



PROGRAMA DE DOCTORADO EN FILOSOFÍA

TESIS DOCTORAL:

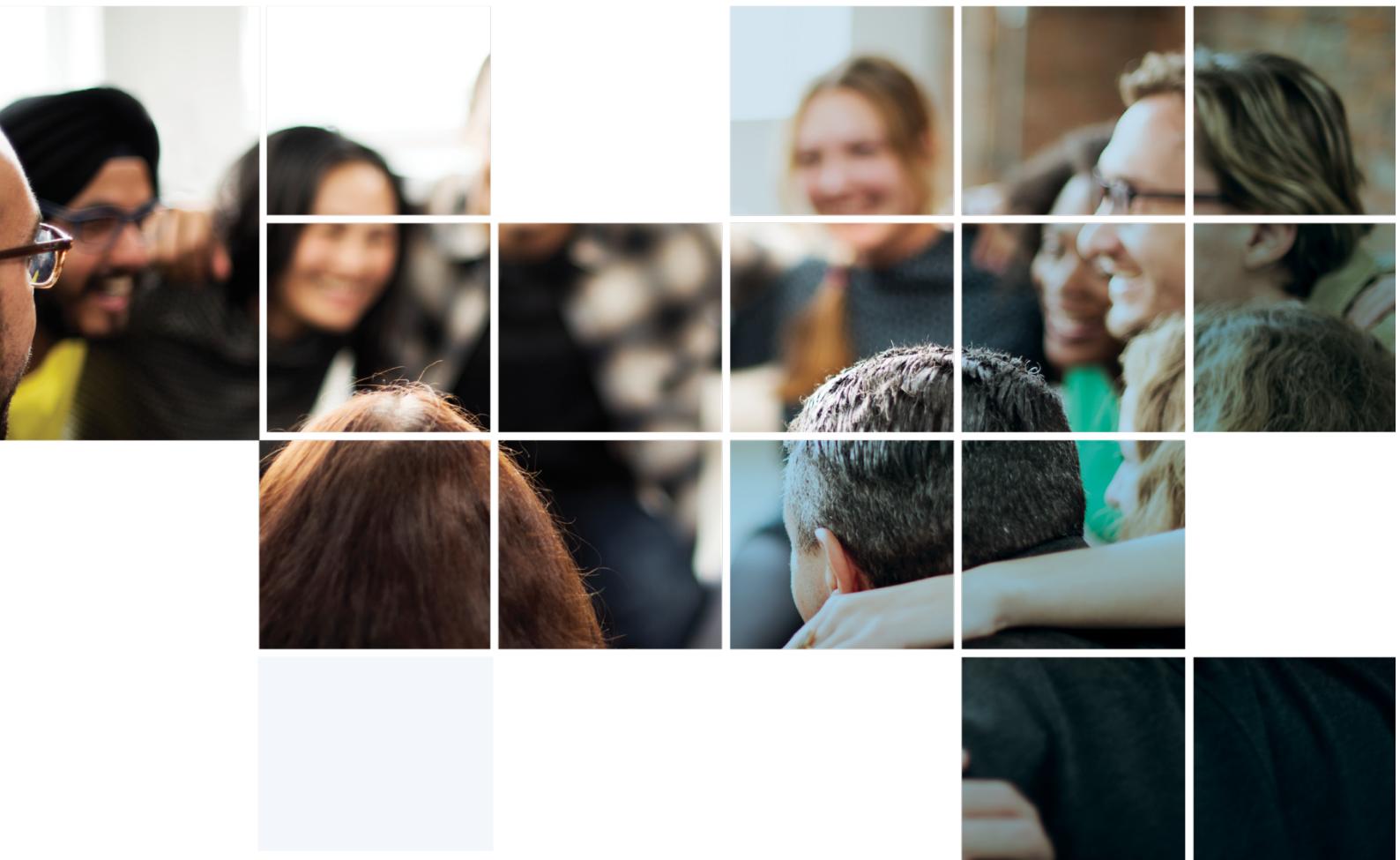
**LA FORMACIÓN EN ÉTICA COMO
HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN
DE LAS PERSONAS Y ORGANIZACIONES:
LA EMPRESA COMO ESCUELA DE
VALORES Y VIRTUDES**

Presentada por Ana María López de San
Román Alves para optar al grado de
Doctor/a por la Universidad de Valladolid

Dirigida por:
Dr. D. Carlos María Moreno Pérez
Prof. Titular de la Universitat Ramon Llull de
Barcelona

TESIS DOCTORAL

LA FORMACIÓN EN ÉTICA COMO HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN DE LAS PERSONAS Y ORGANIZACIONES: LA EMPRESA COMO ESCUELA DE VALORES Y VIRTUDES



DIRECTOR DE TESIS

Dr. D. Carlos María Moreno Pérez
Profesor Titular de la Universitat Ramon Llull de Barcelona

DOCTORANDO

Dña. Ana María López de San Román Alves
Universidad de Valladolid

INTRODUCCIÓN A LA TESIS

Agradecimientos

Una tesis doctoral es la suma de las aportaciones de muchas personas que participan, de maneras diferentes, en mayor o menor medida y, a veces sin saberlo, con su orientación y sabiduría o con su apoyo, paciencia y cariño.

Esta tesis doctoral no hubiera sido posible sin la inestimable ayuda de mi director el Dr. D. Carlos María Moreno Pérez que, desde el inicio, ha sido el mejor maestro en este camino. Agradezco, de corazón, el alto nivel de exigencia y excelencia que ha marcado en nuestro trabajo de investigación y, al mismo tiempo, su prudente y acertada orientación en todo momento, así como su paciencia, apoyo y comprensión. Poder trabajar con él ha sido, para mí, un verdadero regalo y una gran oportunidad de crecimiento personal y profesional.

Mi agradecimiento, también, a todo el equipo de la Escuela de doctorado de Filosofía de mi querida Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Valladolid y al Grupo de Investigación Ciencia y Arte en Filosofía de la Universidad de Valladolid.

Quiero mencionar y agradecer, especialmente, a los que fueron mis profesores en la carrera y, de alguna manera, son responsables de que haya retomado mi estudio de la filosofía: D. Sixto Castro Rodríguez, Catedrático de Estética y Tutor de mi tesis doctoral y a D. Alfredo Marcos Martínez, Catedrático de Filosofía de la Ciencia, quién, además, tuvo la inspiración de conectarme con mi director de Tesis. Gracias por todas y cada una de sus clases.

La comprensión de mi familia ha sido fundamental en esta etapa. Gracias por dejarme ocupar la mesa del salón con libros y apuntes durante años, por entender mis horarios y compartir mis sueños. Gracias a mi marido Víctor por su paciente espera, por

ser el mejor compañero de vida. A mis hijos Francisco y Lucía por ser mi mayor motivación para seguir creciendo, porque todo lo que hago es por ellos.

A mis padres, José Luis y Odette, por ser mi primera escuela de valores, de fe y de amor incondicional. A mi hermana Jacinta por formar parte de todo lo importante y a mi sobrina Esperanza por ser un soplo de aire fresco para todos.

A mi abuelo el Dr. D. Francisco López de San Román por ser una gran inspiración y, un modelo a seguir. Por transmitirme, con dulzura, su incansable amor por el estudio, la sabiduría y por la filosofía. Y a mi grandísima familia llena de personas maravillosas.

A todos mis amigos y, en especial, a mis amigas del cole, las que siempre están ahí pase lo que pase y forman parte importante de mi vida.

Quiero agradecer, de manera especial, a la Escuela de Negocios de la Fundación CEU Castilla y León a D. Jesús de Prado y a D. Manuel Perucho por confiar, en mi, desde el principio. Por enseñarme un modelo de formación excelente. Por ayudarme a crecer como docente y confiar en la Dirección Académica del Programa Ejecutivo en RSC de la Escuela de Negocios.

Gracias a D. Manuel Arroyo por ser el mejor tutor, con todo lo que eso significa a nivel profesional y humano, de mi proyecto fin de Máster, en el Master que cursé en Dirección de Recursos Humanos y que supuso un punto de inflexión profesional y personal.

No puedo dejar de incluir en mi agradecimiento a dos personas fundamentales para mí y que han marcado mi vida y mi formación como persona. El Padre Ángel María Rojas, s.j, mi primer director, que me enseñó el equilibrio entre el trabajo y la oración. Y al Padre Fr. Slavko Barbaric, OFM. que me enseñó a mirar y a orar con el corazón. A

ellos les he encomendado, muchas veces, esta tesis doctoral que es, también un trabajo de oración y acción de gracias.

La fase final de trabajo de la Tesis ha coincidido con un importante cambio profesional y, por esta razón quiero también nombrar en este apartado de agradecimientos a las dos personas que me han dado la oportunidad de formar parte de un gran proyecto del que me siento orgullosa. A D. Alejandro Oñoro, Consejero Delegado de Grupo ILUNION y a D. José Ángel Preciados, Director General de ILUNION Hotels. Gracias por confiar en mí y por enseñarme que las empresas pueden cambiar las cosas y “construir un mundo mejor con todos incluidos”. Tenéis todo mi compromiso y admiración.

Mi más sincera gratitud a todas y cada una de las personas y de las empresas que han confiado en mí, que me han tendido la mano en lo personal y en lo profesional, que han tenido una palabra de ánimo y aliento, que me han ayudado, escuchado o dedicado su tiempo. Gracias porque sé que Dios las puso en mi camino y que, de alguna manera, también, forman parte de este proyecto tan personal.

Motivación

Podría afirmar que han sido dos las motivaciones principales para la realización de esta tesis doctoral. La primera de ellas y de carácter más personal, tiene que ver con retomar mis estudios de filosofía a través de la investigación, la lectura, las clases y cursos de formación que he llevado a cabo en este período doctoral. Por otro lado, en segundo lugar, ha sido una importante motivación, también, el interés profesional para desarrollar algunas áreas de conocimiento que considero necesarias y no suficientemente desarrolladas por los procedimientos o modelos de *management* que existen o se utilizan, actualmente, en las empresas y organizaciones.

A lo largo de los últimos años en los que me he dedicado, profesionalmente, al asesoramiento y acompañamiento de empresas y organizaciones en el desarrollo de estrategias de Responsabilidad Social Corporativa o Ética empresarial. He observado que uno de los grandes problemas organizacionales era la falta de principios sólidos en las empresas y profesionales, la carencia de valores éticos y un gran desconocimiento al respecto. Este hecho tiene algunas consecuencias directas como la gran brecha entre los valores que la organización, en cuestión, dice tener y la ausencia de los mismos en la práctica, lo cual provoca desconfianza y falta de compromiso en las personas.

Esta misma problemática aparecía también en la formación. En los diferentes Máster, MBA y Programas Ejecutivos en los que he participado como docente, los alumnos señalaban su desconocimiento de la ética, de los valores, o de la puesta en práctica de las virtudes. Además, no consideraban que estas cuestiones tuvieran alguna relación con la empresa y que fueran relevantes para la organización. Sin embargo, casi todos los problemas que identificaban en sus propias empresas y organizaciones tenían un origen en la falta de ética y en la gran deshumanización de la propia organización.

Estos hallazgos en mi práctica profesional y docente son los que me hicieron iniciarme en la investigación, desde la perspectiva de la filosofía moral, de la ética aplicada a la empresa, del estudio de los valores y las virtudes y de cómo conocerlos e integrarlos en las organizaciones a través de la formación.

Explicación y Estructura

La presente tesis doctoral se estructura en dos grandes bloques de contenido. El primer gran bloque es teórico y comprende los primeros ocho capítulos. Esta primera parte aborda, desde la investigación y revisión bibliográfica, los grandes temas que se

tratan en la tesis doctoral, estructurados en diferentes capítulos. El capítulo primero expone, de manera general, los fundamentos teóricos de la Tesis Doctoral y del Programa ARETAI partiendo de un análisis de diagnóstico de la sociedad actual y de los principales retos y problemas de nuestro mundo. El segundo capítulo, se centra en las organizaciones y empresas y en su papel en la sociedad. En una sociedad de organizaciones como la nuestra, es determinante su carácter para contribuir a construir una sociedad más justa. El capítulo tercero, se ocupa de la investigación sobre la responsabilidad de las empresas y un nuevo paradigma empresarial, el de la empresa humanista. El cuarto capítulo de la tesis expone la relación entre ética y empresa haciendo una breve introducción sobre el concepto de ética y su aplicación al ámbito empresarial. El quinto capítulo se centra en la persona como centro de la organización. Para ello, presentamos un breve recorrido del concepto de dignidad humana a lo largo de la historia para llegar a justificar la importancia de que la persona sea siempre un fin en sí misma y nunca un recurso. El capítulo sexto, aborda la ética de responsabilidad y los cuatro principios de la bioética como base de un nuevo imperativo para la ética empresarial. En el capítulo séptimo abordamos la cuestión de la educación y su propósito analizando el poder transformador que puede ejercer la educación en las personas, en las empresas y en la sociedad. El último de los capítulos, el octavo, trata de argumentar que la empresa puede convertirse en una escuela de valores y virtudes para sus personas a través de la formación en estas materias y de su integración en la cultura organizacional.

El segundo bloque de contenido de la tesis es la parte práctica y, en ella exponemos los “Fundamentos para una propuesta de aplicación de un Programa de formación en valores y virtudes en la empresa”. Se trata de una propuesta metodológica de un programa de formación para transformar la empresa desde sus personas y desde la

promoción de las virtudes como práctica cotidiana en la empresa. Este Programa se apoya en la investigación y revisión bibliográfica que ocupan los ocho primeros capítulos de la tesis. Hemos denominado a esta propuesta Programa Aretai.

INTRODUCCIÓN A LA TESIS.....	2
Agradecimientos	2
Motivación	4
Explicación y Estructura	5
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	15
CAPÍTULO 1. Fundamentos teóricos de la Tesis Doctoral y del Programa ARETAI.	18
1.1. Una visión panorámica de algunos problemas de nuestro mundo: ¿El mejor de los mundos posibles?.....	18
1.2. El concepto de libertad humana como base de la dignidad	24
1.3. Análisis de la Sociedad actual	29
1.4. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una fotografía de los grandes problemas de nuestro mundo y una propuesta de solución.....	47
1.5. Síntesis reflexiva del primer capítulo	57
CAPÍTULO 2. Las organizaciones y las empresas en la sociedad.....	61
2.1. Introducción. Las organizaciones en la sociedad.	61
2.2. Las empresas: organizaciones que fomentan la prosperidad social.....	66
2.3. La empresa como espacio ético	69
2.4. Un nuevo paradigma empresarial	73
2.5. El Cuarto Sector.....	79
2.6. El sector plural	82
2.7. La evolución de las organizaciones	88
2.8. La Cultura Organizacional.....	98
2.9. Síntesis reflexiva del capítulo. Grandes desafíos de las organizaciones en la actualidad	104
CAPÍTULO 3. El nuevo humanismo empresarial. La responsabilidad de las empresas en la sociedad... ..	110
3.1. Introducción: las empresas y su responsabilidad social	110
3.2. El nuevo paradigma empresarial: la empresa humanista.....	115
3.3. Una economía humanista. Del <i>homo oeconomicus</i> al <i>homo humanus</i>	118
3.4. Nuevas teorías: crítica de la separación de la ética y la economía. El hombre real.	129

3.5.	La relación entre Economía y Ética en la era de la globalización	133
3.6.	Iniciativas internacionales referentes en responsabilidad social	138
3.7.	La falta de formación ética	142
3.8.	Síntesis reflexiva del tercer capítulo	145
CAPÍTULO 4. Ética y Empresa		147
4.1.	Introducción	147
4.2.	Qué es y para qué sirve la ética.	147
4.2.1.	Las virtudes éticas	152
4.2.2.	Las virtudes del directivo: el directivo ético	156
4.2.3.	La forja del <i>ethos</i>	160
4.2.4.	Características de la ética	164
4.3.	La ética en la empresa.....	166
4.3.1.	La toma de decisiones ética.....	169
4.3.2.	Hacia una organización ética.....	173
4.3.3.	La ética como generadora de confianza: la reputación empresarial.....	174
4.3.4.	Los valores en la empresa	177
4.3.5.	Valores y cultura organizacional.....	178
4.3.6.	Movimientos empresariales que se apoyan en la ética.....	183
4.3.7.	El talento y el talante ético	185
4.4.	Síntesis reflexiva del cuarto capítulo	189
CAPÍTULO 5. La persona como centro de la organización: un conciso recorrido historiográfico por el concepto de dignidad humana.....		190
5.1.	Introducción	190
5.2.	La dignidad en Platón y Aristóteles.....	193
5.3.	Cicerón (106 a. C- 43 a. C) y la grandeza humana.....	195
5.4.	Santo Tomás de Aquino (1225-1274) y la dignidad en la <i>Summa Theologica</i>	196
5.5.	Disputa sobre la dignidad humana entre De Las Casas y Sepúlveda	197
5.6.	Francisco de Vitoria (1483-1566) y el <i>Ius Gentium</i>	200

5.7.	La dignidad humana en el Renacimiento italiano: Manetti (1396-1459) y Mirandola (1463-1494)	201
5.8.	La dignidad humana en <i>El Criticón</i> de Gracián	202
5.9.	Kant (1724-1804): libertad y autonomía	203
5.10.	La dignidad de la persona según la Doctrina Social de la Iglesia	205
5.10.1.	León XIII (1810-1903) y la Encíclica <i>Rerum Novarum</i>	206
5.10.2.	San Juan XXIII (1881-1963).....	208
5.10.3.	San Juan Pablo II (1920-2005).....	209
5.10.4.	El Papa Francisco y la Encíclica <i>Laudato Si</i>	212
5.11.	Una propuesta de gestión empresarial basada en la dignidad.....	215
5.12.	El movimiento personalista	217
5.13.	Aportaciones de algunos autores personalista a la justificación de la dignidad humana: Mounier, Stein, Maritain, Von Hildebrand, Marcel, Zubiri y Wojtyla.	219
5.13.1.	Emmanuel Mounier (1905-1950).....	219
5.13.2.	Edith Stein (1891-1942).....	220
5.13.3.	Jacques Maritain (1882-1973).....	221
5.13.4.	Von Hildebrand (1889-1977).....	223
5.13.5.	Marcel (1889-1973).....	224
5.13.6.	Zubiri (1898-1983).....	225
5.13.7.	Wojtyla (1920-2005).....	226
5.14.	Tabla que sintetiza las principales ideas del pensamiento de los autores mencionados en este capítulo en torno a la persona y la dignidad humana	228
5.15.	Síntesis reflexiva del capítulo	235
CAPÍTULO 6. La ética de responsabilidad y los cuatro principios de la bioética como base de un nuevo imperativo para la ética empresarial.....		237
6.1.	Introducción	237
6.2.	La ética de la responsabilidad.....	238
6.3.	Ética de la alteridad, el encuentro con el otro	243
6.4.	Ética de la responsabilidad solidaria.....	248
6.5.	El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica	255

6.5.1.	Las nuevas dimensiones de la responsabilidad	257
6.6.	Breves apuntes sobre los principios de la Bioética y su aplicación a la ética de la empresa	261
6.6.1.	El principio de beneficencia	265
6.6.2.	El principio de autonomía	265
6.6.3.	La relación entre el principio de beneficencia y el principio de autonomía	266
6.6.4.	El principio de justicia	267
6.6.5.	El principio de no maleficencia	269
6.7.	Relación entre los principios de la bioética y los principios de la ética cordial	269
6.8.	La ética de la Responsabilidad en la empresa: síntesis reflexiva del capítulo	273
CAPÍTULO 7. El propósito de la educación. El poder transformador de la educación en las personas, las empresas y la sociedad.		279
7.1.	Introducción	279
7.2.	La educación: una aproximación	280
7.2.1.	Concepto, función y el punto de vista normativo de la educación	281
7.2.1.1.	El concepto	281
7.2.1.2.	La función de la educación	282
7.2.1.3	El punto de vista normativo	283
7.2.2.	Los cuatro pilares de la educación según Delors	284
7.3.	La finalidad de la educación	285
7.4.	La educación como labor humanizadora	287
7.5.	Educación y emociones	291
7.6.	La educación como conocimiento del conocimiento para enseñar a vivir	292
7.7.	La educación para la libertad y como práctica de la libertad	293
7.8.	El poder transformador de la educación	296
7.8.1.	El poder transformador de la educación en las personas	299
7.8.2.	El poder transformador de la educación en la empresa	304
7.8.2.1.	Educar para la incertidumbre y el cambio dentro de la empresa	310
7.9.	Características de la educación humanista y humanizadora	312

7.10	Educación y ciudadanía	314
7.11.	La educación en valores como pilar de la educación transformadora. Síntesis reflexiva del capítulo.....	318
CAPÍTULO 8. La Educación en responsabilidad y valores éticos en las organizaciones. La empresa como escuela de valores y virtudes.....		322
8.1.	Introducción: La educación como enseñanza de la condición humana	322
8.2.	El problema fundamental de la empresa: la deshumanización	324
8.2.1.	La finalidad de la empresa	327
8.2.2.	La expulsión de la persona.....	328
8.3.	Distinción entre Valores y Virtudes	329
8.4.	Diez valores para la empresa	331
8.5.	La relación de amistad en la empresa	338
8.6.	Las virtudes.....	339
8.6.1.	Las virtudes cardinales	342
8.6.1.1.	La prudencia	342
8.6.1.2.	La Justicia	343
8.6.1.3.	La Fortaleza	344
8.6.1.4.	La Templanza	344
8.6.2.	Las virtudes públicas.....	345
8.6.3.	Las virtudes cotidianas	348
8.6.4.	Las virtudes de la Declaración de Aspen	352
8.7.	La educación en responsabilidad, valores y virtudes en la empresa.....	354
8.8.	Tres propuestas de educación en valores.....	358
8.8.1.	La educación en valores de los <i>millenials</i>	359
8.8.2.	Las cinco mentes de Gardner y la educación en virtudes	363
8.8.3.	Giving Voice to Values.....	365
8.9.	La importancia del liderazgo en la educación en valores y en virtudes	367
8.10.	Síntesis reflexiva del capítulo	371

PARTE II Diseño de fundamentación para una propuesta práctica: Programa ARETAI	374
PROGRAMA ARETAI	375
PRIMERA PARTE	376
1. Introducción	376
2. Premisas de las que partimos como creencias objetivas del Programa	380
3. Objetivos del Programa	382
3.1. Consideraciones previas	383
3.2. Tres perspectivas: la de la empresa, la de los empleados y la de los grupos de interés	384
3.3. Las tres dimensiones formativas	385
4. Ventajas del Programa	387
4.1. Ventajas del Programa para la empresa	387
4.2. Ventajas del Programa para los empleados	388
4.3. Ventajas del Programa para los grupos de interés	389
5. A quién va dirigido el Programa	389
6. Fases preliminares: Diagnóstico y trabajo con la Dirección y con el Departamento de Recursos Humanos	393
6.1. El Diagnóstico (<i>Assessment</i>)	393
6.2. El trabajo con el equipo directivo	396
6.3. El trabajo con el Departamento de Recursos Humanos	399
7. Mapa conceptual: la explicación visual de nuestra propuesta	405
8. Desarrollo: metodología y contenidos	406
8.1. Metodología	408
8.2. Taller de introducción al Programa	413
SEGUNDA PARTE	415
Primer bloque: Los valores	415
1. Taller 1. Taller de autoconocimiento y valores	415
1.1. Metodologías	416
1.1.1. Ikigai	416

1.1.2. <i>Golden Circles</i> : Empezar con el porqué, el método de los círculos de oro de Sinek.	418
1.1.3. <i>Massive Transformative Purpose</i> (MTP).....	419
1.1.4. <i>Dragon Dreaming</i>	420
1.1.5. <i>Giving Voice to Values</i> (GVV).....	421
1.2. La formación del carácter de los profesionales	425
1.2.1. Los tres aspectos de la educación del carácter	425
2. Taller 2. Taller para alinear los valores personales y los valores empresariales.....	429
Segundo Bloque: Las virtudes en la empresa	432
2.1. Las humanidades como metodología.....	436
2.2. Desarrollo de los Talleres sobre las virtudes	440
2.3. Taller 1. El concepto de virtud y las virtudes cotidianas en la empresa	440
2.4. Taller 2. Virtudes para la vida	442
2.5. Taller 3. Obrar conforme a la virtud de la justicia. El papel de los justos en la historia de la humanidad.....	443
2.6. La fortaleza y la templanza.....	444
2.7. Taller 4. La belleza como expresión tangible de las virtudes	446
3. Tercer Bloque: Responsabilidad Social Corporativa: responsabilidad y relación de la empresa con el entorno	450
3.1 Contenidos de formación para la dirección de la empresa y los responsables de áreas o departamentos	453
3.2 Contenidos de formación para los empleados	479
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	481
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	483
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	485
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	486
ÍNDICE DE FIGURAS.....	523
ANEXOS DE LA TESIS.....	526

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- AECA. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- ASG. Ambiental, Social y de Buen Gobierno.
- BE. *Business Ethics*. Ética de los negocios.
- CEO. *Chief Executive Officer*. Director General.
- CERSE: Consejo Estatal de Responsabilidad Social.
- CES. Consejo Económico y Social.
- CEU. Centro de Estudios Universitarios.
- CIS. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- CNMV. Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- CST. *Catholic Social Teaching*. Enseñanza Social Católica.
- CSV. *Creating Shared Value*. Creación de valor social.
- DIRCE. Directorio Central de Empresas.
- DIRSE. Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad.
- DJSI. *Dow Jones Sustainability Index*. Índice de Sostenibilidad del Dow Jones.
- DSI. Doctrina Social de la Iglesia.
- EERSE. Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas.
- EFQM. *European Foundation for Quality Management*. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.
- ESG. *Environmental, Social and Governance*. Medio Ambiente, Social y Gobernanza.
- ETI. *Ethical Trading Initiative*. Iniciativa de comercio ético.
- FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FUNDAE. Fundación Estatal para la Formación en el Empleo.

GVV. *Giving Voice To Values*. Dando voz a los valores.

HDC. *Human Dignity Centered*. Centrado en la dignidad humana.

IA. Inteligencia Artificial.

ICC. Índice de Confianza del Consumidor.

IDH. Índice de Desarrollo Humano.

IE. Instituto de Empresa.

IECO. *Institute for Ethics in Communication and Organizations*. Instituto de Ética en la comunicación y en las organizaciones.

INE. Instituto Nacional de Estadística.

IPC. Índice de Percepción de la Corrupción.

ISO. *International Standard Organization*. Organización Internacional de Normalización.

MERCO. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

MTP. *Massive Transformative Purpose*. Propósito de transformación masiva.

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

ODM. Objetivos de Desarrollo del Milenio.

ODS. Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OIT. Organización Internacional del Trabajo.

ONG. Organización No Gubernamental.

ONU. Organización de las Naciones Unidas.

PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano.

RAE. Real Academia Española.

ROI. Retorno sobre la Inversión.

RSC. Responsabilidad Social Corporativa.

RSE. Responsabilidad Social Empresarial.

SAP. Systems, Applications, Products in Data Processing. Sistemas, Aplicaciones, Productos en Procesamiento de Datos.

SDG. *Sustainable Development Goals*. Objetivos de Desarrollo Sostenible.

TED. *Technology, Entertainment, Design*. Tecnología, Entretenimiento, Diseño.

UE. Unión Europea.

UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

UNESCO. La Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación.

VUCA. *Volatility, uncertainty, complex and ambiguity*. Volátil, incierto, complejo y ambiguo.

WBCSD. *World Business Council for Sustainable Development*. Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.

WWF. *World Wildlife Fund*. Fondo Mundial para la vida salvaje.

