cuesta  
Sonsoles García