1. CAPÍTULO 1. Fundamentos teóricos de la Tesis Doctoral y del Programa ARETAI.

1.1. Una visión panorámica de algunos problemas de nuestro mundo: ¿El mejor de los mundos posibles?

Nuestro punto de partida es una idea muy sencilla en su formulación, pero de indudable complejidad práctica por el alcance de la misma. Creemos que el mundo es susceptible de mejora. El ser humano puede contribuir a la creación de un mundo mejor, desde la responsabilidad individual y es, por ello, que esta tesis doctoral se presenta como una propuesta de solución desde las organizaciones como sistemas sociales, dado que tienen un gran impacto en el conjunto de la sociedad. Sólo en España existen 3.366.570 empresas activas, según datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE).¹

Vivimos en un mundo con problemas que necesitan ser abordados. Queremos partir de un sencillo análisis de los mismos, de una mirada general a una sociedad globalizada y poder ofrecer una propuesta de solución, centrándonos en el ámbito organizacional. Nuestro objetivo, además, de ofrecer una propuesta de solución, quiere invitar a reflexionar sobre los principales retos de nuestra sociedad y ser, también, de algún modo, una llamada a la acción.

Desde un punto de vista filosófico, queremos conocer e interpretar la realidad, pero sin quedarnos en la actitud contemplativa, sino llamando a la transformación de esa realidad hacia la construcción del que podría ser un mundo mejor para todos.

¹ Este dato hace referencia al número de empresas activas en enero de 2021. Según un estudio del Directorio Central de Empresas (DIRCE). Fuente: https://www.ine.es/prensa/dirce_2021.pdf. (Revisado en 1.05.2022)

Compartimos en cierto modo, la visión del filósofo alemán Leibniz, que afirmaba que vivimos en *el mejor de los mundos posibles*, es decir, el mundo más perfecto entre aquéllos que hubieran podido ser:

“Y así como en matemáticas cuando no hay máximo ni mínimo, nada distinto, todo se hace de una manera igual, o cuando esto no puede hacerse, no se hace nada absolutamente, lo mismo puede decirse, respecto de la perfecta sabiduría que no es menos precisa que las matemáticas, que **si no hubiera habido lo mejor (optimum) entre todos los mundos posibles**, Dios no hubiera producido ninguno. Llamó mundo a toda la serie y colección de todas las cosas existentes, para que no se diga que podrían existir muchos mundos en diferentes tiempos y en diferentes lugares; porque sería preciso contarlos todos a la vez como un mundo, o si se quiere, como un universo. Y aun cuando se llenaran todos los tiempos y todos los lugares, siempre resultaría que se les habría podido llenar de una infinidad de maneras, y que hay una infinidad de mundos posibles, de los cuales es imprescindible que Dios haya escogido el mejor, puesto que nada hace que no sea conforme a la suprema razón” (Leibniz, 1710, 21).

Leibniz atribuye a la decisión del Creador la elección de éste, nuestro mundo, como el mejor conforme a la razón de Dios, sin embargo, reconoce que hay un problema y es que nuestro mundo no está exento de mal, distinguiendo tres tipos:

El mal puede ser metafísico, físico y moral. El primer mal metafísico consiste en la simple imperfección, el mal físico en el padecimiento y el último, el mal moral, en el pecado. Ahora bien, aunque el mal físico y el mal moral no sean necesarios, basta con que, por virtud de las verdades eternas, sean posibles. Y como esta región inmensa de las verdades contiene todas las posibilidades, es preciso que haya una infinidad de mundos posibles y, que hasta en el mejor de ellos, se encuentre también el mal; y esto es lo que ha llevado a Dios, según el autor, a permitir el mal. Para Leibniz es Dios, como suprema razón, el que permite el mal.

La figura de Dios en la Teodicea de Leibniz no tiene tanto que ver con un Dios personal y paternal como en la tradición católica, sino más bien, se trata de un Dios matemático que rige la armonía y el orden del Universo, un Dios creador y que toma decisiones. El problema de la existencia del mal en este mundo “mejor” entre los posibles, se justifica por el “libre albedrío”. Esto quiere decir que los seres humanos somos libres, libres en nuestra volición y en nuestras decisiones. Las decisiones “equivocadas” de los seres humanos son las causantes del mal moral. Este mal moral que el autor alemán identifica con el pecado, sería el único sobre el que podemos tener control. El mal metafísico y el mal físico- segundo mal- se escapan al poder de los seres humanos, nos vienen dados. Sin embargo, el mal moral, es el mal que entra en el terreno de la ética, de la filosofía moral, es decir, el que podemos identificar con el deber ser, con nuestra toma de decisiones y nuestras acciones posteriores. Este tercer mal, el moral, es el que va a sentar las bases de la presente tesis doctoral.

Interponiendo cierta distancia con la teoría de Leibniz, queremos tomar prestada esta justificación del autor como punto de partida. Imaginemos que vivimos en el mejor de los mundos posibles, un mundo que tiene unas condiciones óptimas para la vida, no sólo humana, sino para la vida animal y la vida vegetal. Se podría afirmar que habitamos un mundo pensado para “albergar la vida”. Pero la vida humana, además de unas condiciones óptimas en cuanto al entorno natural y al espacio físico, también, precisa de unas condiciones óptimas para que podamos hablar de *forma de vida humana*.

En relación a esta idea, se quiere introducir la noción de “mundo” de Ortega y Gasset que, enlaza con la idea que se quiere destacar y es que estamos utilizando el término “mundo” para referirnos no sólo al planeta que habitamos, no sólo a la naturaleza sino, también, al entorno y a las circunstancias que nos afectan como seres humanos:

“Mundo no es la naturaleza, el Cosmos de los antiguos, que era una realidad subsistente, y por sí, de que el sujeto conoce este o el otro pedazo pero que se reserva su misterio. El mundo vital no tiene misterio alguno para mí porque consiste exclusivamente en lo que advierto. En mi vida no interviene sino aquello que ella se hace presente... El mundo en que al vivir nos encontramos se compone de cosas agradables y desagradables, atroces y benévolas, favores y peligros: lo importante no es que las cosas sean o no cuerpos, sino que nos afectan, nos interesan, nos acarician, nos amenazan y nos atormentan... Mundo es “sensu stricto” lo que nos afecta. Y vivir es hallarse cada cual a sí mismo, en un ámbito de temas, de asuntos que le afectan.” (Ortega y Gasset, 1966, 242-243)

Para Ortega, la vida es el ser personal de cada uno conformado por su circunstancia vital. Su conocida frase “Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella, no me salvo yo” (Ortega y Gasset, 1914, 43-44). Esta circunstancia vital por salvarnos ofrece la oportunidad de intervenir, de cambiar las cosas por medio de nuestras acciones.

El ser humano necesita vivir en un mundo con unas cualidades que lo hagan habitable, que permitan vivir de “forma humana”. Estas condiciones son fundamentos básicos de convivencia, principios universales que han de ser reconocidos por todos para que podamos hablar de vida humana digna. Para aclarar el concepto de dignidad humana nos apoyamos en un documento reconocido universalmente, el texto del preámbulo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 que comienza con el reconocimiento de la dignidad intrínseca de todos los seres humanos:

Considerando que la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana, (...) (Organización de las Naciones Unidas, 1948)

El concepto de dignidad humana tiene que ver con el valor intrínseco de la vida humana como valor en sí misma. Kant introduce la idea de dignidad de la persona humana, en conexión con la noción de fin en sí misma:

“[...] porque el hombre no puede ser utilizado únicamente como medio por ningún hombre (ni por otros, ni siquiera por sí mismo), sino siempre a la vez como fin, y en esto consiste precisamente su dignidad (la personalidad), en virtud de la cual se eleva sobre todos los demás seres del mundo que no son hombres y sí que pueden utilizarse, por consiguiente, se eleva sobre todas las cosas” (Kant, 1994,335)

Si el mal moral no existiera, no serían necesarias muchas de las iniciativas reguladoras que existen a modo de contratos sociales, como la Declaración Universal de los Derechos Humanos que nos recuerda la necesidad de velar y proteger la especial condición de dignidad de los seres humanos.

No pretendemos una justificación de lo que puede ser la existencia del mal en nuestro mundo, porque eso sería el tema de un trabajo o de muchos otros trabajos de investigación separados, pero en este primer capítulo, queremos centrarnos en la idea de que vivimos en un mundo con problemas, problemas que bien pueden derivarse de ese mal del que habla Leibniz. En el siglo XXI, tenemos grandes retos a los que enfrentarnos. Los grandes problemas y preocupaciones del ser humano de todos los tiempos, aquellos que tienen que ver con la libertad, con la dignidad y con la justicia, siguen estando presentes en nuestros días. Podemos establecer un paralelismo entre los diferentes tipos de males que planteaba Leibniz con algunos de los problemas existentes en la actualidad. No vamos a ocuparnos de aquellos sobre los que no tenemos poder de actuación como son el mal metafísico y el mal físico. Se pueden poner como ejemplos, las enfermedades que sobrevienen sin que podamos hacer nada, o los desastres naturales. Sin embargo, sí queremos ocuparnos de lo que el autor denomina mal moral, que identifica con el pecado,

entendido como ruptura del equilibrio y de la armonía en la relación con Dios, por causa de las decisiones personales de cada individuo.

Se quiere establecer un punto de unión con la teoría de Leibniz sobre el “problema del mal”, porque queremos ocuparnos de este mal moral que es causante, en gran medida, de muchos de los principales problemas de nuestro mundo. Nos referimos al problema del mal que deriva de la responsabilidad humana. De todo lo que tiene que ver con nuestras decisiones, con nuestra forma de vida, nuestra jerarquía de valores y nuestra relación con la naturaleza.

El Papa Francisco en la Encíclica *Laudato Si*, citando el discurso de Pablo VI a la FAO (1970), nos recuerda “la urgencia y la necesidad de un cambio radical en el comportamiento de la humanidad, porque los progresos científicos más extraordinarios, las proezas técnicas más sorprendentes, el crecimiento económico más prodigioso, si no van acompañados por un auténtico progreso social y moral, se vuelven en definitiva contra el hombre” (Papa Francisco, 2015, 4-5)

El problema del mal guarda relación directa con la libertad, “vivir es sentirse fatalmente forzado a ejercer nuestra libertad, ni un solo instante se deja descansar nuestra actividad de decisión”. (Ortega y Gasset, 2004, 92)

La libertad de los seres humanos es grandeza y fundamento de nuestra dignidad, pero también es origen y fuente de problemas como veremos en el siguiente apartado, cuando la libertad es entendida y ejercida sin tener en cuenta nuestra responsabilidad para con la ley moral suprema de la que habla Kant, “no debo obrar nunca sino de forma que pueda querer que mi máxima pueda convertirse en ley universal” (Kant, 1996, 27)

1.2. El concepto de libertad humana como base de la dignidad

En el siglo XV, la libertad aparece ya como la base de la dignidad humana, en el *Oratio de hominis dignitate* de Pico della Mirandola. Somos totalmente libres para decidir, y nuestras decisiones harán que podamos acercarnos a lo divino, o podamos degenerar hasta convertirnos en personas sin escrúpulos.

“Oh Adán, no te he dado ni un lugar determinado, ni un aspecto propio, ni una prerrogativa peculiar con el fin de que poseas el lugar, el aspecto y la prerrogativa que conscientemente elijas y que de acuerdo con tu intención obtengas y conserves. La naturaleza definida de los otros seres está constreñida por las precisas leyes por mí prescritas. Tú, en cambio, no constreñido por estrechez alguna te la determinarás según el arbitrio a cuyo poder te he consignado. Te he puesto en el centro del mundo para que más cómodamente observes cuanto en él existe. No te he hecho ni celeste ni terreno, ni mortal ni inmortal, con el fin de que tú, como árbitro y soberano artífice de ti mismo, te informases y plasmases en la obra que prefieries. Podrás degenerar en los seres inferiores que son las bestias, podrás regenerarte, según tu ánimo, en las realidades superiores que son divinas”. (Mirandola, 1496)

El concepto de libertad es uno de los conceptos fundamentales del estudio filosófico y nos atreveríamos a afirmar que, prácticamente, todos los pensadores a lo largo de la historia, se han ocupado de dar su explicación al respecto, o de establecer una teoría sobre la libertad del hombre. A modo de ejemplo, podemos citar a Sartre, Heidegger y Ortega, en los que nos centraremos en las próximas líneas.

Sartre, en un breve ensayo, resumen de la conferencia “El existencialismo es un humanismo (1946)”, da prioridad a la existencia frente a la esencia. El hombre es lo que hace de sí mismo. En la filosofía existencialista de Sartre, la libertad aparece como algo intrínseco al ser del hombre. Y este concepto de libertad se relaciona, a su vez, con el de responsabilidad. El hombre sartreano tiene que tomar conciencia de su libertad y hacerse

responsable de sus actos. Sin embargo, la libertad para Sartre es algo así como una condena, ya que las personas no tenemos otra opción. Es una libertad que parece no ser libre, una libertad fruto del abandono del hombre “a su suerte”. Sartre rechaza la existencia de un Dios y de cualquier concepto trascendente o sobrenatural. Por esta razón, el concepto de la libertad en la filosofía de Sartre y en la de otros autores existencialistas, tiene un cariz diferente: Los hombres están “condenados a ser libres”.

Ortega y Gasset (1929) se ocupa, también, del tema de la libertad como uno de los pilares fundamentales de su razón vital. Para Ortega, el hombre es autor de su propia vida. La vida nos ha sido dada, pero no nos ha sido dada hecha, somos nosotros con nuestra toma de decisiones continua los que la construimos, y “decidimos lo que vamos a ser en este mundo” (...) “ni un solo instante se deja descansar nuestra actividad de decisión”. (Ortega y Gasset, 1929, 92)

Ortega define la vida como lo que hacemos y lo que nos pasa. Lo que hacemos es lo que depende sólo de nuestra capacidad de decidir, y lo que nos pasa son las circunstancias que rodean nuestra vida, ajenas a nuestra capacidad de elegir como, por ejemplo, la familia y el lugar en el que nacemos.

La libertad y capacidad de decisión de las personas, de los seres humanos es la base de la filosofía moral, de la ética tal y como sostienen autores como Aristóteles, Kant, Ortega. La alineación de nuestras decisiones conforme a una serie de principios o valores es lo que hace que se pueda hablar de una toma de decisiones o un comportamiento en base a criterios éticos. En las próximas líneas, distinguiremos entre la toma de decisiones conforme a valores y el ejercicio de los valores, lo cual nos lleva a las virtudes.

Ejercer nuestra libertad intrínseca siendo conscientes de que nuestras decisiones y nuestras acciones correspondientes producen un impacto en nosotros mismos, en

nuestro entorno cercano y, finalmente, en la sociedad nos conduce, inevitablemente, al principio de responsabilidad. Podemos afirmar que somos responsables del ejercicio de nuestra libertad. Sandel (2011), se pregunta si “¿hacemos lo que debemos?”, y distingue entre las teorías antiguas de la justicia que parten de la virtud y las modernas que parten de la libertad, según las cuales una sociedad justa respeta la libertad de cada uno de escoger su propia concepción de la vida buena. (Sandel, 2011,18)

Identificamos la responsabilidad o irresponsabilidad de las decisiones de los seres humanos como la causa de la ruptura del equilibrio en nuestro mundo, la ruptura de la relación entre el ser humano y la naturaleza, y la ruptura de la relación del ser humano con otros seres humanos. Nuestras decisiones han de tener en cuenta otros criterios más allá de nosotros mismos y de nuestros intereses egoístas. Nuestra toma de decisiones tiene que estar orientada conforme a esa ley moral universal a la que se refiere Kant en su *Fundamentación de la Metafísica de las costumbres*, orientada al bien común que es superior al bien individual como sostenía Aristóteles. Y, además, ha de tener en cuenta el pacto social que defiende Rousseau (2004) por el cual encontramos una forma de asociación que protege a la persona y que, uniéndose cada uno a todos, no pierde su libertad. (Rousseau, 2004)

Heidegger, en su obra *Filosofía, ciencia y técnica* (2017) dedica un apartado especial a “la pregunta por la técnica”. Su enfoque guarda relación con el diagnóstico que queremos establecer sobre los problemas de la sociedad actual y sus causas. Para Heidegger la relación del hombre con la naturaleza se ha roto, ya que la técnica moderna supone una provocación hacia la naturaleza por su forma de servirse de ella para extraer lo que necesita. Heidegger se plantea el problema de la técnica en relación con el ser del

hombre como una cuestión metafísica. El problema que deriva de la nueva relación del hombre con la técnica moderna es el peligro de la deshumanización.

Ortega y Gasset, en el capítulo primero de su obra, *El hombre y la gente* (2016) pone de manifiesto el problema de la relación del hombre con los objetos, con la creación específicamente humana que es la técnica y por la que, gracias a su progreso, el hombre puede ensimismarse. Porque el hombre, muchas veces, no vive en sí mismo sino que, al igual que los animales, vive pendiente de lo otro (*alter*), vive en las cosas o en los objetos de la técnica y no permite hacer una pausa en la vida para encontrarse con su propio ser. Esta afirmación de Ortega está más de actualidad que nunca. No sólo los objetos no nos permiten hacer una pausa en nuestro propio ser sino que, en algunos casos, existe una relación de dependencia absoluta que llega a ser adictiva. Podemos pensar, por ejemplo, en nuestra relación con los *smartphones*. El pensador contemporáneo Byung-Chul Han señala la pérdida de la capacidad contemplativa de las personas, vinculada a la absolutización de la vida activa y corresponsable de la histeria y el nerviosismo de la moderna sociedad activa. (Han, 2012, 32)

Heidegger, por su parte, señala la relación de servidumbre de las personas respecto a los objetos: “Sin darnos cuenta, sin embargo, nos encontramos tan atados a los objetos técnicos, que caemos en relación de servidumbre con ellos” (Heidegger, 1994,7).

Son muchos los autores del siglo XX que se ocupan de la reflexión sobre la técnica y la tecnología. También, ofrecen puntos de vista diferentes en sus teorías. Podemos distinguir así la *filosofía de la tecnología ingenieril* que presenta al hombre como un ser técnico capaz de aprovechar todas las oportunidades que nos brinda el desarrollo técnico y tecnológico. Frente a la *filosofía de la tecnología de las humanidades*, autores que se

muestran prudentes frente a la técnica dando prioridad a todo lo que tiene que ver con “lo humano” frente a lo técnico. (Terino, 2010, 22)

Heidegger en su discurso sobre la pregunta de la técnica plantea que la técnica se vuelve contra el hombre alejando al hombre de su esencia. La verdadera amenaza de la técnica moderna es que ha tocado al hombre en su ser mismo, en su verdadera esencia. Como ya hemos señalado anteriormente, la preocupación por la técnica como destino del hombre, es un tema recurrente entre muchos autores del siglo XX, entre otros, los ya citados Heidegger, Ortega, Vattimo, Jonas y Adorno. Benjamin, filósofo alemán del siglo XX, también, plantea el tema que nos ocupa en su obra *Tesis de filosofía de la Historia* (2001). En esta obra hace referencia a un cuadro adquirido por él, *Angelus Novus*, del pintor Paul Klee (1920).

Angelus Novus, es un cuadro expresionista del pintor de Paul Klee (1920) que describe una leyenda de la tradición judía. La metáfora de la leyenda explica, para el autor, la idea de progreso del mundo contemporáneo. La palabra progreso parece ser siempre bien aceptada. Todo lo que habla de progreso es bienvenido. Pero el progreso se ha convertido en una especie de tiranía del mundo contemporáneo, una huída hacia delante, por la que una forma de vida que, muchas veces, relega al hombre a un segundo plano, parece estar justificada. Es necesaria esta reflexión de la que hablan Heidegger y Ortega frente a la técnica, frente al progreso técnico-tecnológico ya que, muchas veces, se sirve del hombre como instrumento.

Este breve recorrido en la historia del pensamiento sobre los conceptos de libertad, y su relación con la responsabilidad humana, nos llevan a establecer un diagnóstico de la sociedad actual, de sus preocupaciones y sus grandes problemas.

1.3. Análisis de la Sociedad actual

Desde el año 1971, se celebra en la ciudad suiza de Davos-Klosters, cada mes de enero, una reunión conocida como Foro Económico Mundial o Foro de Davos. Durante cuatro días, aproximadamente, se citan políticos, empresarios y representantes de organizaciones sociales y culturales que debaten y buscan soluciones a problemas de carácter mundial. En el año 2019, la cumbre se ha centrado en el tema de la “Globalización 4.0: Formando una arquitectura global en la era de la Cuarta Revolución Industrial”. La idea del debate fue buscar nuevos modelos para crear sociedades más sostenibles e inclusivas dentro de un marco global diverso y plural. En aquella edición, el presidente del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, envió una carta a los participantes en la reunión de Davos hablando sobre un inquietante diagnóstico válido para España, Europa y los países más desarrollados.

"El mundo se encuentra en una encrucijada. Podemos seguir por la actual senda de puntos de vista polarizados, conflictos crecientes y numerosos problemas sin resolver, con lo que en el mejor de los casos terminaremos en una crisis mundial permanente. En el peor, degenerará en el caos con impredecibles consecuencias".²

Klaus Schwab días antes de la reunión del Foro de Davos, escribió en la página web del Foro Económico Mundial de Davos, (World Economic Forum, 2019) un artículo que hacía referencia a la Globalización y que preparaba el terreno para el debate de la reunión que se tituló, “¿Qué es la Globalización 4.0 y estamos listos para ello?”. En uno de los párrafos señala:

“.... los desafíos asociados con la Cuarta Revolución Industrial coinciden con el rápido surgimiento de restricciones ecológicas, el advenimiento de un orden internacional

² Consultar artículo: “Davos avisa: vamos a crisis o caos,” (2019)

cada vez más multipolar y una creciente desigualdad. Estos sucesos integrados están marcando el comienzo de una nueva era de globalización. Si esta nueva era va a mejorar la condición humana dependerá de si la gobernanza corporativa, local, nacional e internacional se puede adaptar a estos sucesos, a tiempo. [...]La globalización 4.0 apenas ha comenzado; pero, ya estamos muy poco preparados para ella. Aferrarse a una mentalidad obsoleta y llevar a cabo pequeños ajustes a nuestros procesos e instituciones existentes, no será para nada suficiente..." (Schwab, 2018)

Si hay algo que se puede afirmar del momento histórico presente es, sin duda, la rapidez de los cambios. Vivimos en una sociedad a la que Bauman (2011) denominó líquida por sus cambios rápidos, porque todo es efímero y parecen haber desaparecido las sólidas convicciones y estructuras. Royo (2017), siguiendo a Bauman, habla en cambio de sociedad gaseosa, describiéndola en estos términos: "La inmediatez, la búsqueda de la rentabilidad, la falta de exigencia y autoexigencia, el desprecio de la tradición, la obsesión innovadora, el consumismo, la educación placebo, el arrinconamiento de las humanidades y de la filosofía, la autoayuda, la mediocridad asumida y la ignorancia satisfecha hacen tambalearse aquello que pensábamos que era más consistente" (Royo y Moradiellos García, 2017, 13).

El fenómeno de la globalización y la Cuarta Revolución Industrial determinan nuestra forma de vida actual. La rapidez de los cambios genera incertidumbre e inseguridad respecto al futuro, vivimos en el llamado VUCA World (Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, a partir de ahora VUCA), un mundo, volátil, incierto, complejo y ambiguo. El término fue acuñado por U.S. Army War College para describir el ambiente de incertidumbre que marcó el fin de la Guerra fría. El término empezó a generalizarse a mediados de los 90 en entornos empresariales. Algunos de los aspectos que podemos señalar como consecuencia directa de este marco de incertidumbre

generalizada, atendiendo al análisis de diferentes autores, organismos internacionales e instituciones y que explicaremos, a continuación, son:

1. Relativismo de los valores: crisis de valores generalizada.
2. Pérdida de confianza en las Instituciones y en el futuro.
3. Creciente deshumanización provocada por el sistema de producción y el progreso malentendido.
4. Nuevos conceptos de humanismo: transhumanismo y posthumanismo.
5. La reflexión ética está rezagada respecto a los avances tecnológicos.

A continuación, vamos a abordar, brevemente, cada uno de los aspectos señalados:

1. Relativismo de los valores y la crisis de valores generalizada

En nuestra sociedad existe una pérdida de valor de los valores. Definimos “valores” como aquellos principios, universalmente, reconocidos como elementos clave para la convivencia y la cohesión social. Como afirma Adela Cortina en su obra *El mundo de los valores*: ...“los valores son componentes tan inevitables del mundo humano que resulta imposible imaginar una vida sin ellos” (Cortina, 2009,18). Nunca ha existido, como afirma Cortina, una edad de oro de los valores morales, en la que la sociedad se comportara conforme a ellos. Pero, es cierto que, en nuestro momento histórico presente, vivimos unos cambios muy marcados en cuanto a la percepción de los valores, esos cambios son los que percibimos como críticos y provocan crisis. La autora insiste en lo positivo de las crisis pensando en el significado etimológico del término griego, *krinéin* que significa separar, cribar, por lo que las crisis pueden identificarse con etapas de crecimiento, de discernimiento.

Los cambios marcados que percibimos respecto a la percepción de los valores en la actualidad siguiendo la teoría de Cortina son, fundamentalmente, cinco:

- a. El fin de la ética del sacrificio: ya no podemos hablar de una moral de los deberes individuales, del sacrificio. Es un momento de una ética postmoralista, de la que también hablará Lipovetsky (1994) de una ética que repudia todo sacrificio.
- b. Cada vez es mayor la exigencia del respeto de los derechos subjetivos, es mayor la exigencia de un comportamiento individual responsable.
- c. El declive de las ideologías políticas se relaciona con la laxitud de las normas morales que pierden su carácter absoluto.
- d. Crisis de fundamentos, parecen estar en crisis los modos filosóficos de argumentar la moral.
- e. Puesta en cuestión de los sentidos compartidos. El fuerte arraigo del individualismo hace complicado que la sociedad comparta valores y que los individuos puedan identificarse con proyectos comunes.

2. Pérdida de confianza en las Instituciones y en el futuro

Si existe una característica relevante de nuestra sociedad, esa es la desconfianza generalizada. Es interesante el análisis de los motivos de la pérdida de confianza en las Instituciones sociales visto desde un punto de vista histórico-sociológico, “como un atributo de la modernidad que alejó estas instituciones sociales del centro de la vida pública y las relegó a la vida privada, quitándoles en el camino su capacidad para generar un sentido a la existencia de las personas” (...). “En la actualidad, la libertad individual

es el valor supremo, y esto choca con las pautas de convivencia institucionalizadas”. (Martín-Cabello, 2015, 47-56)

La pérdida de valores sólidos y la pérdida de reconocimiento y de legitimidad de las Instituciones tradicionales presentan un nuevo escenario de relativismo moral y crisis de valores. La reciente crisis económica tiene algo que ver con la falta de ética y con el deterioro moral de la sociedad. Los mercados económicos piensan a corto plazo y esto, muchas veces, conduce a la toma de decisiones equivocadas.

“La ética sirve, entre otras cosas, para recordar que es una obligación ahorrar sufrimiento y gasto haciendo bien lo que sí está en nuestras manos, como también invertir en lo que vale la pena”. (Cortina, 2013a, 21)

La pérdida de reconocimiento y legitimidad de las Instituciones tradicionales está directamente relacionada con la pérdida de confianza en las mismas. A este respecto, queremos presentar los datos del informe *Edelman Trust Barometer*³ sobre la medición de la confianza global (Edelman, 2021). Podemos observar según el gráfico del estudio, el índice de confianza de los ciudadanos respecto a: Organizaciones del tercer sector, Empresas, Gobiernos y Medios de comunicación. Y, también, las diferencias significativas que existen en las respuestas del público informado y de la población en general.

³ Informe anual de la consultora de comunicación Edelman que mide la confianza de los ciudadanos de 27 mercados globales encuestados, en una escala del 1 al 100 dividida en 3 tramos en los que, entre el 1 y el 49 se considera desconfianza; entre el 50 y el 59, neutral y entre el 60 y el 100, confianza.

El alto grado de desconfianza en las Instituciones contribuye al clima de incertidumbre y ambigüedad que caracteriza al mundo VUCA. Este alto grado de desconfianza en las Instituciones queda reflejado en el Informe que realizó la Consultura Edelman (2021) como queda reflejado en los siguientes gráficos:



Imagen 1 - Fuente: Informe Edelman Trust Barometer (2021)

Imagen 2 - Fuente: página web Economía del Bien Común. Primeros pasos

La falta de confianza es una barrera para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad. Fukuyama (1998), hace ya más de veinte años, hablaba de “capital social que consiste en una capacidad fundamentada en el predominio de la confianza en una sociedad o en algunos de sus aspectos. Puede materializarse en el más pequeño y básico de los grupos sociales, o sea, la familia, pero también en el más amplio de los grupos, la nación, así como en todos los grupos intermedios”; Este capital social es el crisol de la confianza esencial para la salud de una economía. (Fukuyama, 1998, 44 y 53)

La confianza es un motor de crecimiento económico, es la base de la pirámide. Este clima de desconfianza generalizada en las Instituciones, también se traduce en la desconfianza entre las personas. El arraigo del individualismo en la sociedad hace que sea muy difícil que las personas se identifiquen con un proyecto que tiene como objetivo lograr un bien común. Autores como Lipovetsky sostienen que el sentido de pertenencia a una comunidad se diluye en nuestra sociedad posmoderna y eso provoca desconfianza y desinterés en las Instituciones, empresas y en todo aquello que se ve como ajeno a los intereses individuales. (Lipovetski, 1986)

Las encuestas del CIS sobre el ICC en España (índice de confianza del consumidor) o los barómetros anuales, reflejan cada año la pérdida de confianza en el poder político, judicial y monárquico. La corrupción es el segundo motivo de preocupación para los españoles, después del desempleo. Este hecho se refleja, también, en el *Índice de Percepción de la Corrupción* (IPC) que publica cada año la organización Transparencia Internacional. En el dato del año 2020, España se encuentra en el puesto 32 de los 180 países que se reflejan en el estudio.⁴

3. Creciente deshumanización provocada por el sistema de producción y el progreso malentendido.

En pleno siglo XXI la palabra progreso parece no ponerse en duda. Son innegables los avances en desarrollo científico, económico y tecnológico pero, este progreso o creciente desarrollo, no va a la par que el desarrollo humano. Más bien parece que el desarrollo humano se sacrifica para poder seguir “progresando”. “El desarrollo humano tiene que ver con las libertades humanas. Consiste en desarrollar las capacidades

⁴ Consultar el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (2020): <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/esp> (Consultado en 9.11.2021)

humanas, no solo de unos pocos, ni siquiera de la mayoría, sino de todas las personas” (United Nations Development Programme, 2018, 1).

Por deshumanización entendemos el despojar a las personas de aquello que es inherente a su esencia, como la libertad, la dignidad y la igualdad, conceptos a los que anteriormente nos hemos referido. Por el contrario, el humanismo se desarrolla a partir de una profunda creencia en la “existencia universal de la dignidad humana” (Moreno y Giménez Plano, 2011, 49).

Un síntoma visible de deshumanización es el alarmante grado de desigualdad existente a nivel global, desigualdad que miden informes como el de la ONG Oxfam (Lawson et al., 2019) y que pone de manifiesto el contraste entre el aumento de multimillonarios y de la pobreza extrema.⁵

Este proceso de deshumanización guarda una relación directa con nuestro modelo económico y con nuestra forma de vida. Un sistema económico orientado a la producción y que es el que rige nuestro mundo, en el que prima un modelo de consumo basado en una economía lineal que está agotando los recursos naturales del planeta. Autores como Muhammad Yunus, Jeffrey Sachs, o Martha Nussbaum, denuncian en sus obras, este problema de la deshumanización de la economía.

Existen movimientos que pretenden ser una alternativa al sistema económico capitalista para evitar los “daños colaterales” que provoca. Uno de estos movimientos es el de la *Economía del Bien Común*, creada por el austriaco Christian Felber y desarrollada

⁵ La ONG Internacional Oxfam, en su informe sobre la “Riqueza privada o bienes públicos”, del año 2019, muestra que la riqueza de los multimillonarios del mundo aumentó en un doce por ciento al día, es decir, un nuevo multimillonario surgió, cada dos días entre 2017 y 2018. Mientras tanto, la mitad más pobre de la humanidad, 3.800 millones de personas, vio disminuir su riqueza en un once por ciento. Un poco menos de la mitad de la población mundial subsiste con menos de 5 dólares y medio al día. (Lawson et al., 2019)

por la Asociación Internacional para el Fomento de la Economía del Bien Común, constituida en Viena en 2011. Además de Felber, existen más autores defensores de la Economía del Bien Común como Jean Tirole (2017), premio Nobel de Economía en 2014, Stefano Zamagni (2007) o Antonio Argandoña (2011). Argandoña afirma sobre el concepto de bien común que:

“Cuando se identifica con un conjunto de libertades democráticas o de derechos humanos, o con el objeto genérico de políticos sociales y redistributivas, el concepto goza de una amplia aceptación. Pero cuando se presenta como un bien que no solo es compartido por los ciudadanos, sino que tiene una existencia propia, el número de adhesiones se reduce considerablemente” (Argandoña, 2011, 8)

Según la teoría de Felber, se trata de un modelo económico que supera la dicotomía entre capitalismo y comunismo orientada a maximizar el bien de la sociedad. La matriz que presentamos, a continuación, es un instrumento que utilizan en esta propuesta para hacer lo que llaman el “Balance del Bien Común” y que tendrían que realizar los auditores internos de la empresa para valorar en qué nivel se encuentran según el modelo de la Economía del Bien Común.

MATRIZ DEL BIEN COMÚN 5.0

VALOR	DIGNIDAD HUMANA	SOLIDARIDAD Y JUSTICIA	SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA
GRUPO DE INTERÉS				
A: PROVEEDORES	A1 Dignidad humana en la cadena de suministro	A2 Justicia y solidaridad en la cadena de suministro	A3 Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro	A4 Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro
B: PROPIETARIOS Y PROVEEDORES FINANCIEROS	B1 Actitud ética en la gestión de recursos financieros	B2 Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros	B3 Inversiones financieras sostenibles y uso de los recursos financieros	B4 Propiedad y participación democrática
C: TRABAJADORES	C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo	C2 Formalidad de los contratos de trabajo	C3 Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores	C4 Transparencia y participación democrática interna
D: CLIENTES Y OTRAS EMPRESAS	D1 Actitud ética con los clientes	D2 Cooperación y solidaridad on otras empresas	D3 Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios	D4 Participación de los clientes y transparencia de producto
E: ENTORNO SOCIAL	E1 Propósito e impacto positivo de los productos y servicios	E2 Contribución a la comunidad	E3 Reducción del impacto medioambiental	E4 Transparencia y participación democrática del entorno social

Imagen 2 - Fuente: página web Economía del Bien Común. Primeros pasos

<https://economiadelbiencomun.org/primeros-pasos/>

Felber (2012) defiende que todo queda subordinado a la justicia social y a la igual dignidad de todos los seres humanos. Insiste en que no debería existir una contradicción entre los valores de la economía y los valores de la sociedad y que hay recuperar la idea de bien común como fin último de todas las actividades humanas. Sobre estas premisas se asienta la teoría de la Economía del Bien Común.

Éste es uno de los movimientos que ha cobrado más fuerza y que cuenta, incluso, con una Cátedra de Economía del Bien Común en la Universidad de Valencia, pero podemos integrar esta propuesta dentro de un movimiento generalizado que insiste en que otro modelo es posible y que quiere impulsar un “Capitalismo Consciente”,⁶ más centrado en las personas y menos centrado en el aumento de la producción. John Mackey, CEO de

⁶ Ver página web del movimiento Capitalismo Consciente: <https://capitalismoconsciente.es/> (Consultado en 9.11.2021)

la empresa americana Wholefoods, es un defensor de este modelo de Capitalismo Consciente que hace del “propósito” el centro de la estrategia empresarial. Este propósito tiene que ver con la solución a un problema social o medioambiental, y se plasma en una cultura consciente dentro de la Compañía que se refleja en la relación con todos sus grupos de interés y en el “día a día” de la organización. (Mackey y Sisodia, 2016)

Estas empresas basadas en el propósito van conformando un nuevo paradigma empresarial, de empresas que quieren ser las mejores “para” el mundo y no las mejores del mundo. Podemos citar, entre otras, a Ben & Jerry’s, Unilever, Danone, Patagonia, Change.org. Estas empresas además pertenecen al movimiento B Corporation,⁷ un movimiento global formado por casi 3.000 empresas de 64 países diferentes que pretenden “usar la fuerza de los negocios para hacer el bien”. El movimiento B Corp surge en 2006 con la “Declaración de Interdependencia”, un documento que define el propósito del movimiento. (Honeyman, 2015)

4. Nuevos conceptos de humanismo: Transhumanismo y posthumanismo.

El surgimiento de los nuevos conceptos de humanismo tiene que ver con el avance tecnológico y con la dificultad, cada vez mayor, de establecer límites entre el ser humano y sus “criaturas”. Podríamos pensar en el mito de Prometeo, o en el relato de Mary Shelly, Frankenstein o el Prometeo Moderno. Se trata de los límites éticos de la “intervención humana”, una metáfora del “homo deus”. Antes del siglo XXI, que el hombre jugara a ser Dios, no era más que un relato de ciencia ficción pensando en un futuro posible, pero en nuestros días, esta posibilidad de “mejora” de los humanos se ha convertido en una

⁷ Ver página web del movimiento B Corporation: <https://bcorporation.net/> (Consultado en 9.11.2021)

realidad, una realidad nueva que, aún, no sabemos cómo afrontar desde un punto de vista ético.

Hoy en día, es importante, la reflexión filosófica sobre la naturaleza humana para centrarnos en lo que significa ser humanos. En este sentido Marcos (2018), en el capítulo primero de “Meditación de la naturaleza humana”, plantea el debate sobre la naturaleza humana desde posiciones que la niegan, como puede ser la de Aristóteles o la de Ortega, que defiende que el hombre tiene historia, no naturaleza. También, expone la concepción naturalista radical del ser humano de Darwin desarrollada, filosóficamente, por Nietzsche. Son muchas las voces que, actualmente, argumentan en contra del naturalismo radical. Tallis afirma que el ser humano no cae enteramente dentro de la naturaleza, tenemos características que nos separan del mundo natural. (Tallis, 2011)

Es interesante el planteamiento de las formas “aceptadas” de intervención técnica sobre el ser humano: el cultivo y la terapia, técnicas que se han venido utilizando desde hace varios siglos para mejorar el bienestar o la calidad de vida de los seres humanos. Pero, estas técnicas se desvirtúan si no están al servicio de los fines propios de la naturaleza humana. Cuando las técnicas de intervención se proponen la superación de la naturaleza humana entonces, hablamos de mejora humana, *human enhancement*, de transhumanismo y posthumanismo. More (1990), fundador del Instituto Expropiano, define el transhumanismo como “una clase de filosofías que buscan guiarnos hacia una condición posthumana.” (Marcos, 2018, 34) El transhumanismo comparte muchos elementos del humanismo, incluyendo un respeto por la razón y la ciencia, un compromiso con el progreso y una valoración de la existencia humana (o transhumana) en esta vida.

Nick Bostrom es el presidente de la *World Transhumanism Association* y uno de los más destacados teóricos de la filosofía transhumanista. Bostrom precisa la diferencia entre un ser transhumano y uno posthumano. Un transhumano es un ser humano con sus capacidades físicas y psíquicas “mejoradas”, mientras que un ser posthumano sería un ser, no sabemos si humano, si natural o artificial, con una esperanza de vida superior a los 500 años y capacidades intelectuales muy superiores. (Postigo, 2016)

Los teóricos del transhumanismo lo entienden como un imperativo ético de mejora de la condición y la especie humana. Lo humano, al final, es visto como fuente de limitaciones, y como una barrera a superar en pos de la época definitiva del progreso tecnológico del hombre.

La reflexión sobre la legitimidad de los límites de intervención, tienen que ver con la esencia de la naturaleza humana y la pregunta por lo que nos hace humanos. Tal vez, caminamos hacia un nuevo concepto de humanismo, enfocado en la habilidad de interactuar con la tecnología, pero este concepto de humanismo, en ningún caso, puede dejar de estar basado en la libertad y en la dignidad humanas.

Naisbitt (1982), al escribir sobre las macrotendencias del futuro de la sociedad, afirmaba que los más apasionantes avances revolucionarios del siglo XXI, no vendrán por la tecnología, sino por un concepto expansivo de lo que implica ser humano. (Naisbitt, 1982)

Existe un miedo generalizado, en la actualidad, por la incertidumbre ante el futuro, sobre todo, sobre el futuro laboral de las personas. Los más pesimistas, o tal vez mejor informados, pronostican la desaparición de muchos de los trabajos del presente por la creciente robotización y el aumento de la aplicación de la inteligencia artificial en muchos de los roles y tareas, hasta hoy desarrollados por personas. El informe sobre el futuro del

trabajo del CES, del año 2018, estima el riesgo de automatización de las tareas actuales realizadas por trabajadores. (*Informe Sobre El Futuro Del Trabajo*, 2018) Así se aprecia en el siguiente gráfico:

El creciente protagonismo de los saberes tecnológicos conlleva riesgos como la desvinculación con la realidad humana. El pensamiento crítico que sólo tenemos los seres

GRÁFICO 12. RIESGO DE COMPUTERIZACIÓN EN EUROPA
(Rango entre 0 y 1)



Fuente: tomado de Gallego, A., *Ocupaciones en transformación: ¿a quién afectará el cambio tecnológico?*, Observatorio Social de La Caixa, noviembre de 2017.

Imagen 3 - Fuente: Informe sobre el Futuro del Trabajo (2018)

humanos es insustituible por la inteligencia artificial y es muy necesario en un contexto cambiante como el que vivimos. Los datos y los algoritmos nos son capaces de interpretar y de explicar la realidad humana, nuestra cultura y nuestra capacidad relacional. El estudio y el ejercicio de las humanidades son fundamentales en nuestra era tecnológica. (Madsbjer, 2017)

Las tareas más rutinarias y que implican menos habilidades propiamente humanas, como la creatividad o el razonamiento crítico, son las más fácilmente sustituibles por robots en un futuro próximo. El cuadro que presentamos, a continuación, refleja precisamente este dato, el de la diferencia de los efectos previstos de la tecnología en el empleo según el tipo de tarea.

CUADRO 5. EFECTOS PREVISTOS DE LA TECNOLOGÍA EN EL EMPLEO Y LOS INGRESOS, POR TIPOS DE OCUPACIÓN

Tipo de ocupación (por intensidad de cualificaciones)	Facilidad de automatización	Efecto previsto en el empleo	Efecto previsto en los ingresos
Tareas cognitivas no rutinarias	Baja	Positivo	Positivo
Tareas cognitivas y manuales rutinarias	Alta	Negativo	Negativo
Tareas manuales no rutinarias	Baja	Positivo	Negativo

Fuente: elaboración propia a partir de OMC, *Informe sobre el comercio mundial 2017*.

- 74 La polarización del empleo en el ámbito de la Unión Europea y de España fue objeto de estudio detallado en el Informe CES 3/2015, *Competencias profesionales y empleabilidad*.
 75 Para un análisis más detallado sobre esta cuestión, véase CaixaBank Research, *Polarización del empleo en la zona euro*, julio de 2017.

Imagen 3 - Fuente: Informe sobre el Futuro del Trabajo (2018)

Imagen 4 - Fuente: El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción. Red Española de Pacto

Mundial (2016,7)*Imagen 5 - Fuente: Informe sobre el Futuro del Trabajo (2018)*

5. La reflexión ética rezagada respecto a los avances tecnológicos.

En el momento presente, los límites entre lo natural y lo artificial se difuminan, hasta el punto de afectar a la idea de naturaleza humana.

“Nunca ha sido tan urgente, la tarea filosófica de pensar la propia naturaleza humana” (Marcos, 2018, 39). Pero esta reflexión filosófica y, en última instancia ética, tiene que ocuparse no sólo de la intervención sobre la naturaleza humana sino de reflexionar sobre el avance tecnológico y su utilización en diferentes campos como puede

ser el del armamento o el del *big data*, la economía basada en los datos. También, es muy urgente la reflexión sobre la ética de la inteligencia artificial en la que ya existen algunos avances, como la *Declaración de los 23 principios de Asilomar* (Asilomar Conference, 2017), promulgados en una Conferencia organizada por el “*Future of Life Institute*” en el año 2017. Estos principios fueron apoyados por más de 1.200 personas relacionadas con la innovación tecnológica entre los que se encuentran Elon Musk, CEO de Tesla y el científico, ya fallecido, Stephen Hawking. Los 23 principios son una declaración de buenas intenciones, una reflexión que pone sobre la mesa las bondades y los riesgos de la inteligencia artificial. Entre ellos, se destacarían los principios que tienen que ver con la seguridad, la privacidad y la pérdida del empleo.

Cabe destacar el principio séptimo sobre la necesidad de transparencia de los datos, es decir, si un sistema falla, deberíamos ser capaces de determinar porqué y, para eso, hay que contar con la información necesaria para hacerlo.

El principio undécimo sobre los valores humanos determina que los sistemas de Inteligencia Artificial (a partir de ahora, IA), deberían ser diseñados y operados para que sean compatibles con los ideales de dignidad humana, derechos, libertades y diversidad cultural.

Es importante, también, destacar el principio décimo sexto sobre el control humano de la IA que afirma que “los seres humanos deberían escoger cómo y si delegan decisiones a los sistemas de IA para completar objetivos escogidos previamente”. (Asilomar Conference, 2017)

Y el punto décimo octavo, enuncia que debería ser evitada cualquier carrera armamentística de armas autónomas letales.

Estos principios se limitan a poner sobre la mesa los principales problemas que puede causar el uso de la IA, pero evidentemente, no son principios vinculantes y tan sólo expresan su declaración de buena voluntad, por su manera de formularse, como lo que “debería” ser.

En el 2018, la Comisión Europea publicó el borrador de un Código ético europeo para regular el uso de la inteligencia artificial. El código está siendo desarrollado por 52 expertos del ámbito académico, empresarial y de la sociedad civil. El código pretende asegurar una IA centrada en el ser humano y basada en los derechos fundamentales, reconociendo que el desarrollo y uso de esta tecnología puede ser beneficioso, pero también, puede tener un impacto muy negativo. El documento se basa en una declaración de principios y es que la IA debería ser desarrollada, desplegada y utilizada con un propósito ético.

En el resumen final del documento se dice:

“La IA confiable tiene dos componentes: 1) debe respetar los derechos fundamentales, las leyes vigentes y los principios y valores esenciales, de manera que se garantice un «fin ético», y 2) debe ser fiable y sólida técnicamente hablando, ya que un escaso dominio tecnológico puede provocar daños involuntarios, aunque las intenciones sean buenas” (Comisión Europea, 2018)

Este documento, también, destaca la importancia de actuar con especial cuidado y atención a los colectivos más vulnerables como los niños y las personas con discapacidad así como a otras minorías.

Al igual que en los 23 principios de Asilomar,⁸ declaración que sirvió para inspirar este borrador de código ético de la UE, se señalan como principios rectores

⁸ Ver Anexo 1.

fundamentales, los tres siguientes: la supervisión de la IA por parte de los seres humanos, el respeto por la privacidad y la transparencia.

Una de las cuestiones más delicadas desde un punto de vista ético es, sin duda, la toma de decisiones, si esto es así para las personas, cuánto más para las máquinas. Es fundamental que exista supervisión humana en la toma de decisiones de la IA.

Otro documento a tener muy en cuenta en este sentido, es el de las *Normas de derecho civil sobre robótica* (Parlamento Europeo P8_TA(2017)0051, 2017) que, en el apartado B de la introducción, señala:

“Considerando que, ahora que la humanidad se encuentra a las puertas de una era en la que robots, bots, androides y otras formas de inteligencia artificial cada vez más sofisticadas parecen dispuestas a desencadenar una nueva revolución industrial —que probablemente afecte a todos los estratos de la sociedad—, resulta de vital importancia que el legislador pondere las consecuencias jurídicas y éticas, sin obstaculizar con ello la innovación...”

Es necesario que, además, de la reflexión ética existan avances en cuanto a legislación, ya que hay que establecer límites claros y vinculantes que exijan responsabilidad jurídica por daños que puedan ser ocasionados por esta “nueva especie robótica”.

A pesar de los documentos y las iniciativas que hemos presentado en este apartado, el pensamiento y la reflexión ética van muy por detrás del avance de la tecnología. Los cambios son tan rápidos que hacen que antes de poder dar respuestas surjan cada día nuevas preguntas.

1.4. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una fotografía de los grandes problemas de nuestro mundo y una propuesta de solución.

Los grandes retos de nuestro mundo tienen que ver con la justicia social y con el planeta. En lo que se refiere a las personas, nuestros problemas globales hacen referencia a la vulneración de los Derechos Humanos (ONU, 1948), a la pobreza extrema y a las grandes desigualdades. Los problemas medioambientales son consecuencia directa del impacto negativo de nuestra forma de vida.

Consideramos que el mejor diagnóstico de los problemas de nuestro mundo actual podemos encontrarlo en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, (a partir de ahora ODS), de Naciones Unidas (2015), que presentan un programa para solucionar los problemas globales y comunes a toda la humanidad.

Los ODS fueron puestos en marcha en el año 2016, una vez finalizado el período de vigencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (a partir de ahora ODM), antecedente directo de los ODS. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015)

En el año 2000, la Asamblea General de Naciones Unidas promulgó la Declaración del Milenio (ONU, 2000) que comprometía a los países al establecimiento de una nueva alianza mundial que pretendía reducir la extrema pobreza mundial a la mitad y planteaba ocho objetivos para llevar a cabo hasta 2015. En estos quince años se hicieron algunos progresos en la reducción de las desigualdades, sin embargo, el último informe sobre los logros de los ODM del año 2015 (ONU, 2015a), puso de manifiesto las deficiencias en muchas de sus áreas y el trabajo que queda por hacer.

El balance final, en vista del análisis de los informes, hizo hincapié en el fortalecimiento del ODM 8 - fomentar una alianza mundial para el desarrollo -, como eje

para lograr que la nueva agenda post 2015 sea más realista y eficaz en la consecución de los objetivos. En el año 2015, la Asamblea general de la ONU aprueba los Objetivos de Desarrollo Sostenible como una apuesta renovada y mejorada de los ODM con los que guardan algunas diferencias significativas que nos parece importante señalar.

En primer lugar, la mayor importancia del concepto de sostenibilidad. Muchos de los ODS guardan relación con el Medio Ambiente, pero sobre todo con la prevención del daño y la conservación de los recursos naturales del planeta. Los ODM ponen en evidencia que el modelo actual es insostenible, algo que denuncian autores como Sachs (2005), el Papa Francisco (2015) o Milanovic (2017), autor que se centra en el estudio de la desigualdad a lo largo de la historia y la tendencia de desigualdad mirando al futuro. (Milanovic, 2017)

Otra diferencia es la universalidad de los ODS, frente a los ODM que sólo se centraban en los países en vías de desarrollo. Los ODS, sin embargo, establecen que los problemas mundiales son interdependientes y están interconectados. Esta tesis es defendida también por Morin y Hessel que afirman que, como ciudadanos de un mismo planeta, compartimos un destino común interconectado. (Hessel y Morin, 2012)

El alcance de los ODS, es mucho mayor porque son 17 objetivos frente a los 8 anteriores que, además, se despliegan en 169 metas concretas. La diferencia más importante entre los ODM y los ODS es la que hace referencia a las “Alianzas”. Es decir, la transposición del ODM 8 al ODS 17 y el nuevo protagonismo del sector privado, identificado como clave para la consecución de la Agenda 2030 y del desarrollo sostenible global. Las empresas cobran protagonismo en un mundo en el que no son suficientes la filantropía ni la contribución de las organizaciones no gubernamentales para solucionar los problemas sociales.

Los ODS invitan y llaman a la acción a los gobiernos de todos los países, no sólo de los países en vías de desarrollo, también, a las instituciones y a las empresas. Se quiere conectar a los diferentes agentes sociales a través de una iniciativa global como el Pacto Mundial. Es una manera de llamar, también, a la acción a las empresas y de fomentar su compromiso social.

El Pacto Mundial,⁹ es la mayor iniciativa de Responsabilidad Social y sostenibilidad a nivel global. Nace en 1999 con el objetivo de “dar a la globalización un rostro humano” (Annan, 1999), frase que pronunció Kofi Annan, entonces, Secretario general de Naciones Unidas, en un discurso pronunciado ante el Foro Económico Mundial. El Pacto Mundial está compuesto por más de 13.000 entidades y organizaciones de todo el mundo, aunque la mayoría, unas 8.000, son empresas.

El Pacto Mundial se rige por 10 principios fundamentales que reflejan su ideario y su razón de existir. Estos diez principios, se centran en los siguientes temas: Derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

⁹ Ver la página web de Pacto Mundial de Naciones Unidas: <https://pactomundial.org/> (Consultado en 10.11.2021)

1 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.	2 Las empresas deben asegurarse que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.	DERECHOS HUMANOS Inspirados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos		
3 Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	4 Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coerción.	5 Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	6 Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.	NORMAS LABORALES Inspirados en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo
7 Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	8 Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	9 Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.		MEDIO AMBIENTE Inspirados en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
10 Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.	LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Inspirado en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción			

Imagen 4 - Fuente: El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción. Red Española de Pacto Mundial (2016,7)

El sector privado nunca había tenido un papel tan relevante en los objetivos de Naciones Unidas. El Pacto Mundial ha realizado la guía, *El Sector privado ante los ODS, guía práctica para la acción*. (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2016) para facilitar a las empresas en su tarea de contribuir a la Agenda global 2030.

“Reconocemos el papel que desempeñan los diversos integrantes del sector privado, desde las microempresas y las cooperativas hasta las multinacionales, y la función de las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones filantrópicas en la implementación de la nueva Agenda” (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2016,10)

Una de las características de nuestro momento presente es el gran poder de las empresas, de las organizaciones, de las grandes y no tan grandes corporaciones. Autores como Baños (2018a), Mintzberg (2015) o Zicolillo (2014) afirman que hemos pasado de una sociedad de mercado a una sociedad de corporaciones.

“En algo así como cuatro décadas, empresas que disputaban el mercado de los alimentos con otras tantas, se transformaron en gigantes oligopólicos que controlan, cuando menos, uno de los eslabones de la cadena alimentaria [...] diez megacorporaciones que, en conjunto y según informes de la FAO, capturan casi el 80% del mercado mundial de alimentos”. (Zicolillo, 2014, 124)

Las empresas tienen poder económico y, también, poder social, en lo que se refiere a la capacidad de influir en las decisiones de Instituciones y Gobiernos. De hecho, podemos hablar de un trasvase de poder desde las Instituciones a las empresas. Las veinticinco corporaciones que más facturan del mundo superan el PIB de numerosos países y esto hace que sean más poderosas (Global Justice, 2015). Hoy la concentración de poder es, especialmente, evidente en el sector tecnológico, empresas como Google, Microsoft, Apple, Facebook y Amazon son las que más valor tienen en Bolsa, más que algunos estados. El estudio “La Red de control corporativo global” (2011) muestra, a través de la física, como existe una poderosa red interconectada que controla la economía global. (Vitali, Glattfelder y Battiston, 2011)

Este incremento, cada vez mayor, del poder de las empresas hace que los impactos de su actividad y de sus decisiones sean fundamentales para poder hablar de “cambiar el mundo”. Cuando utilizamos la expresión “cambiar el mundo”, nos referimos al desarrollo de herramientas en el presente que nos permitan construir un futuro más justo, más sostenible y más humano para todos (Sotillo, 2015). Construir un futuro más sostenible significa tener en cuenta nuestra responsabilidad con las generaciones futuras, una idea ligada también al concepto de Desarrollo Sostenible que se incluyó, por primera vez, en el Informe *“Our common future”* en 1987 (Asamblea General de Naciones Unidas, 1987), y que se definía como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin

comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

El Desarrollo Sostenible ya implica, de alguna manera, un cambio de actitudes y comportamientos para transformar el mundo.

En la sociedad actual, y más en los últimos años, el papel de las empresas es determinante y decisivo por el gran alcance de sus impactos tanto positivos como negativos en la sociedad y en el planeta. Aunque haya autores como Naím (2013) que afirman que el poder de las empresas, así como el poder en general es, cada vez, más débil y más efímero.

En la presente tesis doctoral, nos centraremos en el estudio de las organizaciones y empresas. Podemos considerar a las organizaciones, en un sentido amplio, como entidades cuyos fines no son lucrativos desde un punto de vista económico, pero que tienen capacidad de influir y de impactar en la sociedad. Como ejemplos podríamos citar al Pacto Mundial de Naciones Unidas, Amnistía Internacional o Unicef.

Los ODS pretenden transformar nuestro mundo. La agenda de desarrollo sostenible 2030 es el mayor compromiso global y, sin duda, es una oportunidad para hacer frente a los grandes problemas de nuestro mundo.



Imagen 5 - Fuente: Naciones Unidas (2015)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son el mejor diagnóstico y, la imagen más clara, de los retos más urgentes que tenemos que afrontar. Objetivos que quieren asegurar unas condiciones de vida dignas para todos los seres humanos como prioridad. Por eso, el objetivo 1 y 2 son, el fin de la pobreza y el hambre cero. La salud y el bienestar son, también, un derecho para todos los seres humanos, para que puedan “desarrollar” su vida. Atendiendo al concepto de Desarrollo Humano que defiende Naciones Unidas, el desarrollo humano tiene que ver con las libertades ya que, se trata de desarrollar las capacidades humanas, no solo de unos pocos sino de todas las personas. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo publicó el primer Informe sobre Desarrollo Humano en 1999. (PNUD, 2018)

El principio que subyace al concepto de Índice de Desarrollo Humano, (a partir de ahora IDH) de la ONU era que el desarrollo de un país no debía medirse sólo por sus ingresos sino, también, por su progreso en materia de salud y educación. Por eso, hay que tener en cuenta indicadores que intervienen, decisivamente, en el desarrollo humano como la desigualdad, los conflictos armados y el empoderamiento femenino.

Según el Informe “Índices e indicadores de desarrollo humano: actualización estadística de 2018”: (PNUD, 2018, 3)

“Cuando se tienen en cuenta las desigualdades, el valor del IDH mundial de 0,728 correspondiente a 2017 se reduce hasta 0,582, lo que representa una caída de la categoría de desarrollo humano alto a desarrollo humano medio”.

Todos estos datos e informes nos indican que queda mucho por hacer para superar las “desigualdades”. Las metas desarrolladas en los ODS 4 y 5 son necesarias para que podamos hacer efectiva la igualdad. La educación de calidad para todos es la base para asegurar la igualdad real de oportunidades, también, entre hombres y mujeres, niños y

niñas. Es difícil poder hablar de empoderamiento femenino sin educación, cuando hoy en el mundo existen, aún, millones de niñas que sólo por el hecho de ser niñas no tienen derecho a una educación, o a tomar decisiones libremente. A nivel mundial, 750 millones de niñas en el mundo se casan antes de los 18 años, no han sido libres para tomar esta decisión ni lo serán el resto de su vida. (Naciones Unidas, 2019a)

Autoras como Aguilés y Subirats (2017), defienden la importancia de la educación igualitaria.

“La idea es crecer desde el respeto auténtico por el otro y desde la aceptación de la diferencia, así como dejar de imponer comportamientos artificiales que rechazan la propia naturaleza del ser humano”. (Aguilés y Subirats, 2017, 16)

La educación de calidad y la igualdad de oportunidades son condiciones indispensables para lograr un empleo digno y de calidad, tal y como pone de manifiesto el ODS 8. En este objetivo, en concreto, es fundamental el compromiso del sector privado para crear empleo y asegurar las mejores condiciones para sus empleados. Las metas del ODS 8 se inspiran en algunos documentos que conforman el marco internacional para la protección de los derechos de los trabajadores como son: la Declaración tripartita de la OIT (Organización internacional del Trabajo) y las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Estas iniciativas internacionales tratan de inspirar un marco de protección de los derechos fundamentales de los trabajadores y, en última instancia, de protección de los derechos humanos en el contexto internacional.

Otra de las diferencias entre los ODS y los ODM -señalábamos- es la importancia de la sostenibilidad. Entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible hay 7 relacionados, directamente, con el Medio Ambiente y la sostenibilidad, se trata de los ODS: 6, 7, 11, 12, 13, 14 y 15.

El ODS 6 - agua limpia y saneamiento- presenta uno de los mayores problemas de nuestro planeta: la crisis del agua. El agua, al mismo tiempo, como recurso escaso y como derecho humano. La falta de agua es un problema que afecta a más del 40% de la población mundial. Además de la escasez, existen otros problemas, como son la calidad del agua que, muchas veces, es portadora de enfermedades bacterianas y la recolección del agua, un problema que afecta, principalmente, a las mujeres y que limita, significativamente, sus oportunidades respecto al empleo en los países subdesarrollados. (ONU, 2019b)

Son muchos las iniciativas como, *CEO Water Mandate*, que tratan de concienciar sobre la crisis global del agua tanto a nivel internacional (Newton, 2016) como nacional (Caldecott y Riera, 2011). Estos autores, entre otros, denuncian la gravedad de este problema, dado que, al fin y al cabo, la supervivencia humana depende del acceso al agua potable.

Los ODS son una invitación para comprometerse con el cumplimiento de la Agenda 2030, una invitación que nos interpela a todos: Gobiernos, Instituciones, empresas, tercer sector y, por supuesto, a la ciudadanía en su conjunto. Este último aspecto es decisivo y guarda relación con una de las cuestiones que abordamos en nuestra investigación: lograr el compromiso de cada persona, apelando a su responsabilidad individual como ciudadano, como consumidor, como cliente y como empleado.

Por esta razón, iniciativas como los ODS trabajan la concienciación, a través de la información a la ciudadanía mediante campañas de sensibilización. Así, podemos encontrar, entre los materiales desarrollados para sensibilizar sobre la importancia de la implicación de todos en los ODS, una curiosa “Guía de los vagos para salvar el mundo” (ONU, 2019a). Esta guía ofrece algunos consejos para contribuir con los ODS de una

manera cómoda, en cuatro niveles: desde el sofá, sin salir de casa, fuera de casa (entorno cercano) y en el trabajo. El mensaje último que se quiere transmitir en esta guía es que, si queremos cambiar algo, tenemos que empezar por nosotros mismos. Las pequeñas acciones individuales sumadas generan un gran impacto. Por eso, es tan importante la concienciación para lograr un cambio de actitudes.

El ODS 12 que aborda la producción y el consumo responsable, centra algunas de sus metas, precisamente, en la responsabilidad individual, sobre todo, en lo que refiere al desperdicio alimentario y al uso responsable de los recursos en el ámbito doméstico. Una de las infografías oficiales de Naciones Unidas, sobre este objetivo, recoge este dato: “Si la población mundial alcanza los 9.600 millones de personas en 2050, para mantener el actual estilo de vida será necesario el equivalente a casi tres planetas”(ONU, 2015b).

El problema del consumo es tratado por autores como Chávez (2017) y Cortina (2002) que insisten en la reflexión sobre el actual estilo de vida, basado en una producción desmesurada y un consumo irresponsable.

Chávez (2017) presenta un compendio de datos, casos, ejemplos y modelos que ilustran la realidad del consumo como problema a nivel global y afirma que, con cada acto de consumo, emitimos un voto de confianza, apoyamos económicamente una forma de producción, activamos una cadena de abastecimiento y beneficiamos a una empresa que, tal vez, no se lo merezca y que, quizás, está contribuyendo al abuso social, económico y político o condenando al mundo a la injusticia con su conducta irresponsable. (Chávez, 2017). Y es que “consumir” es una acción de relevancia ética, sobre todo, cuando en nuestro mundo pasan hambre unos 800 millones de personas. El consumo, como “problema” y como protagonista de nuestra realidad social, merece cuanto menos una reflexión que empieza a ser urgente. Cortina escribe sobre la ética del

consumo. Según la autora, consumir supone optar por un estilo de vida determinado y una actitud, “no es lo mismo ir a comprar, que ir de compras”. (Cortina, 2002, 14).

Es muy importante el papel de los ciudadanos como consumidores conscientes, utilizando, de manera adecuada, nuestra capacidad de decisión sobre la adquisición de productos y servicios, o la no adquisición de los mismos. El término de consumidor consciente y ciudadano consciente ,adquieran cada vez más relevancia como palanca no sólo para la consecución de la Agenda 2030, como estamos viendo sino, también, para generar una cultura responsable, sostenible y ética. El informe de Forética (2018), Asociación de empresas y profesionales de la RSE, sobre la evolución de la RSE y la sostenibilidad entre los ciudadanos, señala en su punto sexto que los ciudadanos (el estudio se refiere a la ciudadanía española), están evolucionando hacia estilos de vida basados en hábitos más sostenibles y saludables y esto se ve reflejado en el estilo de consumo. El estudio señala, también, que va en aumento la discriminación positiva de compra hacia productos sostenibles y de marcas consideradas como responsables.

1.5. Síntesis reflexiva del primer capítulo

En este primer capítulo, hemos presentado el contexto de un mundo global con multiplicidad de problemáticas, para poder centrarnos en una propuesta de solución. Lo que, realmente, queremos mostrar es cómo la actitud de las personas es decisiva ante esos problemas. La siguiente cita se atribuye, popularmente, a uno de los Discursos de Luther King (1963):¹⁰ “No me preocupa el grito de los violentos, de los corruptos, de los sin ética, me preocupa el silencio de los buenos”. Este desolador “silencio de los buenos” es

¹⁰ No hemos encontrado la referencia de esta cita. Por esta razón nos referimos a ella como “popularmente” conocida y utiliza. Parece ser que el autor la pronunció en uno de sus Discursos en el año 1963.

una poderosa metáfora de nuestros días. Los problemas expuestos a lo largo de este capítulo y reflejados en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, la pobreza, la desigualdad, las injusticias, parecen preocupar solo a una parte del mundo, mientras la otra parte permanece ajena a estos retos globales.

“No hacer nada”, nada para mejorar o para solucionar los problemas globales, ya supone una elección, una decisión. No hacer nada, estar en silencio, es posicionarse y contribuir con nuestra falta de acción a que los problemas sigan creciendo.

Con esta Tesis Doctoral, además de ofrecer un diagnóstico del contexto global y, más adelante, organizacional, queremos ofrecer una propuesta de solución, desde el convencimiento de que las pequeñas acciones pueden generar, muchas veces, un gran impacto.

Nuestro enfoque es optimista y esperanzador. Sabemos que existen iniciativas globales como la propuesta de los ODS (2015), que invitan a establecer Alianzas entre todos los agentes que intervienen en la sociedad para contribuir a la construcción de un futuro más justo.

La Carta de la Tierra nace como una iniciativa de las Naciones Unidas en el año 2000, pero se concluyó como una iniciativa de la sociedad civil. Es producto del diálogo intercultural y podemos definirla como una declaración de principios éticos para la construcción de una sociedad global, justa, sostenible y pacífica.

El *Preámbulo* del documento señala tres conceptos que son importantes y en los que se justifica la acción de este proyecto de investigación: la interdependencia, el destino común de la comunidad global y la responsabilidad.

“Estamos en un momento crítico de la historia de la Tierra, en el cual la humanidad debe elegir su futuro. A medida que el mundo se vuelve cada vez más interdependiente y

frágil, el futuro depara, a la vez, grandes riesgos y grandes promesas. Para seguir adelante, debemos reconocer que, en medio de la magnífica diversidad de culturas y formas de vida, somos una sola familia humana y una sola comunidad terrestre con un destino común. Debemos unirnos para crear una sociedad global sostenible fundada en el respeto hacia la naturaleza, los derechos humanos universales, la justicia económica y una cultura de paz. En torno a este fin, es imperativo que nosotros, los pueblos de la Tierra, declaremos nuestra responsabilidad unos hacia otros, hacia la gran comunidad de la vida y hacia las generaciones futuras” (Gorbachov, 2000).

La interdependencia debería trabajarse como “valor”, una cualidad a integrar para hacer más habitable la sociedad actual. Fue Gandhi, el primero en acuñar el término en 1929. Él entendía la interdependencia como una aspiración de todos los seres humanos, al fin y al cabo, somos seres sociales, como afirmaba Aristóteles, y sólo nos realizamos en nuestro “ser con otros”. Estar conectados hasta tal punto de “depender” de otros, puede ser visto como una debilidad, sobre todo, en una sociedad que prima lo individual frente a lo colectivo, que antepone el interés individual frente bien común.

Ser conscientes de nuestra interdependencia, supone ser conscientes de que somos interdependientes unos de otros y, de que compartimos un destino común como habitantes de un mismo planeta global, en el que los problemas de unos son los problemas de todos. Y en el que, además, tenemos que pensar que “vivimos de alquiler”, el planeta no nos pertenece, es un préstamo de nuestros hijos, de las generaciones que están por venir. Es la idea que subyace a la definición de “Desarrollo Sostenible”, del informe Brundtland (Asamblea General de Naciones Unidas, 1987), al que ya aludimos en páginas anteriores.

En el presente trabajo, nos basaremos en el principio de responsabilidad individual como palanca de cambio. El planteamiento de Jonas y su imperativo categórico que afirma, “Obra de tal manera que los principios de tu acción sean compatibles con una forma de vida humana en la tierra” o, también, “Incluye en tu elección presente, como

“objeto también de tu querer, la futura integridad del hombre” son la base de un sentido trascendente de la responsabilidad. (Jonas, 1995, 95)

Jonas plantea el “*principio de responsabilidad*” como base de la ética. Las dimensiones y los límites de nuestra responsabilidad trascienden nuestra propia existencia, en Jonas sólo se contempla la responsabilidad desde una visión a largo plazo.

Podemos afirmar que tenemos un deber moral de responsabilidad como ciudadanos copartícipes del destino común de una sociedad global. “Somos responsables de nuestras acciones, y también de denunciar una forma de vida no humana que nos conduce al desastre, y procurar una vía de salvación a la gran crisis de la humanidad provocada por muchas crisis entremezcladas”. (Hessel y Morin, 2012, 12)

Al igual que Hessel y Morin, queremos hablar de “esperanza”, no tanto, motivada por la movilización cívica y, en última instancia, por los cambios político-sociales, sino motivada por la transformación social como resultado de la formación en valores y en su puesta en práctica como virtudes éticas.

El cambio es necesario, los problemas de nuestro mundo son evidentes, sólo tenemos que mirar a nuestro alrededor, estar atentos y escuchar. Tenemos en nuestras manos la oportunidad de construir un futuro más justo, sostenible y más humano, a través de la educación y la formación en valores éticos que motive un cambio de actitudes y, sobre todo, por medio de la asunción de la responsabilidad individual como principio ético fundamental.

2. CAPÍTULO 2. Las organizaciones y las empresas en la sociedad.

2.1. Introducción. Las organizaciones en la sociedad.

Las organizaciones y las empresas tienen un importante papel en la sociedad que ha ido variando y evolucionando a lo largo de la historia hasta nuestros días. La razón de ser y su forma de operar se ha ido acompañando al ritmo de un mundo cambiante. Esta evolución organizacional, incluye, según Fernández (2018, 18), “la asunción de una amplia gama de roles por parte de las empresas para satisfacer sus necesidades”. También se produce, un aumento del poder de la empresa en detrimento de los Estados, que hace que los Estados pierdan su soberanía ya que no son ellos los que controlan al mercado, sino que “son los mercados quienes controlan las decisiones de los Estados”. (Fernández, 2018, 20)

Queremos distinguir las organizaciones de las empresas como entes diferenciados por su fin económico. Ambas, empresas y organizaciones son sistemas sociales con unos objetivos concretos, unas características determinadas y una cultura organizacional que tiene que ver con la definición de la misión, visión y valores de la organización.

El objeto de investigación se refiere a las empresas y a las organizaciones en su conjunto porque consideramos que nuestra propuesta de formación en valores puede ser aplicada y beneficiosa para ambas, independientemente, de que su finalidad sea económica o no.

A lo largo de la presente tesis doctoral, utilizaremos el término “organizaciones” como concepto amplio que engloba a las empresas y a todo tipo de “entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2006, 5)

Nos parece importante destacar la idea de que “las organizaciones son sistemas sociales, unidades coordinadas de personas que se unen para lograr un objetivo común” (Gibson et al., 2006, 5) y, por tanto, la interrelación de los individuos, sus características personales, sus habilidades y sus valores son relevantes y determinantes para la cultura de la organización de la que hablaremos más adelante. Hay que tener en cuenta la importancia de los valores individuales de las personas que forman la organización ya que las organizaciones sólo funcionan, de manera efectiva, cuando sus miembros comparten valores. (Gibson et al., 2006)

Las ciencias que más han contribuido al estudio del comportamiento organizacional son ciencias que, también, estudian el comportamiento humano como la psicología, la psicología social, las ciencias políticas y la antropología. Debido a la fundamental importancia del comportamiento de los individuos en las organizaciones. (Gibson et al., 2006, 7)

Nos parecen interesantes a este respecto las ideas que recoge Alé-Ruiz (2016) sobre las aportaciones de Vitoria (1528) y de su concepción antropológica al concepto de empresa y al *Business Management* y que bien pueden aplicarse, en este sentido, a las organizaciones en su conjunto. Así, podemos entender siguiendo la interpretación del autor de la teoría vitoriana que: “...toda empresa es una dimensión de la acción humana en la que se expresa el ser humano, tanto en su inclinación natural como en su dimensión social”. (Alé-Ruiz, 2016, 33) El autor enriquece esta idea de la importancia de la acción humana en la organización con otro concepto que nos parece fundamental, y es la idea de la empresa como espacio propio del ser humano, como un lugar donde no sólo puede resolver sus necesidades sino y, sobre todo, perfeccionar sus capacidades:

“El hecho de que el ser humano se enfrente no necesariamente sino de

manera abierta a la resolución de sus necesidades genera a la empresa como el espacio –propio del hombre– en el que se relaciona con el medio para extraer bienes y modificarlo, pero también como el espacio en el que se perfeccionan sus capacidades”. (Alé-Ruiz, 2016, 33)

Estudiar las organizaciones, de alguna manera es, también, estudiar las sociedades ya que las organizaciones son como las células básicas que conforman el organismo social, cada una de ellas actúa de manera independiente pero siempre en relación a un contexto. Tal como afirma De Quijano, “El concepto de organización pretende expresar una realidad compleja y multifacética y por eso es difícil de precisar”. (De Quijano, 2000, 1). Si se atiende a su composición, a la consecución de fines objetivos; a la diferenciación de funciones y la coordinación racional; a la continuidad en el tiempo y la relación con el entorno, se pueden definir como:

“Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de “significados compartidos”(que incluyen interpretaciones de la realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos, y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia”. (De Quijano, 2000, 22)

Nos parece importante señalar la idea que recoge la definición sobre los “significados compartidos” por los miembros del grupo. Estos significados hacen referencia a las normas y los valores que constituyen la cultura de la organización. Existe una gran diferencia en el hecho de que estos valores o normas sean impuestos por los líderes, o por personas con rangos superiores, jerárquicamente, en la estructura de la organización, o que sean principios negociados y consensuados que todos los miembros

reconozcan como legítimos. Esta diferencia puede resultar clave para legitimar los valores, algo que nos parece determinante para que, realmente, sean reconocidos como principios válidos e impregnén la cultura de la organización.

Los “valores compartidos” han centrado el estudio de la cultura y del comportamiento organizacional desde los años 80 según Zander, Jonsen y Mockaitis (2016). Estos autores defienden la gran importancia de los valores para transformar las organizaciones en general y, en concreto, las actuales organizaciones globales. Afirman que la llave del éxito en la gestión organizacional consiste en utilizar los valores para ganar o conquistar el corazón y la mente de los empleados: “It has long been argued that the key to the success and high performance of multinational organizations is the use of values in “winning the hearts and minds” of their employees”.¹¹ (Zander, Jonsen y Mockaitis, 2016, 151) Es decir, los valores se presentan como una poderosa herramienta de “*engagement*” para lograr la cohesión entre los colaboradores y el compromiso de los mismos con la organización. Los autores aportan, también, algo de luz al respecto a la discusión sobre los valores compartidos o impuestos. Y siguiendo a Gehman (2013), califican como paradoja, el hecho de que los valores organizacionales sean vistos como un proceso gestionado de arriba hacia abajo, afirmando que los valores emergen en toda la organización: “...organizational values are seen as a top down managed process, yet values emerge throughout the organization”.¹² (Zander et al., 2016, 157)

Habermas que en su pensamiento filosófico analiza, también, los sistemas de sociedad afirma, en este sentido, que éstos se mantienen frente a la naturaleza exterior

¹¹ “Se ha argumentado durante mucho tiempo que la clave del éxito y del alto rendimiento de las organizaciones multinacionales es el uso de los valores para “ganarse los corazones y las mentes” de sus empleados”. (La traducción es nuestra).

¹² “Los valores organizacionales son vistos como un proceso gestionado de arriba hacia abajo, sin embargo, los valores emergen en toda la organización”. (La traducción es nuestra).

mediante “estructuras de una intersubjetividad producida lingüísticamente” (Habermas, 1999, 33). Estos contenidos de intersubjetividad lingüística, se transforman en contenidos intencionales y se truecan en expectativas normativas (mandatos o valores), que dentro del contexto organizativo serían los códigos de conducta, idearios, o códigos éticos. Esta “transformación” genera, una importante diferencia entre la subjetividad del opinar y las normas que se presentan con una pretensión de universalidad donde universalidad significa objetividad del conocimiento y legitimidad de las normas vigentes que aseguran, ambas, la comunidad constitutiva del mundo-de-vida social.

Las organizaciones son estructuras básicas de relación interpersonal y, a la vez, de relación con el mundo. Todas las cosas de la vida, prácticamente, ocurren en una organización. Por ejemplo, son organizaciones el colegio en el que estudiamos, el hospital en el que nos curamos, la universidad donde nos graduamos, la empresa en la que trabajamos, las asociaciones a las que pertenecemos.

Las organizaciones tienen, en común, cuatro ejes que las definen y que, según Tirado, Gálvez y Baleriola (2017), son los siguientes: En primer lugar, hacen referencia a entidades sociales; en segundo lugar, despliegan una serie de metas comunes para sus integrantes; en tercer lugar, exhiben actividades coordinadas entre sí y, por último, se vinculan con un ambiente externo.

Podemos concluir afirmando que las organizaciones son elementos indispensables de nuestra vida social ya que son interlocutoras entre los individuos y la sociedad ;ya que desempeñan un papel fundamental desde un punto de vista relacional y organizativo. Queremos señalar, también, que las organizaciones pertenecen al ámbito público. Esta idea subyace en el artículo de Pinto (2015) que recoge y relaciona las aportaciones tomistas a la dirección de empresas. Pinto analiza la empresa como una organización a la

luz del Aquinate y, entre otras consideraciones, separa la empresa del ámbito privado: “Una empresa se encuentra en el ámbito que llamamos público. En tanto que la satisfacción de las necesidades humanas requiere de un ámbito distinto de la familia, la empresa o comunidad de trabajo debe ser considerada como pública”. (Pinto, 2015, 35) Es importante tener en cuenta esta dimensión pública de la empresa para su gestión responsable, sostenible y orientada a valores.

2.2. Las empresas: organizaciones que fomentan la prosperidad social

Las empresas son organizaciones que tienen una finalidad económica, es decir, que el fin de su actividad es obtener un beneficio económico. Las empresas producen prosperidad y riqueza en su entorno a través de la creación de empleo y de la demanda de proveedores de materias y servicios para desarrollar su actividad. “Las empresas representan la herramienta más eficaz para combatir la pobreza y generar prosperidad y desarrollo”. (Muñoz, 2012, 176)

En España, según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE),¹³ en el primer trimestre año 2019, el número de personas ocupadas, es decir, con empleo asciende a 19.804,9, siendo la tasa de actividad de un 58,74% y la tasa de paro un 14,02%.

El poder de las empresas en la sociedad, como hemos sostenido en líneas anteriores, ha ido aumentado hasta equipararse y superar, incluso, el poder de algunos gobiernos e instituciones. Dentro del mundo de las organizaciones, las empresas tienen

¹³ Ver Encuesta de Población Activa - Trimestre 2/2019.
http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595 Consultado el 27.12.2019.

un papel primordial porque “...la economía manda, las relaciones económicas son las que verdaderamente marcan el ritmo del resto de las políticas” (Baños, 2018a, 36)

En nuestro siglo XXI, las empresas tienen un carácter multinacional o transnacional. Este hecho exige nuevos retos en la gestión empresarial, principalmente, en la cadena de valor, pero, sobre todo, pone de manifiesto el gran impacto de la actividad empresarial en los países: “As the world moves into the 21st century, business managers face new and daunting challenges to their legitimacy. Those who run the world’s 72,0000 multinational firms and their 828,000 subsidiaries face special difficulties...These firms constitute a global economy that has produced much that is useful, including wondrous technologies and great wealth for many”.¹⁴ (Lodge, 2005, 1)

Este poder económico de las empresas ha aumentado en las últimas décadas debido al fenómeno de la globalización y al avance de las, ya no tan nuevas, tecnologías que ha provocado que el poder se concentre en una serie de grandes corporaciones. Estas empresas transnacionales y multinacionales tienen un papel fundamental en la economía mundial ya que sus acciones influyen, de manera directa, en la política y en la economía de los países y controlan la mayoría de los sectores estratégicos. (Baños, 2018b) Aunque es indudable la capacidad de influencia y el poder económico de estas grandes corporaciones, también, hay que tener en cuenta las características del “poder” en la actualidad. Tal y como sostiene Naím, “El poder se ha hecho más accesible, limitado y efímero, es decir, más fácil de obtener, difícil de usar y fácil de perder”. (Naím, 2016, 25)

La velocidad de los cambios es una de las características de la 4^a Revolución Industrial que comenzó a principios de este siglo y en la que estamos inmersos. Estos

¹⁴ “A medida que el mundo avanza hacia el siglo XXI, los directores gerentes se enfrentan a nuevos enormes desafíos para su legitimidad. Quienes dirigen las 72.000 empresas multinacionales del mundo y sus 828.000 filiales enfrentan especiales dificultades ... Estas empresas constituyen una economía global que ha producido muchas cosas útiles, incluyendo maravillosas tecnologías y gran riqueza para muchos”. (La traducción es nuestra).

cambios vertiginosos tienen como consecuencia la incertidumbre respecto al futuro, algo que provoca que los sistemas y estructuras en las que se asienta el poder sean más débiles y efímeras. “La 4^a Revolución Industrial supone un cambio profundo y sistémico, la tecnología y la digitalización lo revolucionarán todo”. (Schawb, 2016, 23)

En el año 2000, cuando aún no se hablaba de 4^a Revolución Industrial, porque el término comenzó a utilizarse en 2011 en una feria industrial en la ciudad alemana de Hannover, (Schawb, 2016, 21) se publica el “Manifiesto Cluetrain”. Este texto recoge una serie de conversaciones en red entre varios autores, profesionales de distintas áreas y empresas ubicadas en países diferentes, donde exponen los nuevos retos de las empresas en la era de internet. El Manifiesto consta de noventa y cinco tesis que describen los principales cambios que ha provocado la irrupción de internet en los mercados y cómo las empresas han de hacer frente a un futuro digital e interconectado. La idea principal del texto es que los negocios son, esencialmente, humanos y que la era de internet ha despertado un nuevo tipo de conversación en la empresa que habla con voz, claramente, humana.

Este nuevo tipo de diálogo con los *stakeholders* tiene lugar en un nuevo espacio, en el *social media*. Las relaciones en estas redes empoderan y acercan a los grupos de interés y hacen que las empresas estén más atentas a la detección de sus necesidades y dar respuesta a sus expectativas: “...companies use *social media* to support the creation and development of brand- oriented communities”.¹⁵ (Nicolas, Urrutia, Valenzuela-Fernández y Gil-Lafuente, 2018, 1)

Queremos destacar dos de las tesis del Manifiesto. La primera, que afirma que los mercados son conversaciones; y la novena tesis que señala que estas conversaciones en

¹⁵ "... las empresas utilizan las redes sociales para apoyar la creación y el desarrollo de comunidades orientadas a la marca". (La traducción es nuestra).

red, están dando lugar a formas emergentes de organización social y de intercambio del conocimiento. (Levine, Locke, Searls y Weinberger, 2000, 14).

La 4^a Revolución Industrial reúne e integra todas estas nuevas conversaciones y formas de relación entre los individuos, los mercados, las empresas y las organizaciones que van configurando, lo que podríamos denominar como un “nuevo entorno 4.0”, una sociedad que se ve, profundamente, afectada por esta revolución industrial, tecnológica y económica. Esta nueva realidad puede ser una oportunidad que puede aliviar algunos de los principales desafíos globales a los que nos enfrentamos como nos recuerda la Agenda 2030 (ONU, 2019a) Sin embargo, también, puede suponer un riesgo y, por eso, hay que gestionar los impactos negativos, especialmente, con respecto a la desigualdad, el empleo y los mercados de trabajo. (Schawb, 2016)

2.3. La empresa como espacio ético

La empresa debería ser un espacio para realizar una actividad empresarial haciendo el bien, haciendo lo correcto, afirmación que sostienen autores como Cortina (1994), Argandoña (2011), Fernández (2013) o Melé (2016). Sin embargo, aunque la empresa debería ser un espacio ético, cabría preguntarse si, de verdad, hay espacio para la ética en la empresa. Al fin y al cabo, se podría afirmar que la ética de una empresa es la suma de los comportamientos éticos de sus personas, de las decisiones éticas o no éticas que toman cada día: “A través de nuestro trabajo no sólo hacemos cosas, sino que nos hacemos a nosotros mismos, y contribuimos al desarrollo de la personalidad de los demás y al desarrollo de las sociedades donde actuamos”. (Fontodrona y Argandoña, 2011, 4)

Resulta interesante la aportación de Hatami y Firoozi (2019) que introducen la ética de Levinas y su perspectiva de la responsabilidad con “el otro” para proponer un

nuevo marco para la ética en la empresa, según el cual las decisiones éticas en las empresas han de tener en cuenta a “los otros” y su responsabilidad con ellos. “Despite some limitations, the idea of infinite responsibility towards the Other can provide a conceptual framework within which a corporation can think about all the Others who have a stake in their ethical decision-making, regardless of their closeness in space and time”.¹⁶ (Hatami y Firoozi, 2019, 357)

La ética es percibida, a veces, de manera negativa en las empresas. Sólo es entendida como una serie de normas escritas en un código de conducta. Es, sin embargo, necesario, sentar las bases de una cultura ética por la que puedan regirse las personas que constituyen esa pequeña sociedad que es la empresa para que se pueda hablar de cultura ética de la empresa.

La cultura ética de la empresa va mucho más allá de tener un código ético, pero sí es cierto, que el código es un elemento indispensable de la cultura ética de la organización, y que autores como Stöber, Kotzian y Weißenberger (2019) afirman que, incluso, que el diseño y la redacción del código ético influyen en la mejora de la cultura ética de la empresa. También señalan en su estudio, la importancia de que los empleados conozcan el código, se comprometan con él y vean que sus compañeros también lo están:

“...the design of the code itself may have an impact on the ethical culture and shows that this is indeed the case. Therefore, designing the code in a particular way improves a company’s ethical culture”.¹⁷ (Stöber, Kotzian y Weißenberger, 2019a, 2)

¹⁶ "A pesar de algunas limitaciones, la idea de responsabilidad infinita hacia el Otro puede proporcionar un marco conceptual dentro del cual una corporación puede pensar en todos los Otros que tienen un interés en su toma de decisiones éticas, independientemente de su cercanía en el espacio y el tiempo". (La traducción es nuestra).

¹⁷ "... el diseño del código en sí mismo puede tener un impacto en la cultura ética y muestra que este es de hecho el caso. Por lo tanto, diseñar el código de una determinada manera mejora la cultura ética de la empresa". (La traducción es nuestra).

Morris (1997) señala la integridad como “polo” esencial tanto del carácter individual con el de la cultura institucional: “En un individuo, la integridad es señal de buen carácter. En una organización la integridad es señal de cultura. Estos son los dos polos alrededor de los cuales gira toda la ética del mundo de los negocios: el carácter individual y la cultura institucional”. (Morris, 1997, 185) La integridad es un indicador del liderazgo transformacional y de los líderes ligados a prácticas responsables que tienen que ver con la responsabilidad social corporativa, así lo afirman Veríssimo y Lacerda (2015) en su artículo con los resultados de una encuesta realizada a ciento setenta *senior managers* de cincuenta organizaciones diferentes. Si atendemos a su significado etimológico, integridad viene del término latino *integritas* que quiere decir totalidad, robustez. Y deriva del adjetivo *integer* que quiere decir, intacto, no tocado por un mal.

Lo que Morris entiende por “carácter”, tiene un sentido similar a lo que Fontrodona y Argandoña (2011) llamaban “personalidad” porque, como sabemos bien, la personalidad tiene su fundamento en el carácter. Este “carácter” es la base de la ética para Aristóteles, término con el que se relaciona, también, etimológicamente *ethikós* procede de *ethos*, carácter, costumbre. Para Aristóteles, la costumbre es primordial en la adquisición de la virtud, solo a través de la práctica podemos adquirir las virtudes. En su origen etimológico proviene del griego *areté* que significa que el comportamiento ético de una personas era excelente en algún sentido.

La empresa no es un espacio social cualquiera sino un ámbito de relaciones humanas que puede contribuir, directamente, a la creación de una sociedad más justa. A este respecto de la empresa como ámbito de relaciones humanas, Garza y Arredondo (2015) introducen la idea de la empresa como comunidad basada en el diálogo, no sólo en el diálogo interno, sino en el diálogo abierto con los grupos de interés. Los autores

arguyen que la empresa puede generar ganancias, pero no puede centrarse sólo en eso, la empresa ha de tener en cuenta su aportación a la comunidad. Garza y Arredondo siguiendo a Solomon (2001), proponen la incorporación de la ética de la virtud a la vida empresarial para acabar con el concepto reduccionista de empresa orientada al beneficio económico: “La felicidad individual y colectiva en la comunidad-empresa no se encuentran en la búsqueda de los beneficios como el criterio más relevante o significativo, lo cual no quiere decir que los resultados en términos económicos no deban buscarse; pero “la verdadera prosperidad está basada en la virtud, la integridad y un auténtico sentido de comunidad”. (Garza y Arredondo, 2015, 95)

La empresa, según Cortina (1994), ha de plantearse como una institución legitimada en el marco de unos valores éticos compartidos por quienes se relacionan con ella, desde los trabajadores y directivos hasta los proveedores y clientes: “La dimensión moral de la empresa responde a la necesidad de legitimación de la empresa como institución social”. (Cortina, 1994, 130)

La personalidad moral de la organización, su cultura ética, es algo que se construye y que, como afirma Lipovetsky, la propia empresa “autoinstituye”: “Al someterse a su propia ley, aunque sea más exigente que la reglamentación jurídica, la empresa accede a la “autoinstitución”. (Lipovetsky, 1994, 255) Compartimos esta perspectiva de Lipovetsky de la ética en la empresa como autoinstitución o autoregulación. Desde este enfoque, la ética en la empresa se legitima en la medida en que se integra y se despliega de forma coherente y, de manera ejemplar, por parte de la dirección.

2.4. Un nuevo paradigma empresarial

Nos parece necesario describir, brevemente, el nuevo papel de las empresas en la sociedad, un rol que ha ido evolucionando al igual que las sociedades. Aunque en párrafos anteriores afirmábamos, parafraseando a Baños (2018), que “la economía manda”, ya no son suficientes sólo los atributos de mercado, estrictamente económicos, para valorar de manera positiva a una empresa, cada vez tienen más valor los atributos “intangibles”, aquellos que tienen que ver con los criterios éticos y la responsabilidad de las empresas en la sociedad.

Siguiendo el artículo de Jose (2016), podemos afirmar que este nuevo papel de las empresas tiene que ver con la superación de la teoría de la creación de valor para los *shareholders* que priorizaba Friedman (1970), para concentrarse en la creación de valor para todas las partes interesadas, es decir, el conjunto de *stakeholders*, atendiendo a las aportaciones de teóricos como Freeman (1984) o Porter y Kramer (2011). El autor incide, también, en el incremento del reconocimiento del poder de las empresas para generar un impacto positivo ante los grandes retos de la sociedad: “There is an increasing recognition of the potential of business to help address the most pressing challenges of development today, namely climate change, poverty, and the promotion of democratic values”.¹⁸(Jose, 2016, 44)

Algunos ejemplos que muestran la importancia de estos criterios son, la publicación de las Memorias de sostenibilidad por parte de las empresas, los índices y rankings de sostenibilidad o la Ley 11/2018 de información no financiera y diversidad.

¹⁸ "Cada vez se reconoce más el potencial de las empresas para ayudar a abordar los desafíos más apremiantes del desarrollo actual, como son, el cambio climático, la pobreza y la promoción de los valores democráticos". (La traducción es nuestra).

Este “nuevo paradigma empresarial” es una demanda social, de los ciudadanos, de los grupos de interés de las empresas dado que ya no es suficiente generar beneficio sólo para los accionistas como enunciaba Friedman en su “Teoría de los accionistas” (Friedman y Friedman, Rose, 1966), sino que las empresas tienen que generar valor para todos los grupos de interés y para la sociedad en su conjunto. (CERSE, 2014, 12)

Los empleados, consumidores, clientes y proveedores exigen, además, a las empresas que se hagan responsables de sus impactos, minimizando los negativos y maximizando los impactos positivos. De esta manera, definió la Unión Europea la Responsabilidad Social de las Empresas (en adelante RSE) en su “Estrategia renovada 2011-2014 sobre Responsabilidad Social de las Empresas” como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”. (Comisión Europea, 2011, 7)

Consideramos muy importante el “impacto” de las empresas. Antes de estudiar las consideraciones positivas de una empresa en la sociedad, es decir, si colabora con ONG’s, hace voluntariado o planta árboles, hay que preguntarse por los problemas que pueda estar ocasionando su modelo de negocio y su actividad. “Una empresa actúa responsablemente cuando de forma consciente no provoca un daño a sus grupos de interés y en caso de haberlo provocado actúa para rectificar esa situación y remediar el daño infringido”. (Lafuente Durán y Otros, 2019, 76)

El empoderamiento de los grupos de interés, a través de las nuevas tecnologías, hace que los ciudadanos, en su rol de consumidores y clientes, tengan una gran capacidad de influencia en las decisiones empresariales.

Tal y como indican Barrena, López y Romero (2016), algunas circunstancias que se han ido sucediendo en las últimas décadas como son: el creciente número de los abusos fiscales, el incremento de las desigualdades, el gran poder de las multinacionales y la

degradación medioambiental, han generado por parte de los grupos de interés o partes afectadas por las decisiones empresariales, una mayor exigencia de responsabilidad en sus actividades:

“However, in recent decades, circumstances such as: (i) the growing number of corporate fiscal abuses and opportunistic strategies in the financial landscape (Sami, Odemilin, & Bampton, 2010); (ii) the increase of social inequalities reflected in the poverty, hunger or discrimination among countries (De Neve, 2009); (iii) the great power held by multinationals (Bouquet & Deutsch, 2008); or (iv) the environmental degradation accused by the planet (Lindgreen, Maon, Reast, & Yani-De-Soriano, 2012), have generated that the parties affected by firm's decisions and outcomes – shareholders, employees, unions, customers, suppliers, citizens, local community, government, etc. – the requirement of a greater commitment and responsibility from organizational activities”.¹⁹ (Barrena, López y Romero, 2016)

Las empresas son, cada vez más, comunidades que escuchan y quieren dar respuesta a las expectativas de sus grupos de relación. Esas expectativas tienen que ver con las crecientes necesidades sociales y ya no son suficientes la filantropía ni el trabajo de las ONG's para resolver los problemas de la sociedad. Por eso, los ciudadanos reclaman este rol de responsabilidad social de la empresa: “La ética de la responsabilidad social exige compromiso, es una ética propositiva que busca mejorar las condiciones de los desfavorecidos para contribuir al bien de la sociedad en general”. (Savater, 2014, 57)

¹⁹ “Sin embargo, en las últimas décadas, circunstancias como: (i) el creciente número de abusos fiscales y estrategias oportunistas en el panorama financiero (Sami, Odemilin y Bampton, 2010); (ii) el aumento de las desigualdades sociales reflejadas en la pobreza, el hambre o la discriminación entre países (De Neve, 2009); (iii) el gran poder de las multinacionales (Bouquet & Deutsch, 2008); o (iv) la degradación medioambiental acusada por el planeta (Lindgreen, Maon, Reast y Yani-De-Soriano, 2012), han generado por las partes afectadas por las decisiones y resultados de la empresa: accionistas, empleados, sindicatos, clientes, proveedores, ciudadanos, comunidad local, gobierno, etc. - el requisito de un mayor compromiso y responsabilidad en sus actividades organizacionales”. (La traducción es nuestra).

Porter y Kramer (2011) se atreven a afirmar que es necesario, incluso, redefinir el propósito de la organización para que la empresa pueda ejercer el rol social que le corresponde: “El propósito de la corporación debe ser redefinido: es la creación de valor compartido, no sólo las utilidades per se. Esto impulsará una nueva oleada de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global. También le dará una nueva forma al capitalismo y su relación con la sociedad”. (Porter y Kramer, 2011, 4)

Johnson (2019), hace referencia al propósito como el porqué de la organización, basándose en la teoría de Sinek (2009) y los *golden circles* que hacen de la pregunta por el *why*, el punto de partida y el centro de los círculos. Según la autora la definición y comunicación del propósito de la organización tiene numerosas ventajas, entre ellas, el aumento del compromiso de los empleados y la fidelización de los clientes, lo cual va ligado a un incremento del beneficio y citando a Sinek afirma: “No matter the size of the organization, no matter the industry, no matter the product or service, if we all take some responsibility to start with WHY and inspire others to do the same, then together, we can change the world”. ²⁰ (Johnson et al., 2019, 959).

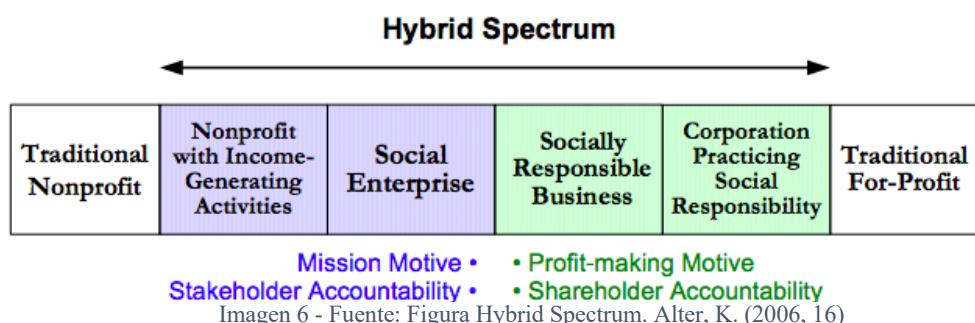
Las empresas de la sociedad que viene, han de contar con tres elementos clave: primero, las personas, segundo, los valores y, tercero, la pasión. Lo más importante para las empresas del futuro será contar con valores sólidos en los que sentar los cimientos del edificio corporativo y de la cultura organizacional. Pero si queremos algo más sólido y menos efímero tendríamos que hablar de virtudes, que son antropológicas y no son tan mudables como los valores. (Moreno, 2017, 129)

²⁰ "No importa el tamaño de la organización, no importa la industria, no importa el producto o servicio, si todos asumimos la responsabilidad de comenzar con el PORQUÉ e inspirar a otros a hacer lo mismo, juntos podemos cambiar el mundo". (La traducción es nuestra).

Algunos informes como el de la Consultora Edelman (Edelman, 2018, 14) demuestran que los ciudadanos, sobre todo las generaciones más jóvenes, entienden que las empresas tienen la responsabilidad de cambiar las cosas, de mejorar el mundo, y confían en su poder para generar un impacto positivo tanto o más, que en el poder de gobiernos, instituciones y organizaciones del tercer sector.²¹

El incremento de la conciencia social en las empresas y en la ciudadanía está generando nuevos modelos de empresa y de emprendimiento como son las empresas y los emprendedores sociales, que tratan de resolver problemas sociales o medioambientales a través de la rentabilidad obtenida por una actividad empresarial. Así lo apuntan Sáez y Pareras (2010): “Los emprendedores sociales son tan vitales para el progreso social, como los emprendedores convencionales para el progreso de la economía. Los emprendedores sociales están motivados por un deseo de justicia social y tratan de cambiar las cosas, de jugar el rol de agentes de cambio”. (Sáez y Pareras, 2010, 36)

Este nuevo papel de la empresa como actor social ha dado lugar a las “empresas híbridas”, es decir, empresas que crean valor económico y valor social y que están entre las empresas tradicionales orientadas al beneficio económico y las ONG’s. Como



²¹ Véase Anexo 2

podemos observar en la siguiente figura, lo que separa a ambos grupos es el propósito.

(Alter, 2006)

Estos nuevos modelos de empresa y, sobre todo, la unión de distintos agentes sociales como los Gobiernos, las empresas y los negocios, es lo que da lugar a “la economía de las soluciones” que constituye una nueva oportunidad de negocio y, además, una manera de resolver problemas. La economía de las soluciones se caracteriza por seis rasgos principales, según (Eggers & McMillan, 2014,13 y 16-17):

1. En primer lugar, se trata de impulsores del cambio que resuelven problemas: la razón de ser de estos negocios de la “economía de las soluciones” es, precisamente, resolver problemas.
2. En segundo lugar, son decisivas las tecnologías disruptivas: suelen tener en común el uso de la tecnología como herramienta para solucionar problemas.
3. Se trata de modelos de negocio escalables: las ideas que surgen, los productos, servicios o modelos de negocio han de ser escalables.
4. El cuarto aspecto son las monedas de impacto social: se trata de monedas alternativas a la moneda emitida por el Estado, son monedas complementarias que tratan de potenciar las economías locales y favorecer la economía social. “Son muchas las comunidades locales que están diseñando otros espacios y sistemas que permitan mejorar su calidad de vida y su entorno. Se trata de reivindicar el significado original y transaccional del dinero como simple herramienta de intercambio”. (Delisau, 2018,1)
5. En quinto lugar, los intercambios de valor público: los intercambios en los que participa la economía de las soluciones, facilitados por la tecnología, crean

valor público conectando capital con problemas sociales y personas dispuestas a resolverlos.

6. Y, por último, son ecosistemas de soluciones: en la economía de las soluciones, la estrategia está en el ecosistema. Si hay un problema, la respuesta es crear un ambiente adecuado para que la solución pueda surgir de manera sostenible y rentable.

Esta nueva economía de las soluciones demuestra que se pueden crear mercados para resolver problemas y que es necesario derribar barreras y creencias arraigadas sobre las divisiones entre público y privado, filantropía y beneficio, competencia y colaboración.

2.5. El Cuarto Sector

El nuevo papel de la empresa en la sociedad como agente de cambio responsable y tendencias como la economía social (Ley de Economía Social, 2011) y la economía de las soluciones, han dado lugar a una nueva denominación del espacio social: el Cuarto Sector. Autores como Zurbano (2012) y Garbiñe (2012), escriben sobre la existencia del “Cuarto Sector”, además del sector público, el sector privado y el tercer sector, correspondiente a las ONG’s y la sociedad civil. El cuarto sector se definiría como “...un ámbito híbrido –de los sectores público, privado y Tercer Sector– que mejor y más coherentemente entiende que la innovación es crear valor a nivel de país: respondiendo con medidas contundentes –por transformadoras– a la crisis, siendo capaces de generar riqueza, repartirla de forma justa, haciéndolo de forma sostenible y resolviendo los complejos retos sociales que debemos superar”. (Zurbano, Garbiñe, y Urzelai, 2012, 21)

Jiménez y Morales (2011) argumentan la emergencia de este cuarto sector como un nuevo agente responsable de liderar la gestión del equilibrio entre la sostenibilidad de la economía, del medio ambiente y de la sociedad. Los autores hacen referencia a una nueva arquitectura organizacional, ya que las entidades que forman el cuarto sector innovan en procesos, estructura, y en su cultura organizacional para tratar de ofrecer soluciones nuevas y creativas a los problemas sociales.

“This new organizational architecture (in terms of objectives, structure, processes and organizational culture) makes them especially suitable to offer creative and innovative solutions for social problems. The entities displaying these characteristics constitute the fourth sector. This emerging sector draws the best from each of the traditional sectors, and is able and wants to use a new approach to deal with those great challenges that have become difficult to ignore and even harder to manage, and whose common goal is achieving sustainable social action”.²² (Jiménez y Morales, 2011, 44)

²² “Esta nueva arquitectura organizacional (en términos de objetivos, estructura, procesos y cultura organizacional) las hace especialmente idóneas para ofrecer soluciones creativas e innovadoras a los problemas sociales. Las entidades que presentan estas características constituyen el cuarto sector. Este sector emergente extrae lo mejor de cada uno de los sectores tradicionales, y quiere utilizar un nuevo enfoque para hacer frente a esos grandes desafíos que se han vuelto difíciles de ignorar y aún más difíciles de gestionar, y cuyo objetivo común es lograr una acción social sostenible”. (La traducción es nuestra).

El siguiente cuadro explica la idea del Cuarto Sector emergente, desde el propósito organizacional, distinguiendo en función de la maximización del beneficio para los propietarios o accionistas y la maximización del beneficio para la sociedad. (The Aspen Institute y W.K. Kellogg Foundation, 2009, 8)

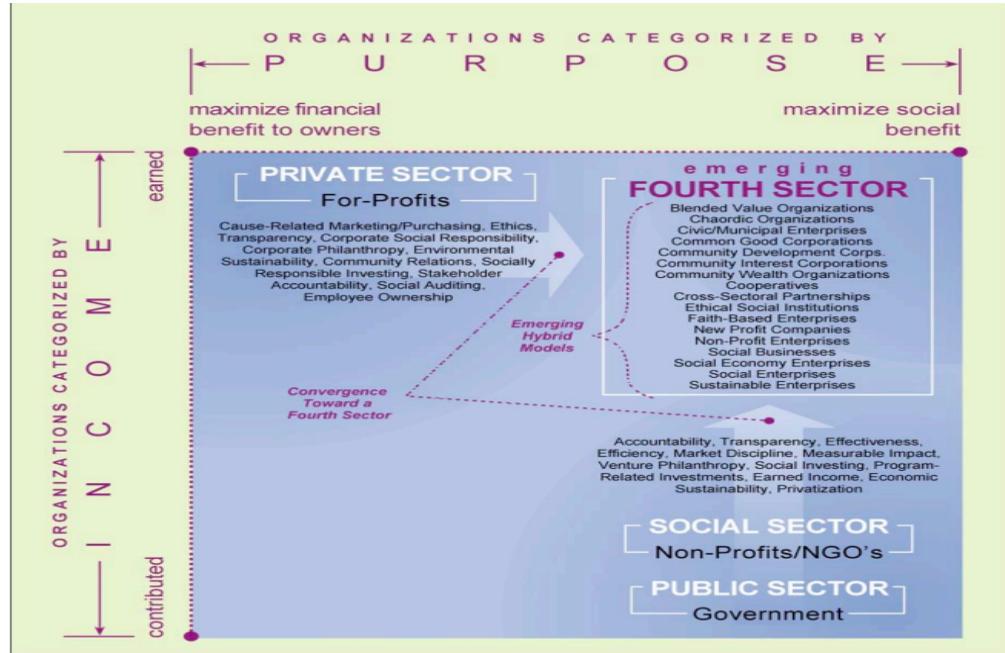


Imagen 7 - Figure: Patterns of Organizational Change: Emergency of a Fourth Sector. The Aspen Institute & W.K. Kellogg Foundation, 2009.

Una de las grandes ventajas de esta hibridación es la “profesionalización”. El Cuarto Sector contará con perfiles de profesionales expertos y especializados que elijan trabajar en el Cuarto Sector en lugar del sector privado por el propósito social que caracteriza a las empresas y organizaciones de este sector. “Será cada vez mayor de número de estudiantes de administración de empresas que decidan trabajar en organizaciones centradas en hacer el bien en vez de en Wall Street”. (Sáez y Pareras, 2010, 331)

En España, los pilares del cuarto sector son la economía social y el emprendimiento social, ambos conformados por organizaciones con modelos

organizativos híbridos (Blanco, 2019, 2). La economía social es un sector consolidado y con elevado peso económico en España, pero el emprendimiento social es, aún, reciente y está relacionado con el auge de las iniciativas emprendedoras y la innovación social.

El desarrollo de un ecosistema del Cuarto Sector en España sería beneficioso para contribuir a conformar un nuevo espacio de encuentro entre lo social y el mercado, un espacio de encuentro y de colaboración entre distintas entidades, pero, sin duda, se trata de una tarea a largo plazo. Para lograrlo son necesarias algunas medidas de apoyo por parte del sector público: marco normativo, financiación, sector educativo, conocimiento y visibilidad y colaboración público-privada. (Blanco, 2019, 10-12)

Es interesante destacar como factor decisivo la inclusión de contenidos educativos que den a conocer la existencia de este tipo de organizaciones híbridas que conforman el Cuarto Sector social y que se ofrezcan como una alternativa profesional o emprendedora. Algunas Universidades y Escuelas de Negocio en España, como IE Business School, la Universidad de Alcalá, la UNED, y la Escuela de Negocios CEU en Castilla y León, entre otras, ya han incluido este tipo de contenido relacionado con el emprendimiento, la innovación social y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en sus Programas formativos.

2.6. El sector plural

Las personas intervenimos e interactuamos en la sociedad a través de las organizaciones. Son nuestro canal de mediación y de relación. Es interesante el planteamiento de Abellán-García (2019) respecto a la relación entre lo social y lo individual que, como bien afirma el autor, valdría también para establecer la relación entre la empresa y la persona, o en un sentido amplio, entre las organizaciones y la

persona. El autor expone los dos planteamientos que existen a la hora de establecer la relación entre lo individual y lo social. El primero, da primacía a la persona frente a la sociedad. Y el segundo, defiende la primacía de lo social frente a lo individual apoyándose en fundamentos biológicos y entendiendo a la sociedad como una entidad en sí misma.

Abellán-García siguiendo el primer planteamiento que prioriza lo personal sobre lo social, explica la relación entre ambas partes en estos términos: “...la sociedad –o la empresa– es un pacto o contrato, bien para aunar fuerzas o desplegar potencialidades, bien para protegernos y respetarnos unos a otros, o una combinación de ambas cosas, es decir, para velar por los intereses de las partes”. (Abellán-García, 2019, 44)

Las organizaciones en la sociedad, de alguna manera, velan por proteger los intereses de las partes. Por esta razón, existen distintos tipos de organizaciones en función, sobre todo, de su propósito y de su naturaleza. Las organizaciones pueden contribuir de manera decisiva a la mejora del desequilibrio social, uno de los grandes problemas de nuestro mundo, al que ya nos hemos referido, y que se identifica con el décimo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) y, en cierto modo, también, con todos los que hacen referencia a las desigualdades e injusticias sociales como el ODS 1 que se refiere a la erradicación de la pobreza, el ODS 2 de la lucha contra el hambre, el ODS 4 de la educación de calidad para todos y, por último, el ODS 5 sobre la igualdad de género.

Mintzberg (2015), utiliza el término “sector plural” para referirse a “todas aquellas asociaciones que no pertenecen al sector público ni al sector privado y que se han etiquetado de manera desafortunada con categorías como tercer sector, sector voluntario y sociedad civil” (Mintzberg, 2015, 55, 56 y 60). El autor afirma que el sector plural, es decir, todos nosotros actuando conjuntamente, puede liderar el proceso de recuperación

del equilibrio social. Estamos de acuerdo con esta afirmación del autor y, como él, consideramos decisiva la acción del sector plural formada por los ciudadanos, representada en multitud de asociaciones y organizaciones para recuperar el equilibrio social y tratar de solucionar los grandes retos de la sociedad global. Sin embargo, también es cierto que esta tarea no es fácil debido a que existe un declive del “capital social”- como ya señalaban los estudios de Putnam (2002 y 2003), de la participación de los ciudadanos en la vida social y del compromiso comunitario.

La teoría del capital social afirma que las redes sociales importan, -en este caso, nos referimos a redes sociales no virtuales- y son valiosas. Estas redes sociales forman la sociedad civil y sus características determinan la “salud” de nuestra democracia y de nuestra sociedad, tal como señala Putnam: “Las características de la sociedad civil afectan a la salud de nuestras democracias y comunidades y a la de nuestras personas. El perfil de nuestro capital varía en el tiempo y en el espacio”. (Putnam, 2003, 13)

Putnam estudia el cambio producido en el carácter social de diferentes comunidades y observa que el capital social guarda relación con los vínculos entre los individuos y está, estrechamente, relacionado con la “virtud cívica”. Una sociedad compuesta por muchos individuos virtuosos, pero aislados no es rica en capital social: “La regla de oro del capital social es la reciprocidad generalizada, una sociedad basada en este principio de reciprocidad es más eficiente que una sociedad generalizada”. (Putnam, 2002, 17)

Los estudios y las encuestas realizados por Putnam ponen de manifiesto que la participación en la vida cívica había disminuido, considerablemente, y esto se reflejaba en hechos como la decreciente afiliación social a organizaciones, la disminución de los contactos habituales con amigos y familiares, la reducción del tiempo de ocio, incluso la

baja participación en la vida política y en la vida religiosa comunitaria, el porcentaje de practicantes religiosos que asisten a la Iglesia, también, disminuye. (Putnam, 2002)

Uno de los motivos de este declive del capital social y de la baja participación en la comunidad es la creciente falta de tiempo de los individuos. Las horas de trabajo aumentan y los horarios no hacen compatible la vida laboral con la vida personal, familiar y, mucho menos, comunitaria. Esta falta de implicación con la comunidad que observó Putnam y que demuestra en sus estudios, sigue vigente en nuestros días. Autores actuales como Han hablan de una sociedad individualista que no se identifica con un proyecto común: “El cansancio de la sociedad de rendimiento es un cansancio a solas, que aísla y divide” (Han, 2012, 46). Un cansancio que separa a los individuos. El declive del capital social da paso a la sociedad del rendimiento que vive para producir y que instrumentaliza a los seres humanos que se sienten como recursos productivos. Este sentimiento de hastío provoca el arraigo del individualismo y tiene como consecuencia una sociedad individualista que rechaza “al otro” y que no se identifica con un proyecto común de la sociedad. Así, también, lo afirma Schawb: “Uno de los efectos de la digitalización cada vez mayor de la sociedad es el surgimiento de la sociedad centrada en el yo, de un proceso de individualización y aparición de nuevas formas de pertenencia a la comunidad. La noción de pertenencia a una comunidad se define por intereses y valores individuales”. (Schawb, 2016, 122)

Respecto a la idea de la digitalización y a la irrupción de las redes sociales y de las nuevas formas de comunicación que éstas provocan, algunos estudios, como los de Aguirre y Pinto (2011) o Vázquez (2014), apuntan que las redes sociales suponen una nueva variable del capital social y, por tanto, más que producirse un declive del capital

social, lo que sucede es que han surgido nuevas formas de relación y esto conlleva, nuevas formas de medir el capital social.

Fue Putnam (2003), precisamente, el que intuyó que los cambios en las telecomunicaciones, iban a introducir nuevas formas de capital social: “La modernización socioeconómica ayuda a desencadenar cambios en los modelos de capital social. La industrialización creó posibilidades de nuevas formas de capital social y destruyó otras. Probablemente, esté teniendo lugar un nuevo proceso de cambio a medida que las telecomunicaciones y las revoluciones de la información pasan por los distintos países” (Vázquez, 2014, 209)

Putnam señalaba que el reto del siglo XXI es restablecer la comunidad a través de la acción colectiva y la iniciativa individual. Y, entre las soluciones, alude la propuesta de autores clásicos como Aristóteles, Rousseau o Dewey que consideran que las virtudes, habilidades y conocimientos cívicos han de inculcarse a los jóvenes para ayudar a regenerar el compromiso cívico en la edad adulta. (Putnam, 2002). Al igual que el autor, estamos de acuerdo en afirmar que la educación es el mejor antídoto para recuperar los valores del compromiso cívico y mantener vivas las redes del capital social. Para refrendar esta idea, Sotelino, Mella, Ángel y Fernández (2019) argumentan, en su estudio, que los jóvenes están buscando nuevas formas de participación comunitaria. Además, proponen la metología de Aprendizaje-Servicio, que definen de la siguiente manera: “Aprendizaje-Servicio es una metodología educativa experiencial que toma ventaja del potencial pedagógico de los entornos comunitarios y de las relaciones que en ellos se producen” (Sotelino, Mella, Ángel y Fernández, 2019, 18) como una vía eficaz de fomentar, desde el ámbito educativo, la participación en movimientos de índole social.

Esta metodología despierta en el alumnado el interés por implicarse en proyectos sociales en colaboración con entidades del tercer sector.

Los estudios de Putnam abarcan hasta principios del año 2000, consideramos que en estos veinte años que se han sucedido desde entonces, existe un cierto resurgimiento de la acción comunitaria a través del voluntariado (Voluntarios ONU, 2018) y del surgimiento de iniciativas sociales de colaboración a las que nos referíamos, anteriormente, como el Cuarto Sector.

Halsall, Cook y Wankhade (2016) señalan las ventajas que tiene el voluntariado en las comunidades, sobre todo, para identificarse con la comunidad. Las ventajas del voluntariado son muchas, entre ellas, el ahorro de costes en acciones sociales para las instituciones. Por otro lado, sus efectos tiene un impacto muy positivo en los colectivos más vulnerables y en riesgo de exclusión social, principalmente, en aspectos como la soledad y el aislamiento.

“...include the virtues of voluntarism, the ‘soft support’ that volunteers provide, identity with a community that can help ameliorate the negative impact of loneliness and isolation, and not least in an age of austerity, the cost effectiveness of voluntary associations, albeit with the caveat that they should not be seen as cheap, cut-price alternatives that enable the state to withdraw from essential welfare support for the needy and vulnerable in society”.²³ (Halsall, Cook y Wankhade, 2016, 4)

El Informe de Naciones Unidas sobre el Estado del Voluntariado en el mundo (UNDP, 2018) señalaba que “...el voluntariado local es una estrategia de resiliencia fundamental y una propiedad de las comunidades resilientes”.

²³ “... Incluyen las virtudes del voluntariado, el 'apoyo suave' que brindan los voluntarios, la identificación con una comunidad puede ayudar a mejorar el impacto negativo de la soledad y el aislamiento, y no menos importante en una era de austeridad, la rentabilidad de las asociaciones de voluntariado, aunque, con la advertencia de que no deberían verse como alternativas baratas y de precio reducido que permiten al estado retirarse del apoyo social esencial para los necesitados y más vulnerables de la sociedad”. (La traducción es nuestra).

Queremos destacar, también, el importante papel del voluntariado corporativo que están realizado las empresas y organizaciones para fortalecer la acción comunitaria y, también, para trabajar otros aspectos fundamentales para las empresas como pueden ser: el aumento del compromiso de los empleados, el refuerzo de algunas competencias o la identificación con el proyecto de la compañía. Algunas de las empresas españolas que están inmersas en proyectos de voluntariado corporativo son: AXA, Mapfre, Cepsa, Deloitte, NH Hotel Group, Heineken, Telefónica, Atres Media y Endesa.

El sector plural, la sociedad civil o el capital social, son distintos términos que hacen referencia a una idea comunitaria de ciudadanía: A los individuos unidos y convertidos en comunidades por una serie de compromisos cívicos.

Según Hernández (2018) que se basa en la investigación de Cortina al respecto de la educación, la democracia y la ciudadanía, la mejor herramienta para fortalecer el compromiso cívico y el sentimiento de ciudadanía es la educación: "...la formación del hombre termina en ciudadanía, en cuanto que le provee el espacio para encontrarse con el otro en medio de lo otro, a reconocer al otro en toda su plenitud y en su diferencia, la cual se aprende a respetar, a dialogar como seres racionales y sujetos de lenguaje y palabra, a ser solidario generacionalmente, a pensar global y actuar localmente, a valorar la libertad, justicia y el servicio". (Hernández, 2018, 93-94) Vemos pues, una vez más, la importancia de la educación, también, en relación al compromiso de la ciudadanía.

2.7. La evolución de las organizaciones

Las organizaciones evolucionan con los cambios culturales y técnicos de su entorno. Así, las organizaciones se han desarrollado atendiendo a diferentes criterios y siempre en relación al contexto. Existen diferentes "Teorías de la organización": la teoría

clásica, la escuela de las relaciones humanas, la teoría de sistemas y la institucional. Estas teorías, se explican en función de su objeto de estudio. Así, podemos distinguir las que se centran en la forma de organización del trabajo y las que se centran en los individuos y su comportamiento en la organización. Siguiendo el planteamiento de De Quijano (2000), y atendiendo a la organización del trabajo podemos distinguir: los teóricos que se centran en la organización científica del trabajo, los teóricos de la organización formal y los teóricos de la estructura y la burocracia. En este grupo encontramos autores como Weber, Taylor y Fayol. Teniendo en cuenta a los individuos y su comportamiento en la organización, destacan las aportaciones de la Escuela de las relaciones humanas, la Escuela de Chicago, representada por autores como: Mayo, Maslow y McGregor. La tercera categoría sería la de los teóricos del individuo, los modelos humanistas y los modelos económico-decisores en la que destacan Bertalanffy, Kast y Rosenveig o Lawrence. En cuarto lugar, los teóricos sociotécnicos. Y, en último lugar, los teóricos de la perspectiva sistémica que estudian, respectivamente, el sistema de significados, el sistema cultural y el sistema político, con autores como, entre otros, Simon, March y Cyert y Weick.

El cuadro que se presenta, a continuación, recoge las distintas teorías de la organización atendiendo a criterios como la organización del trabajo, su visión antropológica, los autores principales, los supuestos básicos y la ideología.

	CLÁSICA	RELACIONES HUMANAS	SISTEMAS	INSTITUCIONAL
ANÁLISIS CENTRAL	Productividad	Satisfacción	Consistencia interna	Inserción en el contexto social y normativo

			Coherencia externa	
IMAGEN DEL HOMBRE	Homo economicus	Hombre que se realiza	Hombre complejo	Homo social
AUTORES PRINCIPALES	Weber Taylor Fayol	Mayo Barnard Maslow Mc Gregor	Bertalanffy Kast y Rosenveig Lawrence y Lorsch Pfeffer y Salancik	Selznick Simon, March y Cyert Powell y Di Maggio Weick
SUPUESTOS BÁSICOS	Teoría X	Teoría Y	Complejidad analítica	Revolución cognitiva: racionalidad limitada
IDEOLOGÍA	Empresarial	Moderada Pro-trabajadores	Científica	Pragmática

Tabla 1 - Fuente: Sociología de las Organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación

(Lucas, 2013)

La evolución histórica de las organizaciones es un tema exhaustivo en la literatura científica y, nosotros, vamos a detenernos únicamente, de manera breve y, siguiendo a De Quijano (2000), en las teorías que consideramos relevantes para la investigación como son: En primer lugar, la Teoría mecanicista; en segundo lugar, la Teoría de la burocracia; tercero, la Escuela de las Relaciones Humanas; cuarto, la Escuela de Chicago; quinto, la Teoría de la ciudadanía corporativa y, por último, la Teoría TEAL.

Taylor (1961) estaba muy interesado en reducir la ineficiencia en el trabajo en las fábricas y centros productivos. Para él, la ineficiencia era un problema causado por la “holgazanería” de los trabajadores que procedía de tres fuentes principales: Primero, la naturaleza de los obreros, es decir, lo que tenía que ver con su carácter y su forma de trabajar. En segundo lugar, los métodos de organización de la empresa en cuanto al

trabajo y, por último, otras razones de tipo general. Taylor insistía en la tendencia natural de los obreros a la ineficiencia, a no esforzarse lo suficiente y tener un rendimiento productivo bajo. La teoría tayloriana contemplaba a los seres humanos como meros recursos productivos dentro de la organización.

Taylor y sus seguidores buscaban eliminar la ineficiencia y mejorar la productividad mediante sistemas de organización del trabajo detallados, mecanicistas, donde todo parece ser previsible y tiene que obedecer a las reglas. La ignorancia de los aspectos referidos a la personalidad de los individuos, a sus sentimientos, expectativas, a la motivación y a las condiciones fisiológicas son las limitaciones más grandes de estas teorías de la organización científica del trabajo y de la estructura burocrática de la organización. (Taylor en De Quijano, 2000, 38)

La Escuela de las Relaciones Humanas pone su foco de atención en los individuos, sus comportamientos e interacciones entre ellos. A través de una serie de experimentos realizados en la Factoría Hawthorne de la Western Electric Company por Mayo (1924), se demuestra la existencia y la importancia de las necesidades, de los factores sociales y de los intereses de los individuos que forman la organización. Todos estos factores no podían ser cubiertos por la mera motivación económica como se desprendía del modelo de Taylor. (Tirado Serrano et al., 2017)

Weber (1947) es el máximo representante de la teoría de la burocracia que defendía que la eficiencia se lograba a través del control basado en un conjunto de reglas abstractas establecidas y en el ejercicio del poder por razón del cargo que ocupa. (De Quijano, 2000, 36) Además, estos experimentos llevaron a otras conclusiones tan interesantes que supusieron un cambio en la teoría organizacional como que las normas sociales que determinan la realización de la tarea influyen mucho más en el resultado

final que otros aspectos como, por ejemplo, la importancia del grupo en el comportamiento individual dado que los individuos actúan como parte de un grupo. Mayo llegó, también, a la conclusión de que los grupos informales definen sus propias normas de comportamiento, sus creencias, expectativas y valores y que, cualquier cambio organizativo, produce una reacción en sus integrantes. Por último, los experimentos de Mayo demostraron que la motivación social es tan importante como la económica. (Tirado Serrano et al., 2017). Maslow (1954) completaría la teoría de la motivación articulada en torno a su concepción del sistema jerárquico de necesidades. (De Quijano, 2000)

La Escuela de Relaciones Humanas, la Escuela de Chicago, los modelos humanistas, económicos y sociotécnicos de autores como Warner, Rogers, Maslow, McGregor o Simon, todos ellos citados por De Quijano, se basan en la psicología humanista y en el comportamiento de las organizaciones a través del individuo.

Las siguientes teorías se centran en el estudio de la complejidad del hombre dentro de las organizaciones y en el contexto social y normativo. Las organizaciones no están aisladas de su entorno, sino que, en gran medida, dependen de su interacción con él. Wheeler y Sillanpää (1997) enuncian su teoría de la ciudadanía corporativa y la relación con los *stakeholders* cuya idea principal, es que “las organizaciones forman parte del tejido social y tienen que responder a las expectativas de los diferentes grupos de interés: consumidores, clientes, inversores, proveedores y asociaciones”. (Lucas, 2013, 234)

El estudio de Meynhardt, Brieger y Hermann (2018) hace referencia al impacto positivo que tienen las prácticas orientadas al bien común que realizan las empresas y organizaciones. El comportamiento “ciudadano” de las empresas se refleja de manera positiva en los grupos de interés externos como pueden ser, los proveedores, inversores

y los clientes, pero también genera un beneficio en el comportamiento de los empleados, no sólo aumentando el compromiso con la organización, sino potenciando la orientación al bien común y el comportamiento ciudadano de los empleados: “...Several studies have emphasized the positive effects of common good practices for owners and external stakeholders, such as customers, investors, and governments”.²⁴ (Meynhardt, Brieger y Hermann, 2018, 2)

El camino evolutivo de las organizaciones parte del concepto de la organización como máquina hasta llegar a la organización como sistema viviente. Se trata de una nueva metáfora organizacional, la de las organizaciones TEAL-evolutivas. Las organizaciones TEAL se caracterizan por tres avances (Laloux, 2016). El primero, se refiere a la autogestión, dado que no existe la jerarquía, las organizaciones se rigen por relaciones entre iguales, sin rangos superiores. El segundo de los avances, que señala Laloux, es el de la plenitud, es decir, no existe la separación personal/profesional. Se trata de recuperar la integridad interior y elevarla al lugar de trabajo. Y, en tercer lugar, el propósito evolutivo según el cual, los miembros de la organización “escuchan” el propósito al que quiere servir la organización.

Nos parece muy interesante y acertada la idea de “plenitud” ya que conlleva la no separación de la esfera personal y profesional. Morris lo expresa de la siguiente manera, “se trata de dos sombreros distintos” (Morris, 1997, 149) pero los dos se ponen la misma cabeza. Es inadecuada la división de la vida en comportamientos. Las virtudes y principios fundamentales de la esfera pública y la privada, del ámbito personal y profesional son los mismos. Así, también, lo afirma Melé (2018) que considera la empresa como un espacio que ha de propiciar el desarrollo integral de la persona. Para Melé, “...el

²⁴ "... Varios estudios han enfatizado los efectos positivos de la práctica del bien común para la propiedad y los grupos de interés externos, tales como clientes, inversores y gobiernos". (La traducción es nuestra).

desarrollo humano integral debe tomar en consideración el carácter unitario del ser humano” (Melé, 2018, 8). La vida en la empresa es uno de los ámbitos en el que las personas pasan más tiempo, por esta razón, es importante que la empresa posibilite el desarrollo de las personas, no sólo a nivel competencial y de desarrollo profesional:

“...el desarrollo humano de todo el hombre es un proceso vital y, por tanto, todas las facetas de la vida humana pueden contribuir, en un sentido o en otro, a tal proceso. Esto incluye la vida en la empresa y, en muchos casos, en mayor extensión que en otros ámbitos, dada la elevada proporción de tiempo de vida consciente que la mayoría de personas pasan en una empresa o en otros ámbitos profesionales en cierto modo asimilables a la empresa”. (Melé, 2018, 11).

Siguiendo con las teorías de la organización y en línea con la idea que acabamos de apuntar, encontramos en el último nivel de evolución organizacional, el paradigma organizacional TEAL, que correspondería al nivel de autorrealización de las organizaciones que depende, a su vez, del nivel de desarrollo humano como podemos ver en el siguiente gráfico basado en la teoría de Laloux (2014).

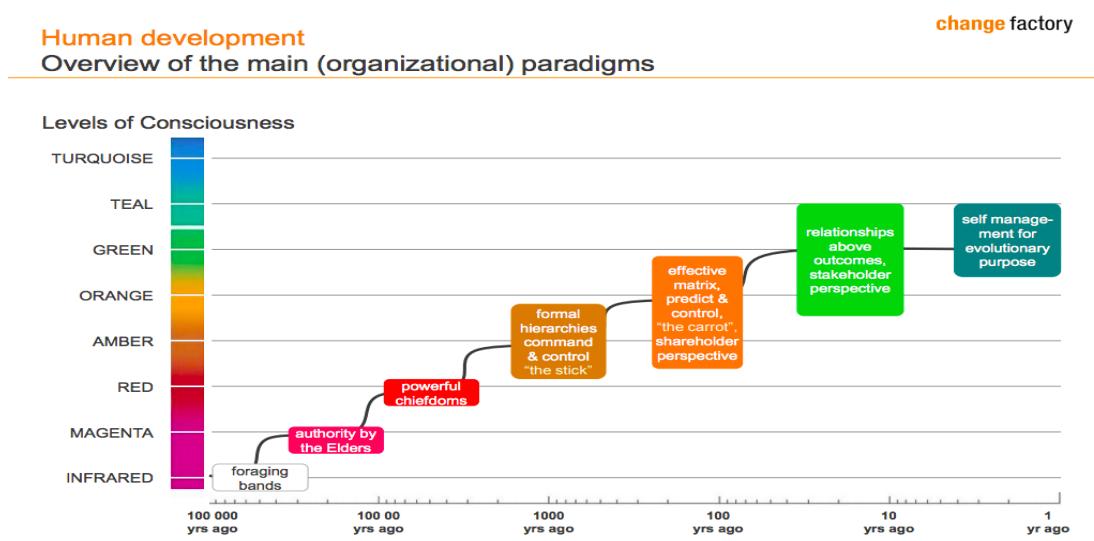


Imagen 8 - Fuente: (Change Factory, 2014, 9)

El paradigma TEAL entiende las organizaciones como sistemas complejos y adaptativos. Entre algunas de las características que presentan las organizaciones que están en este nuevo paradigma evolutivo están las cuatro siguientes: En primer lugar, el aumento de la flexibilidad, las organizaciones tienden a ser cada vez más “líquidas” (Bauman, 2000) en cuanto a estructura y a políticas. La incertidumbre y complejidad del contexto actual exige que las organizaciones sean, cada vez, menos rígidas para poder no sólo adaptarse, sino anticipar el futuro. La flexibilidad es una herramienta que pueden utilizar las organizaciones para manejar el riesgo en un nuevo entorno cambiante e incierto: “In volatile, uncertain, chaotic and ambiguous (VUCA) environment, flexibility is often used as a mechanism to hedge the risk”.²⁵ (Sushil, 2017,1)

La flexibilidad se convierte en una ventaja competitiva en cuanto a la gestión del riesgo y a la adaptación a las nuevas exigencias del mercado, sin embargo, exige a las organizaciones, una constante revisión de la gestión, los procesos y las estructuras para que la flexibilidad no se convierta en una “debilidad” de la empresa.

En segundo lugar, el liderazgo, el estilo de liderazgo ha cambiado. Las organizaciones tienden a ser horizontales, es decir, tienden a evitar la excesiva jerarquía, que va dando paso a una cierta holocracia. Además, el liderazgo se reparte y se delega en equipos autogestionados. Según indican Zenteno-Hidalgo y Durán (2016), los equipos autogestionados y el liderazgo compartido, son una característica común de las organizaciones de alto desempeño, normalmente, formadas por equipos de alto rendimiento. Esta autogestión, según apuntan los autores, tiene ventajas para la

²⁵ “En un entorno volátil, incierto, caótico y ambiguo (VUCA), la flexibilidad se utiliza a menudo como un mecanismo para cubrir el riesgo”. (La traducción es nuestra).

organización como la mejora de clima laboral, la reducción de los recursos y la agilidad en la toma de decisiones.

En tercer lugar, la integración de la diversidad. En un contexto cada vez más global, la diversidad es el mejor filtro para comprender e interpretar la realidad y, sobre todo, para enriquecer las organizaciones tal como demuestran informes como el de Hays Group (2020) sobre diversidad e inclusión, o el informe de Fundación Seres (2019): “Diversidad e inclusión: oportunidades para las empresas”. También, plantea conclusiones interesantes a este respecto, el estudio realizado por Duchek, Raetze y Scheuch (2019) que relaciona la integración y gestión de la diversidad con la resiliencia de las organizaciones.

“The study suggests resilience-enhancing diversity management (REDM) as a moderator for exploiting the full potential of diversity in enhancing resilience: Organizations have different opportunities to realize this potential. In particular, they can create a specific diversity culture (valuing and open), ensure particular unit conditions (time span, composition, coordination), and deploy (team) executives with appropriate leadership (qualities and styles)”. ²⁶ (Duchek, Raetze y Scheuch, 2019, 27-28)

Y, por último, el propósito como centro de la organización. El propósito es un compromiso con la sociedad. La revolución del propósito está cambiando la manera de hacer negocios en la actualidad, tal y como afirma Zu (2019, 2): “In recent years, we have seen CSR revolution morphed into purpose revolution, the fundamental shift from the

²⁶ “El estudio demuestra que la diversidad contribuye a desarrollar las diferentes capacidades y estadios del proceso de resiliencia organizacional: Las organizaciones tienen diferentes oportunidades para darse cuenta de su potencial. En particular, pueden crear una cultura de diversidad (valiosa y abierta), garantizar condiciones de unidad particulares (lapso de tiempo, composición, coordinación) y desplegar ejecutivos (equipos) con el liderazgo apropiado (cualidades y estilos)”. (La traducción es nuestra).

“for-profit” model to “for-purpose”.²⁷ Un propósito que va más allá del beneficio y configura el nuevo papel de la empresa en la sociedad.

Las organizaciones, en este grado de evolución, quieren ir un paso más allá y resolver problemas sociales o medioambientales, tal y como ponen de manifiesto las empresas y organizaciones que pertenecen a movimientos como *BCorporation*, o *Conscious Capitalism*, que han hecho del propósito su razón de ser. Este es el avance más significativo y trascendente y guarda relación con aspectos, ya señalados anteriormente, como el nuevo paradigma empresarial, el Cuarto Sector emergente y la economía de las soluciones. Existen organizaciones que ya están inmersas en este paradigma y que tratan de fomentar una nueva cultura empresarial basada en los principios señalados, anteriormente, como son Morning Star y Patagonia.

Morning Star²⁸ es una cooperativa que se dedica a la producción de tomate y productos derivados del tomate. Lo que hace especial a esta empresa es su forma de entender el trabajo “auto-gestionado” (*self-management*). Cada empleado es como un administrador independiente que se organiza, gestiona y contacta, directamente, con clientes y proveedores. La responsabilidad, la autonomía y la confianza son valores importantes de la empresa dado que forman parte de su cultura. Además, su misión se configura en torno al propósito puesto que cada tomate está producido de forma responsable para con las personas y con el medio ambiente.

²⁷ En los últimos años, hemos visto cómo la revolución de la RSE se transformó en una revolución de propósito, el cambio fundamental del modelo "con fines de lucro" a "con fines de lucro". (La traducción es nuestra).

²⁸ Consultado el 25.09.19: <http://www.morningstarco.com/>

Patagonia²⁹ es una compañía que está cambiado la forma de producir ropa *outdoor* y deportiva. Uno de sus principales retos es no causar un daño innecesario al medio ambiente y, en la medida de lo posible, reparar también ese daño. Patagonia trata de sustituir materiales dañinos o no renovables como todos los derivados del petróleo, por otros que son renovables y que respetan el medioambiente. Pero el propósito que define su marca y en torno al cual se configura la organización es trascendente ya que quieren cambiar la industria del sector de ropa *outdoor* y demostrar que se puede hacer ropa de forma justa, respetando y promoviendo la protección de los derechos humanos en todas sus fábricas y, también, entre sus proveedores.

2.8. La Cultura Organizacional

Se puede definir la cultura organizacional como “aquellos que los colaboradores perciben, y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”. (Gibson et al., 2006, 30). También Lucas Marín describe así la cultura organizacional: “La cultura constituye un estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas que comparten los miembros de una organización y que se transmiten a los que van entrando a lo largo del tiempo”. La cultura es además un factor diferenciador entre las organizaciones. (Lucas, 2013, 304)

La cultura es un elemento esencial de las organizaciones, una serie de características propias que las definen. Tal y como afirman Reyes y Moros (2018, 162):

“La cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización. Puede ser estática o de naturaleza dinámica y fluctúa en función de

²⁹ Consultado el 25.09.19: <https://eu.patagonia.com/>

múltiples factores, siendo los más representativos, el tipo de actividad que desarrollan, aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a generar un sentido de identidad determinado”.

Consideramos, también, que la cultura organizacional es una ventaja competitiva para las empresas, que llega a ser decisiva para la reputación corporativa e, incluso, en la estrategia de marca empleadora. Muchas empresas como Google, Apple, o Microsoft son “reconocidas” y atraen el mejor talento, precisamente, por las especiales características de su cultura empresarial. “Organizational culture that is manifested in beliefs and assumptions, values, attitudes and behaviours of its members is a valuable source of firm’s competitive advantage”.³⁰ (Odiakaose, 2018, 26)

Para que una cultura organizacional sea efectiva, las personas que componen la organización han de compartir sus valores: “Los valores guían los comportamientos de un individuo, son las ideas de una sociedad acerca de lo que es correcto o incorrecto”. (Gibson et al., 2006, 32-33) Jung-Gehling y Strauss (2018), inciden en la importancia de los valores compartidos en las organizaciones actuales como herramienta de auto-control, ya que las organizaciones actuales priorizan la autogestión de los empleados en las organizaciones, junto a la visión holística y la estructura horizontal.

La cultura ejerce una gran influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización, llegando a determinar su comportamiento. En relación a la influencia de la cultura en los individuos que componen la organización, Odiakaose (2018), señala en su artículo el impacto positivo que una cultura organizacional fuerte ejerce sobre la

³⁰ “La cultura organizacional que se manifiesta en creencias y suposiciones, valores, actitudes y comportamientos de sus miembros, es una fuente valiosa de ventajas competitivas de la empresa”. (La traducción es nuestra).

motivación de los empleados, que se sienten reconocidos y reforzados. Esto impacta, también, de manera positiva en su desempeño:

“Employees will experience a higher level of motivation given a good organizational culture. It goes to say therefore that when organizations have a strong culture that appreciates the contributions of employees through monetary and non monetary rewards, such act will be reciprocated and lead to an increase motivation and subsequently an increase in performance”.³¹ (Odiakaose, 2018, 27)

Se pueden distinguir tres perspectivas de estudio de las organizaciones, la primera, en función del entorno social; segunda, la influencia de los líderes y tercera, la recepción de los miembros de la organización. (Lucas Marín, 2013, 305) En la primera perspectiva, que supone un enfoque sociocultural, se explica la cultura de la organización en referencia a su entorno social. Por eso, el país de origen de la organización es determinante en la cultura de la misma. Así, por ejemplo, son conocidos los casos de las empresas japonesas como Toyota, Mazda, o Mitsubishi que poseen una cultura organizacional fuerte y característica con una metodología de gestión propia. (LEAN Manufacturing).³² Los valores del trabajo, la autoridad, la responsabilidad colectiva y el respeto a los compañeros, propios de la cultura japonesa se trasponen a la cultura organizacional y producen formas de organización eficaces.

³¹ “Los empleados experimentarán un mayor nivel de motivación dada una buena cultura organizacional. Esto quiere decir que, cuando las organizaciones tienen una cultura fuerte que aprecia las contribuciones de los empleados a través de recompensas monetarias y no monetarias, tal acto será recíproco y llevará a un aumento de la motivación y, posteriormente, a un aumento del rendimiento”. (La traducción es nuestra).

³² Entendemos por *lean manufacturing* (en castellano "producción ajustada"), la persecución de una mejora del sistema de fabricación mediante la eliminación del desperdicio, entendiendo como desperdicio o despilfarro todas aquellas acciones que no aportan valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar. La producción ajustada (también llamada Toyota Production System), puede considerarse como un conjunto de herramientas que se desarrollaron en Japón inspiradas en parte, en los principios de William Edwards Deming. (Rajadell Carreras & Sánchez García, 2010, 2)

La segunda perspectiva aborda el enfoque del liderazgo. Este enfoque explica la cultura de la organización a través del carácter de sus líderes, del fundador o fundadores de la organización. Según este enfoque, el carácter del líder, su visión, su personalidad y sus valores determinan el “estilo” de organización. Los líderes influyen en la cultura de la organización a través de su comportamiento, sus valores, sus estrategias, sus prácticas y su estilo de liderazgo: “Although many factors influence culture, organizational cultures primarily reflect their leaders. Leaders influence culture through their strategies, practices, values, leadership style, and example”.³³ (Warrick, 2017, 3).

Warrick (2017) señala, también, el poder del liderazgo para la gestión del cambio organizacional y cita el caso concreto de Alan Mulally y su exitosa gestión de la cultura organizacional de Ford Motor Company. Podemos citar muchos otros casos de líderes carismáticos que han impreso un carácter especial y diferenciador a su organización como, por ejemplo, Richard Branson, CEO de la Compañía Virgin, fundada en 1972. La personalidad extravagante de Branson ha caracterizado sus negocios por un estilo diferente de relación en la empresa. Son conocidas sus políticas de Recursos Humanos por la flexibilidad, la autogestión de los empleados y la diversidad de la compañía. (Branson, 2014).

Anita Roddick, funda de The Body Shop en el año 1976. Las razones para fundar la empresa son determinantes en el caso de The Body Shop que ha hecho de su marca un emblema en contra de la experimentación animal en la cosmética. El propósito de su fundadora va más allá de la venta de productos de cosmética natural. Se trata de ofrecer una alternativa a la cosmética tradicional y de hacer activismo de marca para tratar de

³³ “Aunque muchos factores influyen en la cultura, las culturas organizacionales reflejan principalmente a sus líderes. Los líderes influyen en la cultura a través de sus estrategias, prácticas, valores, estilo de liderazgo y ejemplo”. (La traducción es nuestra).

concienciar sobre lo que la fundadora entiende como un problema social. (Roddick, 1991).

Yvon Chouinard, fundador de Patagonia en 1973, es un empresario conocido por su defensa del medio ambiente y su visión anti-consumo. El propósito de Patagonia responde a la necesidad de hacer ropa deportiva sin dañar el medio ambiente y fomentando un consumo responsable ya que las prendas se diseñan para durar toda la vida. (Chouinard, 2006)

La tercera perspectiva, se refiere al enfoque de los miembros de la organización. Se trata de la visión de la cultura organizacional que tiene el equipo humano. Muchas veces, existe una ruptura entre el concepto de cultura formal que podríamos definir como lo que está escrito y es reconocido por los líderes de la organización y la cultura informal que es la que, de verdad, existe en el “día a día” de la organización y estructura la relación entre los individuos. Esta cultura del equipo humano tiene mucho que ver con la teoría de Schein desarrollada, fundamentalmente, en *Creencias, Valores y artefactos* (1988).

Una de las teorías más reconocidas sobre cultura organizacional es la de Schein (1988) que propone tres niveles diferenciados: (1) el de las presunciones básicas; (2) el de los valores y (3) el de los artefactos para explicar la cultura organizacional. Para Schein, “la cultura organizacional es el conjunto de presunciones básicas y creencias compartidas, que son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”. (Schein, 1988, 23).

El primer nivel es de las creencias compartidas que son el nivel más profundo de la cultura organizacional que constituye la esencia de la misma y que ha de distinguirse de los niveles más superficiales como son los “artefactos” y “valores” que son

manifestaciones de las creencias compartidas. (Schein, 1988) Para Schein, las presunciones básicas son subyacentes porque enlazan los dos niveles anteriores, el de los valores y el de los artefactos. Estas presunciones básicas tienden a ser, según el autor,

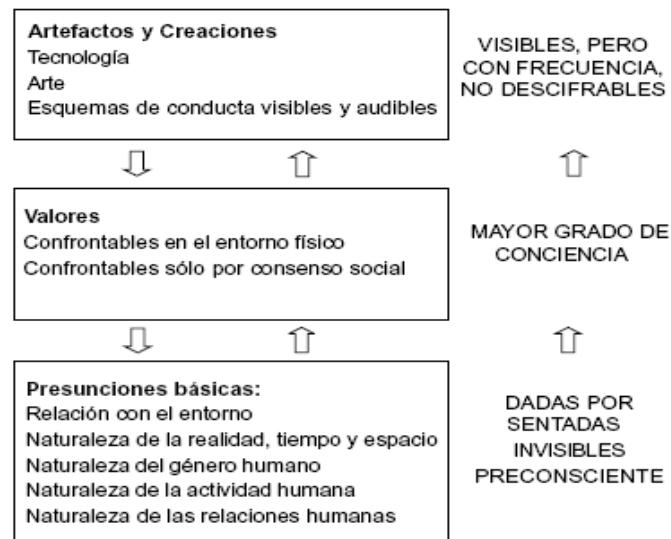


Imagen 9 - Fuente: La Cultura empresarial y el liderazgo. (Schein, 1988, 30)

indiscutibles e inconfrontables. (Schein, 1988) Son estas creencias compartidas las que explican los comportamientos habituales en una organización ya que se trata de opiniones, actitudes, supuestos que se comparten y se aceptan de manera inconsciente como parte de la cultura de la organización. Los dos niveles siguientes, valores y artefactos son reflejo y expresión de las creencias compartidas, son más superficiales y, más fáciles de modificar. Son los que determinan los comportamientos habituales de la organización.

Las presunciones básicas son muy difíciles de cambiar. Muchos programas de “*management*” hablan de cambio cultural de las organizaciones como si se tratara de la actualización de un *software* o de aprender a manejar una nueva herramienta de gestión. Siguiendo la teoría de Schein, se trataría de cambios en los niveles más superficiales, el de artefactos y valores, cambios que no modificarían, en realidad, la cultura

organizacional. Se trata de cosmética, de “chapa y pintura”, no de “cambio de motor”. (Aguirre Baután, 2004)

“La cultura realiza una serie de funciones vitales para las organizaciones como son en primer lugar, su contribución a la cohesión de los miembros de la organización. En segundo lugar, la identificación, es decir, la identidad corporativa y la diferenciación frente a otras organizaciones. Y, en tercer lugar, la eficacia para alcanzar los objetivos y cumplir con la misión”. (Aguirre Baután, 2004, 262 y 263) Desde esta perspectiva y entendiendo la importancia de la cultura organizacional, es necesario integrar la ética como un elemento que configure la cultura.

2.9. Síntesis reflexiva del capítulo. Grandes desafíos de las organizaciones en la actualidad

Las organizaciones son entidades vivas que evolucionan y cambian con la sociedad. Las organizaciones son interlocutoras sociales de causas, necesidades y objetivos para lograr aquello que, como seres humanos independientes e individuales, no podemos lograr. No hay que olvidar que, en la práctica, las organizaciones son comunidades de personas en las que los individuos interactúan cara a cara. Esta idea es importante para ilustrar la metáfora de las organizaciones como entidades “vivas”: “...an organization comprises social constructions whose facticity is generated and maintained by virtue of ongoing patterns of face-to-face social interaction”. ³⁴ (Hodder, 2016, 432)

Las organizaciones se enfrentan a grandes retos en el siglo XXI, el siglo de la 4^a Revolución Industrial a la que, anteriormente, mencionamos. Se trata de desafíos que,

³⁴ "... una organización comprende construcciones sociales cuya facticidad se genera y mantiene en virtud de patrones continuos de interacción social cara a cara ". (La traducción es nuestra).

también, se presentan para las personas de manera individual y que implican una nueva manera de interpretar la realidad. Queremos destacar, entre otros, seis:

1. Primer desafío, **la interacción con la tecnología**. Este esfuerzo por la interacción con la tecnología en, prácticamente, todos los aspectos de nuestra vida, nos conduce a plantear, incluso, un nuevo concepto de humanismo enfocado en la nueva realidad tecnológica que cambia la relación humana con los artefactos e, incluso, con el mundo. De manera que se abren nuevas preguntas que hacen necesario repensar lo “humano”: “...in light of the complex ethical questions raised by the human influence on our own species and, beyond that, on our entire planet, we find ourselves in a situation that demands reopening the question of the human”.³⁵ (Wentzer y Mattingly, 2018, 147)

Esto afecta a las organizaciones de la misma manera que se ven obligadas a crear nuevas formas de acción tecnológica y nuevas maneras de comunicación con los miembros de la organización y con la sociedad en su conjunto.

2. Segundo, **la constante necesidad de adaptación**: Las organizaciones han de ser flexibles y adaptativas para poder sobrevivir. Esta es una de las exigencias actuales. Ya no hablamos de que han de ser líquidas para adaptarse sino “camaleónicas” por su necesidad de mimetizarse con el medio que les rodea. (Fayer y Salinas, 2017)

En esta misma línea Peschl y Fundneider (2017), argumentan la necesidad de repensar y rediseñar el *management*, ya que el *management* tradicional no es capaz de dar respuesta a un mundo hiper-complejo. Y señalan, asimismo, la

³⁵ "... a la luz de las complejas cuestiones éticas planteadas por la influencia humana en nuestra propia especie y, más allá de eso, en todo nuestro planeta, nos encontramos en una situación que exige reabrir la cuestión de lo humano". (La traducción es nuestra).

necesidad de generar nuevo conocimiento y de innovar de manera proactiva en las organizaciones, así no hablaremos de adaptación, sino de creación.

3. El liderazgo: Las sociedades tienden hacia un nuevo modelo de estructura menos jerárquica, más horizontal y, más holística. Se trata de organizaciones menos centradas en el liderazgo y más centradas en la autogestión y la iniciativa individual de sus miembros. Este hecho exige la legitimación del liderazgo, no sólo como el ejercicio de un cargo de responsabilidad, sino como un rol que beneficia a la organización porque genera confianza, solidez, inspira y, además, fomenta el compromiso de los miembros de la organización.

Wray-Bliss (2013) hace referencia a una crisis del liderazgo en las organizaciones por la necesidad de que haya mejores líderes, desde un punto de vista ético. El autor argumenta las ventajas de alejar la ética organizacional del liderazgo jerárquico y promover una ética anti-soberana en las organizaciones, una ética que promueva la responsabilidad individual de los miembros para resolver las enfermedades éticas de las organizaciones.

4. El empoderamiento de los grupos de interés: Los grupos de interés han adquirido un nuevo papel en la sociedad por su gran capacidad de influencia actual. Este empoderamiento tiene que ver con el aspecto que señalábamos, anteriormente, de la interacción con la tecnología. La tecnología ha hecho que los grupos de interés de una organización puedan influir en las decisiones de una organización o impactar sobre su reputación, tal y como señala Rothenhoefer (2019), “...beliefs about companies past and future actions that shape how stakeholders interact with them”.³⁶ (Rothenhoefer, 2019, 142).

³⁶ “creencias sobre las acciones pasadas y futuras de las empresas que conforman la manera de actuar de los grupos de interés que interactúan con ellas”. (La traducción es nuestra).

Esta capacidad de influencia se debe al poder de las redes sociales y al nuevo entorno de comunicación propio de la realidad económica, industrial y tecnológica que podemos denominar 4.0.

5. **El propósito:** La definición o re-definición del propósito es una de las claves a las que se han de enfrentar las organizaciones en la actualidad. El “propósito” como finalidad, como “para qué” de la organización, algo que va más allá de la definición de la “Misión, Visión y Valores” que dota a la organización de un objetivo que trasciende su propia misión y que trata de aportar valor para sus grupos de interés y para toda la sociedad porque quieren dar respuesta a los problemas sociales. Se trata de organizaciones “*purpose-driven*” que se guían por su propósito y que superan la visión a corto plazo y endogámica.

Es más que significativo a este respecto el hecho de que la revisión del Modelo de gestión EFQM (European Foundation for Quality Management) para 2020 incluya la definición del propósito empresarial como punto de partida. El nuevo documento especifica que para que una organización pueda lograr resultados excelentes que satisfagan a sus grupos de interés, ésta tiene que definir un propósito inspirador. Crear una visión de lo que trata de alcanzar en el futuro. Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible. Y fomentar una cultura que favorezca el éxito. (Club Excelencia en Gestión, 2019)

6. **El gobierno ético:** La ética empresarial baja a la realidad de cada organización y se centra en la toma de decisiones correcta en la empresa. Una empresa es la suma de sus personas y, cada una de ellas, obra de manera independiente y toma sus propias decisiones. La toma de decisiones conforme a la ética es un tema que

exige formación y entrenamiento. El músculo ético se entrena para poder hablar de una organización que se rige por criterios éticos.

Argandoña (2015, 9) incide en la importancia de la consistencia en las decisiones de las organizaciones:

“Las reglas de la ética permiten a los miembros de la organización desarrollar su capacidad de llevar a cabo planes óptimos, de modo que las acciones del agente sean conscientes, para que este pueda contribuir al plan óptimo de la organización, aunque dicho plan solo sea posible si los demás agentes actúan de la misma manera”.

Consideramos que el gran desafío de las organizaciones del siglo XXI y que engloba de alguna manera todos los retos anteriormente citados, tiene que ver con la capacidad de escuchar, tal y como sostiene Muñoz (2012), hacen falta “susuradores de caballos” en las empresas, es decir especialistas en la escucha, la comprensión y la interpretación de las necesidades de los grupos de interés. (Muñoz, 2012, 127) Además, el nuevo escenario de comunicación que ofrecen las redes sociales aparece como una oportunidad para las empresas y organizaciones de establecer un diálogo real con sus grupos de interés tal y como señalan Monfort, Villagra, y López-Vázquez (2019, 1): “Social networks are an opportunity to foster and strengthen dialogue between companies and their audiences and also to integrate social expectations into their corporate social responsibility (CSR) strategies”.³⁷

Los retos planteados a los que se enfrentan las empresas del siglo XXI, también, suponen una ventaja competitiva y un elemento diferenciador, de este modo, podemos afirmar que, aquellas empresas que logren adaptarse y anticipar los cambios utilizando la

³⁷ “Las redes sociales son una oportunidad para fomentar y fortalecer el diálogo entre las empresas y sus audiencias y también para integrar las expectativas sociales en sus estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC)”. (La traducción es nuestra).

tecnología como una herramienta en favor del desarrollo y mejora del bienestar humano, tendrán mayores garantías de supervivencia en el futuro. Las empresas y organizaciones que den prioridad al liderazgo ético y servicial frente, estarán fortaleciendo su cultura organizacional a través de la ejemplaridad. Las organizaciones que entienden la empresa como un concepto plural que engloba los intereses de las personas y grupos afectados por su actividad e integran estos intereses en su toma de decisiones, obtendrán su confianza y, también, su reconocimiento. Y en último lugar, la definición del propósito social y el gobierno ético de la organización se convierten en las grandes ventajas competitivas de las empresas del siglo XXI y en las características imprescindibles de su nuevo rol en la sociedad.

3. CAPÍTULO 3. El nuevo humanismo empresarial. La responsabilidad de las empresas en la sociedad.

3.1. Introducción: las empresas y su responsabilidad social

La empresa es una de las instituciones sociales más importantes por su gran capacidad de influencia y por su poder de generar impactos tanto positivos como negativos, algo que hemos tratado, también, en el capítulo anterior de la presente tesis doctoral. La empresa, tal y como señala, Navarro (2012), no es sólo un elemento indispensable para el desarrollo de la sociedad, sino que, además, es parte de ella.

El dato que aporta Velasco en Lafuente-Duran y otros, (2019, 201) es muy orientativo al respecto del poder de influencia de las empresas en el mundo: “De las cien organizaciones más poderosas del mundo en términos económicos en 2016, casi el 70% eran empresas” y añade que “esta cifra aumenta cada año reduciendo la capacidad de influencia de los países en favor de las grandes corporaciones transnacionales”.

El fenómeno de la globalización ha hecho que el poder de las empresas sea mayor, y este aumento de poder implica, a su vez, un aumento de la responsabilidad: “La economía de los países se ve afectada por las decisiones que toman las grandes corporaciones”. (Barrio, 2019, 22). Sin embargo, según Bauman (2003), el fenómeno de la globalización ha hecho que la responsabilidad sea un asunto “impersonal” y, estrictamente, técnico. Bauman denomina esta vaporización de la responsabilidad (inspirándose en Arendt) como “el imperio de nadie”. (Alcoberro et al., 2007, 83)

Olcese Santonja (2019) señala, a este respecto, que las consecuencias de la globalización y la problemática social y medioambiental que existe en nuestro planeta hacen que la concepción tradicional de empresa sea insuficiente. (Olcese Santonja, 2019). Ambos autores, Barrio y Olcese, coinciden en afirmar que la responsabilidad de las

empresas es una demanda de una sociedad, cada vez más concienciada y, más consciente, convirtiéndose en una exigencia de los ciudadanos. Así lo afirman, también, Russell, Russell y Honea (2016) que relacionan esta demanda con un incremento de la autoregulación en las empresas y de la integración de políticas de responsabilidad social: “...there is increasing public demand for businesses to take greater responsibility for social and environmental issues and this public pressure is driving the adoption of private regulatory standards by many firms”.³⁸ (Russell, Russell, y Honea, 2016, 1)

Olcese incide en el aumento de los ciudadanos responsables y en sus preferencias de consumo de productos y servicios provenientes de empresas responsables. Los consumidores, según el autor, son el grupo de interés más numeroso y, más importante para las empresas y, por lo tanto, para la configuración del futuro de la RSE. (Olcese y Alfaro, 2015, 23-24)

Otros autores como Armenteros (2017), coinciden en afirmar este aumento de la conciencia de los ciudadanos y de una mayor sensibilización en temas relacionados con la responsabilidad social, como puede ser, el medio ambiente, y el consumo responsable:

“...en los últimos años se ha producido un aumento de la concienciación ecológica y social de los ciudadanos. Este cambio en el sistema de valores ha sido especialmente intenso en los países desarrollados. Diversos estudios de opinión realizados en Estados Unidos y Europa reflejan la existencia de una elevada sensibilidad entre los ciudadanos ante temas relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)”. (Armenteros, 2017, 60)

³⁸ “...existe una creciente demanda por parte de la sociedad de que las empresas asuman una mayor responsabilidad ante los problemas sociales y ambientales y, esta presión pública está impulsando la adopción de estándares regulatorios privados por parte de muchas compañías”. (La traducción es nuestra).

Barrio (2019), por su parte, señala seis razones del auge de la demanda de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)³⁹ por parte de la sociedad, que son las que apuntamos a continuación. La primera razón, es la redefinición de las empresas desde la teoría de los *stakeholders* de Freeman (1984). En segundo lugar, el progreso de las tecnologías de la información y la comunicación que hace difícil que los comportamientos irresponsables de las empresas pasen desapercibidos. La tercera razón, se refiere al fenómeno de la globalización que, como ya señalamos anteriormente, aumenta la extensión de las empresas y, también, su ámbito de responsabilidad. En cuarto lugar, la creciente desconfianza de la ciudadanía en las Corporaciones, que tiene que ver con la creciente sensibilidad de la ciudadanía por los problemas sociales y medioambientales. Y, por último, el convencimiento de que la ética es rentable.

Nos gustaría completar esta lista de factores determinantes de la RSC, con ideas y reflexiones de otros autores que nos parecen destacables. Fernández (2018) incluye las dos siguientes razones: El aumento del poder de la empresa, en detrimento de los Estados, y el hecho de que los valores intangibles suponen un 80% del valor de las empresas cotizadas. Por último, apuntamos dos ideas más que recoge Navarro (2012) y que nos parece importante incluir por su relevancia: (Navarro García, 2012) La primera idea, los graves desequilibrios sociales y, la segunda, la vulneración de los Derechos Humanos por parte de las empresas multinacionales.

Todas estas razones desencadenan esta demanda de responsabilidad social de las empresas. La presión de los diferentes agentes sociales -la Administración pública, los consumidores, los profesionales, los inversores, el mercado, las ONG's y otras

³⁹ Utilizamos el término de RSC cuando nos referimos a la Responsabilidad Social en sentido amplio, es decir, la que incluye a otro tipo de entidades que no son sólo empresas. El término RSC se utiliza para todas las organizaciones en general, y el término RSE para referirse sólo a las empresas.

Instituciones- exigiendo este compromiso social y comportamiento responsable, viene configurando un nuevo paradigma empresarial en el que cobran mayor importancia los atributos que podemos denominar como sociales, frente a los atributos convencionales de mercado. Por ejemplo, nos parece ilustrativo, a este respecto, destacar las alusiones que Larry Fink, *Chief Executive Office* (CEO) de BlackRock, hace en la “Carta anual para Consejeros Delegados, 2019”, a temas que tienen que ver más con la RSC que con la economía. Esta carta es reseñable ya que BlackRock es la mayor gestora de fondos a nivel mundial y, por este motivo, podría parecer más interesado en la rentabilidad y en la búsqueda de beneficios. Sin embargo, Fink (2019) en su carta incide en la responsabilidad de las empresas para con los problemas sociales y políticos: “Las partes interesadas están presionando a las compañías para que se involucren en problemas sociales y políticos delicados, especialmente a medida que constatan cómo los Gobiernos fracasan a la hora de hacerlo de forma efectiva”. Además, afirma que el compromiso con la responsabilidad y con el propósito empresarial son el nuevo camino hacia el éxito empresarial: “Las compañías que logren llevar a cabo su propósito y cumplir con sus responsabilidades para con sus partes interesadas logran cosechar beneficios a largo plazo”. (“Carta anual de Fink a los consejeros delegados, BlackRock,” 2019)

Esta demanda creciente de la RSC en las empresas tiene que ver con el cambio de paradigma empresarial, con el nuevo concepto de empresa tal y como indica Navarro (2012, 53): “... la importancia actual de la RSC responde al cambio que se está produciendo en la visión de la empresa, cuando el beneficio económico no es separable del beneficio social y ecológico.”

Podemos considerar, también, que la introducción del sector privado en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible ha tenido bastante influencia en la construcción de este

nuevo paradigma empresarial. Las empresas tienen la oportunidad de contribuir para lograr los diecisiete objetivos globales estableciendo alianzas con otros agentes sociales.

“...if there is to be any hope of achieving these goals, we must move beyond a ‘business-as-usual’ approach and towards the transformation of the fundamental neoliberal agenda shaping how business and society operates”.⁴⁰ (Scheyvens, Banks y Hughes, 2016, 11)

Porter y Kramer (2011) en su investigación sobre la creación de valor compartido también defienden la idea de unir lo económico y lo social. Se trata de una redefinición del éxito empresarial que tiene que ver con la creación de valor para la sociedad: “Las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad” (Porter y Kramer, 2011, 4). La estrategia de creación de valor compartido se basa en la creencia de que el éxito empresarial está conectado y es interdependiente del éxito y desarrollo de la comunidad y la sociedad: “...a CSV strategy is based on the awareness that corporate success and social and community prosperity are closely connected and interdependent”.⁴¹ (Nam y Hwang, 2019, 2)

En el año 2003, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), elaboró un documento que describía el marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Este documento recogía una serie de principios básicos de responsabilidad social de las empresas, entendiendo por principios básicos, “...las reglas de juego que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones”. Estos principios son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión

⁴⁰ “...si existe alguna esperanza de lograr estos objetivos, debemos ir más allá del enfoque de "tradicional de los negocios" y promover la transformación de la agenda neoliberal dando forma a la manera de operar de los negocios y la sociedad”. (La traducción es nuestra).

⁴¹ “La estrategia de creación de valor social se basa en la conciencia de que el éxito corporativo y la prosperidad social y comunitaria están estrechamente relacionados y son interdependientes ”. (La traducción es nuestra).

amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización. (Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA, 2003, 20).

Queremos subrayar el último de los principios, la naturaleza social de la organización y la definición que aporta AECA del mismo, ya que este principio nos parece la base del nuevo concepto humanista de empresa que reconoce a la persona como origen y fin de la organización. AECA sostiene que: “La responsabilidad social corporativa está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización”. (Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA, 2003, 22) La responsabilidad social, bien entendida, ha de tener un enfoque humanista ya que reconoce a la persona como principio y fin de la organización o empresa.

3.2. El nuevo paradigma empresarial: la empresa humanista

Son muchos los autores, como: Fontodrona y Argandoña (2011) y Melé y González- Cantón (2014), que se refieren a este nuevo concepto de empresa, alejado del concepto de empresa tradicional que podemos definir como mecanicista, utilitarista y racional.

Hemos querido sintetizar en una tabla las que consideramos como características más importantes y diferencias principales entre ambos paradigmas de empresa, el de la empresa tradicional, enfocada en la maximización del beneficio para los accionistas y el pensamiento cortoplacista y el nuevo paradigma de empresa que, desde nuestro punto de vista, es el de la empresa humanista y que, también, vamos a distinguir de otros

paradigmas actuales como el de la responsabilidad social o el de la empresa responsable y sostenible.

Empresa mecanicista	Empresa humanista
Personas como recursos al servicio de la producción	Personas como centro de la organización, como valor en sí mismas
Homo oeconomicus	Homo humanus
Visión utilitarista, centrada en el beneficio económico	Visión centrada en la creación de valor y el beneficio compartido
Pensamiento cortoplacista	Pensamiento a largo plazo
La ética no se tiene en cuenta en las decisiones empresariales	La ética forma parte de la cultura organizacional
Orientación “shareholders”	Enfoque “multi-stakeholder”

Tabla 2 – Empresa tradicional vs empresa humanista. (Elaboración propia)

Olcese Santonja (2019) se refiere al nuevo paradigma de empresa como empresa responsable y sostenible y reconoce como principios de la empresa responsable y sostenible los siguientes: “... el bien propio y el bien común; la colaboración y la competitividad; lo emocional y lo racional; la confianza y el control; el aprendizaje y la eficiencia; la coherencia y la imagen; el diálogo y la comunicación; la holarquía⁴² y la jerarquía; la diversidad y la uniformidad”. (Olcese Santonja, 2019, 55)

⁴² El término holarquía, proviene de *holocracy*, palabra que hace referencia a un sistema de organización horizontal, formado por círculos o equipos que se autogestionan. Parece ser que fue Koestler (1967) el que acuñó este término en su libro “El espíritu de la máquina”.

Vázquez en Lafuente Durán y otros (2009, 75) citando a Shaw, afirma que “... la empresa ciudadana o responsable tiene un rol activo que implica deberes y responsabilidades. En el papel de la empresa ciudadana o responsable hay cuatro orientaciones clave para el desarrollo de una empresa ciudadana activa: el contrato social; la responsabilidad colectiva; la responsabilidad activa; el estado jurídico.”

Creemos que ha sido determinante para las diferentes concepciones y definiciones del nuevo paradigma empresarial, la teoría de los *stakeholders* de Freeman (1984) que “... concibe la empresa a partir de sus relaciones con todos los agentes sociales que afectan a las operaciones empresariales o son afectados por ella”. (Camacho, Fernández, González y Miralles, 2013, 76). Por tanto, el nuevo paradigma empresarial concibe la empresa como el conjunto de todos los *stakeholders* que la componen y a los que ha de tener en cuenta a la hora de tomar sus decisiones. Los *stakeholders* que podemos traducir, literalmente, del inglés como “partes interesadas” aunque el término más utilizado es el de “grupos de interés”, son “... personas que presentan un *stake*, es decir, un interés que persiguen a través de la relación establecida con la empresa”. (Barrio, 2019, 19) Tal y como afirma Masip (2018, 48), “...toda empresa debe considerar los grupos de interés existentes en sus mercados y, entornos de actuación, ya que, entre estos también se encuentran clientes, proveedores, inversores y empleados, los cuales son actores clave en sus modelos de negocio”.

Desde nuestra perspectiva, consideramos que el nuevo paradigma empresarial es el de la empresa humanista que hace de la persona el centro y el fin de la organización. Esta afirmación no implica que esta sea la realidad de las empresas en la actualidad, pero se trata del modelo ideal que engloba, a su vez, las características mencionadas, anteriormente, de la empresa responsable y sostenible.

Nos parece interesante destacar la propuesta que los Parlamentos Navarro y Vasco han aprobado en el año 2019, por unanimidad, entre todos los grupos políticos. Se trata de la aplicación de “un modelo de empresa más inclusivo, más participativo, mejor entroncado en su ámbito social, en otras palabras, más humanista, pero al mismo tiempo más competitivo y, más sostenible”. (Sinde, 2019, 1) Esta propuesta define la empresa humanista de la siguiente manera: “Un modelo humanista de empresa, esto es, que tenga en cuenta la igual dignidad humana de todas las personas que participan en el proyecto empresarial, con independencia de sus conocimientos y responsabilidades profesionales. Y que busca también, por otro lado, un mayor equilibrio del reparto de la riqueza en la sociedad, a fin de contribuir a una sociedad más estable y cohesionada y menos conflictiva”. (Sinde, 2019, 291)

No podemos separar nuestra idea de empresa humanista de la ética. Pero se trata de una ética no utilitarista ni consecuencialista, sino de una ética que, según Bauman, se alimenta de la responsabilidad con “el otro”, “como rostro humano, no como sujeto categorizado”. (Alcoberro et al., 2007, 73)

Consideramos que el concepto de empresa está influido y determinado por otros dos: la economía y la ética. Por esta razón, a continuación, analizaremos la relación existente entre ética, economía y empresa.

3.3. Una economía humanista. Del *homo oeconomicus* al *homo humanus*.

Dentro de las teorías económicas podemos observar una evolución desde las teorías clásicas, que entienden la economía como una ciencia positiva separada de otras ciencias y basada en la elección racional del sujeto económico (*homo oeconomicus*) y otras teorías, más recientes, que tienen en cuenta las ciencias sociales para elaborar la

teoría económica. Las primeras separan, completamente, la esfera ética y de valores, de la esfera económica. Las segundas, entienden que las decisiones morales, así como otros factores como el comportamiento humano o el entorno, influyen en los juicios económicos.

Resulta muy ilustrativa, a este respecto, la crítica que realizan Urbina y Ruiz-Villaverde (2019), sobre la concepción del *homo oeconomicus* como un sujeto conceptualmente limitado, presentando un análisis crítico desde cinco perspectivas de la economía en las que la ciencia económica no aparece como una esfera separada, sino más bien influida o enriquecida por otras áreas de conocimiento: (1) la de la economía del comportamiento, basada en la psicología cognitiva; (2) la economía institucional, basada en la influencia de las instituciones en el comportamiento; (3) la perspectiva de la economía política, que estudia el modelo capitalista de producción; (4) la economía antropológica, que trata de interpretar el modo en que influyen la historia y la cultura; y, por último, (5) la economía ecológica, que considera la existencia humana como parte de un ecosistema.

Los economistas que defienden la economía como ciencia positiva, entienden que la ética no tiene nada que aportar a la economía y que son disciplinas independientes. Asumen la investigación económica como “libre de valores”. Autores como Hausman y McPherson se refieren a la ética de esta manera: “La ética puede plantear los problemas de los economistas, pero no puede contribuir a solucionarlos, no tiene nada que aportar al análisis mismo de la economía positiva”. (Hausman y McPherson, 2007, 338)

El Cardenal Lehman (2008) considera que existe un cambio evidente en la economía, dado que empieza a tener en cuenta otras disciplinas como, la psicología, alejadas del constructo ideológico del *homo oeconomicus*: “A través de la cooperación de

las diferentes disciplinas, por ejemplo, de la psicología, de las neurociencias, de la política y de la economía —llamada *Humanomics*— se habría logrado comprender mejor a la economía y sus decisiones. Esto significaría principalmente conocer mejor al ser humano en su calidad de cliente o empleado y provocaría un redescubrimiento del ser humano en la economía, pero también en las ciencias económicas. Con eso, la economía se habría acercado mucho más a la vida.” (Lehmann, 2008, 10)

Consolidar el paradigma de la empresa humanista, depende en gran medida de lo que la empresa entienda por economía y los principios y valores que rigen el sistema económico. Por este motivo, nos parece necesario hacer un pequeño recorrido por las principales teorías económicas, principalmente, las más recientes, que proponen un modelo más humano y menos anclado en los principios económicos tradicionales. Hemos querido realizar este análisis desde la concepción antropológica de la economía porque lo que es relevante para el objeto de nuestra investigación, es la concepción del ser humano en las diferentes teorías y modelos económicos y no tanto las teorías sobre valor y precio.

Resulta especialmente relevante para el futuro tal y como afirma Hann (2018), la unión de ciencias como la economía y la antropología para investigar los problemas que realmente afectan y van a afectar a la sociedad, a las personas en el futuro como puede ser la desigualdad. Hann (2018) propone como urgente, una línea de investigación que sea capaz de sustituir el crecimiento del producto interior bruto como medida y proponer otros métodos que tengan en cuenta el verdadero desarrollo humano sostenible.

“...the main challenge for the future will be how to reengage with other scales and other disciplines to illuminate issues such as global social inequality. There is an urgent need to substitute growth of gross national product (the leitmotiv of the postwar

modernization paradigm) with sustainable forms of development grounded in new notions of what Aristotle termed “human flourishing” (eudaimonia)”.⁴³ (Hann, 2018, 14)

Nos parece muy interesante para ilustrar este apartado, la distinción de Fromm (1976) sobre el tener y el ser. Se trata de dos actitudes, completamente, diferentes ante la vida que han determinado, según el autor, nuestro sistema económico-social. La economía industrial de occidente se fundamenta en la prioridad del tener, en la que un ser humano es valioso por lo que tiene y no por lo que es. Para Fromm, el problema de nuestro modelo económico occidental es el concepto que tiene del hombre,⁴⁴ como un ser egoísta y hedonista orientado a la satisfacción de sus propios deseos, pensando en el beneficio propio por encima del bien común. Por eso, señala “...la necesidad económica de un cambio humano”. (Fromm, 1978, 26)

Sculos (2018) en su artículo, relaciona e interpreta las teorías de Fromm y de Adorno, para afirmar que el capitalismo conforma una determinada manera de pensar, una concepción psicológica que determina el comportamiento de los individuos: “The economic structures of capitalism and its politico-ideological arm (currently neoliberalism) dramatically shape peoples’, psychologies, ways of thinking, and their eventual behavior—that is, it conditions their mentality.”⁴⁵ (Sculos, 2018, 9)

Esta orientación egoísta centrada en el tener y en el poseer produce una sociedad materialista y consumista. Fromm describe al *homo consumens* como un individuo cuya

⁴³ “... el principal desafío de cara al futuro será cómo volver a comprometerse con otras escalas y otras disciplinas para iluminar temas como la desigualdad social global. Existe una necesidad urgente de sustituir el crecimiento del producto nacional bruto (el leitmotiv del paradigma de modernización de la posguerra) con formas sostenibles de desarrollo basadas en nuevas nociones de lo que Aristóteles denominó “florecimiento humano” (eudaimonia)”. (La traducción es nuestra).

⁴⁴ Utilizamos el término hombre, siguiendo al autor, pero queremos referirnos al ser humano, de manera genérica e inclusiva, hombre y mujer, y así deseamos que se entienda.

⁴⁵ “Las estructuras económicas del capitalismo y su brazo político-ideológico (actualmente neoliberalismo) configuran dramáticamente las personas, las psicologías, las formas de pensar y su eventual comportamiento, es decir, condicionan su mentalidad”. (La traducción es nuestra).

esencia es el consumo, un consumo que, además, se ha convertido en compulsivo. Al inicio de la sociedad industrial, las personas poseían o consumían para cuidar y conservar lo que tenían, pero, en la actualidad,⁴⁶ el consumo es un fin en sí mismo. Se consume para seguir consumiendo y esta es la base del sistema y del modelo de producción. Afirma Fromm: “Si se desea que las esferas económicas y políticas de la sociedad se sometan al desarrollo humano, el modelo de la nueva sociedad debe determinarse por los requerimientos de los individuos no alienados, orientados al ser”. (Fromm, 1978, 166)

Fromm sugiere como solución una nueva utopía, una reconstrucción social que pasa por cambiar el carácter del hombre y su orientación al tener, es decir, “un hombre nuevo” para el que lo importante sea el ser: “Una nueva sociedad es posible sólo si, en el proceso de desarrollarla, también se forma un nuevo ser humano, o en términos más modestos, si ocurre un cambio fundamental de la estructura de carácter del Hombre contemporáneo”. (Fromm, 1978, 27)

Algunas de las premisas en las que se basaría este hombre nuevo son: 1. La disposición a renunciar a todas las formas de tener para poder ser plenamente; 2. Sentir la alegría que causa dar y compartir, y no acumular y explotar; y, 3. Percibir la unión con la vida y, por consiguiente, renunciar a la meta de conquistar a la naturaleza, someterla, explotarla, destruirla y, en vez de esto, tratar de comprender y colaborar con la naturaleza. Según el autor, el desarrollo de nuestro sistema económico no ha quedado determinado por la pregunta “... ¿qué es el bueno para el hombre?, sino por la pregunta ¿qué es bueno para el desarrollo del sistema?”. (Fromm, 1978, 26) Para Fromm, esta pregunta es heredera de la economía del siglo XVII que separó la conducta económica de la ética y

⁴⁶ A pesar de que la teoría de Fromm recogida en su obra “¿Tener o Ser?” es de 1976, consideramos que esta afirmación sigue vigente en nuestros días (en el momento de escribir la presente tesis doctoral), y podemos afirmar que nos parece, incluso, más acentuado este problema del consumismo, al que, también, se refieren autores actuales como Cortina (2002), Han (2012), Chávez (2017), Conill (2006) o el Papa Francisco (2015).

de los valores humanos que, además, se veía reforzada por la interpretación de las cualidades egoístas del hombre como inherentes a su naturaleza, algo que de alguna manera determinaba el comportamiento del *homo oeconomicus*, un sujeto que basa sus decisiones en criterios puramente económicos y, por tanto, da prioridad a sus intereses frente a otros criterios que pudieran condicionar su decisión.

Como expondremos a continuación, autores como Sen (1989), Yunus (2008), Klinkberg (2012), Mintzberg (2015), Melé y González – Cantón (2015) o, Thaler (2018), se han referido a la concepción del *homo oeconomicus* como una falacia económica aceptada por los teóricos de la economía y, al mismo tiempo, como la raíz del problema de un modelo económico que da prioridad al beneficio (a la producción) frente al ser humano o, en términos de Fromm, al tener sobre el ser.

En el prólogo del libro *La Sociedad frente a las grandes corporaciones* de Mintzberg (2015), Murillo Bonheví, cita las cinco grandes falacias del *management* descritas por Mintzberg en su artículo *Más allá del egoísmo* (2002). La primera de estas falacias tiene que ver con el tema que nos ocupa y es que Mintzberg sostiene que las personas no somos sólo *homo oeconomicus*, animales egoístas y racionales que sólo buscan la maximización del beneficio y la utilidad. Según Alcoberro (2007), El *homo oeconomicus* debe ser evaluado, como una hipótesis errónea, un ser unidimensional, o un idiota moral, (Alcoberro et al., 2007), ya que se trata de una visión sesgada e incompleta del ser humano.

Este punto de partida ha determinado la concepción de la economía que ha configurado el concepto de empresa tradicional como institución social destinada a la maximización del beneficio económico para los accionistas mediante la creación y el desarrollo de productos y servicios.

Las características de este *homo oeconomicus* parten de las teorías de la economía clásica que se apoya en autores como Smith (1776), Ricardo (1817) o Mill (1848), citados en Lehmann (2008). Estas teorías explican el principio de racionalidad que tiene que ver con el comportamiento humano y se entiende como “la aspiración motivada por el interés propio de generar un máximo de ganancias y satisfacción, manteniendo la inversión de costos en un mínimo. El hedonismo y el egoísmo se convirtieron en los principios rectores de la economía. El excesivo afán por ventajas económicas ya no se consideraba una pasión negativa, sino una característica positiva. La economía pasó a formar una esfera independiente de la ética”. (Lehmann, 2008, 1)

Diferentes modelos económicos hasta llegar a la economía contemporánea han partido de este principio de racionalidad económica y, principalmente, tal y como afirma Sen en Calvo (2012, 57), de “...la premisa de una concepción antropológicamente negativa del ser humano”. Sen considera que, en esta concepción del *homo oeconomicus* como sujeto egoísta, así como la teoría de la elección racional tienen mucho que ver una interpretación reduccionista de la teoría de Smith, uno de los economistas más destacados de la fisiocracia. Una de las principales aportaciones de Adam Smith a la teoría económica es, su libro *La riqueza de las Naciones* (1776) y su teoría de la racionalidad económica. Sin embargo, la primera obra de Adam Smith es *La Teoría de los sentimientos morales* (1759). Para el autor, los sentimientos morales son un aspecto central en la comprensión del mercado. Smith entiende la economía como una ciencia moral que se desprende del derecho. (Ravier, 2012)

Melé y González-Cantón (2014) explican la importancia de la simpatía como sentimiento moral en la teoría de Smith y su separación de lo económico. Según los autores, Smith establece una dicotomía en el altruismo basado o movido por la simpatía

en las relaciones humanas y las decisiones que tomamos en el ámbito económico que han de ser tomadas “pensando sólo en el propio interés y al margen de cualquier sentimiento de simpatía”. (Melé y González-Cantón, 2014, 413)

Este enfoque que considera los juicios morales separados de las decisiones económicas ha tenido una enorme influencia en la economía y en el *management*, pero según Melé, no se puede separar la toma de decisiones en la economía y en la empresa de la ética: “A veces se olvida que, en toda decisión empresarial, y en general, en toda decisión humana, hay un aspecto ético primordial. No considerarlo sería ignorar la realidad en aquello que más atañe a las personas y a su desarrollo humano y también al propio funcionamiento de la empresa” (Melé y González-Cantón, 2014, 434)

Esta misma idea es la que defiende Conill (2006) para quien la economía ha estado vinculada a la ética tanto en sus orígenes antiguos (Aristóteles) como en los modernos (Smith). Sin embargo, el autor afirma que la economía evolucionó en su progreso de racionalidad económica excluyendo de la misma toda consideración ética. (Conill, 2006)

La visión aristotélica de la economía sitúa la disciplina dentro de la filosofía práctica, la político-moral. Para Conill, aunque es casi imposible trasladar los planteamientos aristotélicos de la economía a la sociedad actual, sí pueden ser un punto de partida como lo son en la teoría económica de Sen, principalmente, por su aportación sobre el sentido de la vida económica, la distinción entre medios y fines y lo, verdaderamente, importante porque tiene que ver con el fin último de la vida humana: “El estudio de las bases éticas de la reorientación económica que propone Sen, parte de este enfoque de la economía política de Aristóteles”. (Conill, 2006, 92-93)

Si avanzamos desde Aristóteles a la economía clásica, volvemos a la interpretación de la economía de Smith. Según Conill y, como afirmaba también Melé,

en Smith están entrelazadas la ética y la economía. En Smith, el orden social y el económico no se pueden separar: “La economía sólo tiene sentido dentro de un contexto político, social e institucional con trasfondo moral”. (Conill, 2006, 93)

El proceso de separación de la economía moderna, para el autor, está también relacionado con la aceptación social del *homo oeconomicus* como un ser egoísta, racional, calculador e insensible a los estímulos morales. “La cientificación de la economía moderna abandona el marco clásico y transforma la economía en una disciplina científica basada en criterios formales y matemáticos”. (Conill, 2006, 115) No podemos dejar de incluir en este apartado la referencia a Friedman como uno de los economistas más influyentes del siglo XX y, aún, defensor del *homo oeconomicus*.

Argandoña (1990), afirma que Friedman entiende la economía como una ciencia empírica y positiva. Una ciencia objetiva que tiene que dejar al margen los criterios y valores del economista que no pueden ser tenidos en cuenta. Según Argandoña (1990), la concepción del ser humano de Friedman está equivocada. Es una concepción sesgada del hombre ya que Friedman no admite los juicios de valor como algo científico, sólo admite los hechos objetivos. Según Argandoña, la economía ha de basarse en una concepción del ser humano mucho más amplia que la del *homo oeconomicus* que defiende Friedman, es decir, ha de tener en cuenta algo más que los hechos objetivos.

Para Friedman (1970), la única responsabilidad social de la empresa consiste en la maximización de los beneficios para los accionistas, desde el escrupuloso respecto al ordenamiento jurídico: Así, Argandoña sintetiza a Friedman de quien discrepa: “La empresa sólo debe preocuparse por ganar dinero, respetando las leyes: ésa es su única responsabilidad. Y en un mercado competitivo no puede hacer otra cosa, sino desea verse arrojada de él”. (Argandoña, 1990, 23) Para Camacho, Fernández, González y Miralles

(2013), la respuesta de Friedman presuponiendo que los propietarios quieren siempre la maximización del beneficio resulta simplificadora. Afirman estos autores: “Evidentemente, la empresa busca el beneficio económico. Pero, no solo porque redundá en bien para el propietario, sino también porque constituye el indicador más seguro de que su actividad productiva es aceptada por la sociedad.” (Camacho et al., 2013, 29-30)

La teoría reduccionista del *homo oeconomicus* y de la economía como ciencia empírica separada de otras ciencias ha sido criticada, también, recientemente, por Thaler, premio Nobel de Economía 2017, defensor de una teoría económica del comportamiento, es decir, una economía que tiene en cuenta otras ciencias sociales como la psicología, para incorporarlas a la teoría económica. Thaler afirma que no se trata de una novedad, sino más bien de volver a los economistas clásicos, a la reinterpretación de sus teorías. Thaler resume, de la siguiente manera, la teoría de la elección racional de la economía clásica, la que define el comportamiento del *homo oeconomicus* (*Econo*) que, en su teoría conductual, es sustituido por el *homo sapiens*:

“1) los agentes tienen preferencias bien definidas y expectativas y creencias no sesgadas; 2) toman decisiones óptimas con base en esas creencias y preferencias. Esto implica, a su vez, que los agentes tienen capacidades cognitivas infinitas (o, dicho de otro modo, que son tan inteligentes como el economista más inteligente) y una fuerza de voluntad infinita, pues eligen lo mejor y no lo que es tentador en el momento; 3) aunque pueden actuar en forma altruista, en especial con amigos y familiares cercanos, su principal motivación es el interés propio. Estos supuestos son los que definen el *homo oeconomicus*, o como me gusta llamarlo: *Econo*. La economía del comportamiento simplemente reemplaza los *Econos* por *homo sapiens*, también conocidos como Humanos”. (Thaler, 2018, 12)

Para Thaler, hablar de economía del comportamiento es un pleonasio y es que, “¿acaso podemos hablar de una economía que no se base en el comportamiento

humano?”, se pregunta el autor. Thaler reconoce la influencia de los elementos psicológicos emocionales del ser humano en la toma de decisiones económica. Y asume una teoría económica descriptiva e integradora de otras ciencias, que se aleja de la concepción del *homo oeconomicus*: “Estamos al comienzo de una nueva oleada de desarrollos teóricos que se hacen posibles simplemente al centrar la atención en el estudio de los Humanos y no de los Econos”. (Thaler, 2018, 40)

Estamos viendo cómo los factores extraeconómicos influyen, en gran medida, en la economía. Autores como Sen y Kliskberg (2007) se fijan en las investigaciones de Putnam y Coleman para demostrar la influencia de los factores extraeconómicos en el desarrollo de los países en términos de progreso económico y tecnológico. Se están refiriendo a la importante influencia del “capital social” en el desarrollo de los países, distinguiendo las siguientes cuatro dimensiones de capital social: 1. la confianza; 2. la capacidad asociativa; 3. la convivencia cívica y 4. los valores éticos. (Sen y Kliskberg, 2007, 265)

Como hemos descrito en este apartado, el concepto de economía humanista no puede separarse de una concepción del ser humano multidimensional. Una concepción que no entiende el ser humano como un sujeto egoísta, sino como un sujeto moral que toma decisiones en función de otros criterios que van más allá de lo puramente económico. Resulta ilustrativa a este respecto, la propuesta del Papa Francisco en la Encíclica *Laudato Si* (2015) que, según Reinhard (2015), ofrece una nueva visión del progreso, un progreso integral, alineado con una concepción integral del ser humano y al servicio de su bienestar:

“Esta nueva idea de un progreso integral sirve al bienestar del ser humano. Se justifica por su servicio al hombre y a la humanidad en cuanto contribuye a asegurar la

vida y la dignidad del ser humano. Se trata de un progreso responsable que tiene en cuenta el conjunto y respeta los límites de la naturaleza y del ser humano. Progreso no es lo mismo que aumento material del bienestar.” (Reinhard, 2015, 1-2)

Una verdadera propuesta de economía humanista habría de volver a definir la idea de progreso, haciendo de la dignidad de la persona y de su desarrollo el centro de este concepto.

3.4. Nuevas teorías: crítica de la separación de la ética y la economía. El hombre real.

En el apartado anterior ya se anticipaba aquellos autores que sostenían una separación entre la economía y la ética. También, los hay que defienden la posición contraria. Son los autores que, en sus investigaciones, sostienen que la economía no puede estar separada de la ética. En esta línea de investigación se encuentran autores como Sen (1989), Sampedro (2009) o Yunus (2017). Uno de los autores que más ha investigado la importancia de la dimensión ética en la economía y en la empresa es Melé, junto a González- Cantón (2014; 2015). Su visión parte de un análisis antropológico de la idea de ser humano para la disciplina económica y su consecuente traslación al mundo empresarial. Melé (2015) sostiene que el concepto de ser humano como *homo oeconomicus*, también, se ha trasladado a la empresa, a la gestión y a la dirección empresarial, pero resulta un modelo erróneo ya que en la empresa intervienen personas reales y no modelos de comportamiento humano: “Parece importante no limitarse a modelos parciales y profundizar en el conocimiento del ser humano como un todo – el *homo humanus*- sin reducirlo a una o incluso a varias de sus dimensiones”. (Melé y González Cantón, 2015, 58) Este *homo humanus* de Melé, es el “hombre real” de Sen y

Yunus. Ambos autores han revindicado la necesidad de que el sistema económico y político tenga en cuenta al hombre real con sus capacidades, con sus necesidades y con sus valores. Este ser “humano real”, coincide con la concepción del ser humano de Fromm donde prevalece –como ya se ha indicado- la perspectiva del ser frente al tener: “Para ser se requiere renunciar al egocentrismo y al egoísmo, o en las palabras que usan los místicos: debemos “vaciarnos” y volvemos “pobres”. (Fromm, 1978, 92) La concepción antropológica es muy importante en la teoría de ambos autores ya que rechazan la caracterización del ser humano como hombre económico egoísta.

Amartya Sen ha reconstruido la teoría de la racionalidad económica sobre los pilares de la ética y la justicia social. Para Sen (1989) la economía se ha visto empobrecida por su distanciamiento con la ética, “por la reducción de la economía a una ciencia predictiva”. (Calvo, 2012, 55) Sen defiende que el “contacto” entre la ética y la economía resulta beneficioso para ambas disciplinas: “La economía del bienestar se puede enriquecer sustancialmente prestando más atención a la ética, y el estudio de la ética también puede beneficiarse de un contacto más íntimo con la economía” (Sen, 1989, 104-105). Es importante conocer la diferenciación que hace el autor entre bienestar y bien-ser. El “bien-ser” se aleja de la condición utilitarista de bienestar y se relaciona con la condición de la persona. Hace referencia a las capacidades, oportunidades y a las ventajas que tiene una persona. Sen critica el utilitarismo y defiende la necesidad de superar el tratamiento utilitarista de las personas. (Conill, 2006). Su teoría de las capacidades tiene que ver con la libertad real de las personas, entendiendo esta libertad real como “...capacidad para vivir de modo decoroso, para poder participar en la sociedad sin avergonzarse”. (Conill, 2006, 164-165) Para Sen, es pobre quien no puede desarrollar los proyectos vitales que, razonablemente, podría desear. La pobreza es ante todo la falta de

libertad para llevar adelante los planes de vida que una persona tiene razones para valorar.

(Cortina y Pereira, 2009, 19) Cortina (2009) afirma, siguiendo la teoría económica de Sen, que “erradicar la pobreza exigiría empoderar a las personas para que sean sujetos agentes de sus vidas”. (Cortina y Pereira, 2009, 20)

La economía que elabora Sen es una economía ética y antropocéntrica, pensada para las personas, para los seres humanos reales. En esta misma línea, encontramos la propuesta de Yunus, tal vez, haciendo más hincapié en la pobreza, pero, sobre todo, tratando llevar la teoría a la práctica con la creación del *Grameen Bank*, llamado el banco de los pobres. La situación de extrema pobreza en Bangladesh, fue lo que impulsó a Yunus a crear el banco de los pobres. Una situación agravada por la usura y los grandes intereses que exigían los prestamistas a los pobres, lo que provocaba una situación de endeudamiento de la que nunca podían salir. Para Yunus (2017), el punto ciego de la teoría económica es, precisamente, su concepción de la naturaleza humana: “Los seres humanos son seres multidimensionales en los que conviven el egoísmo y el desinterés”. (Yunus, 2017, 36) Yunus afirma que la teoría económica contemporánea se basa en la creencia de que el ser humano en su ser que busca su beneficio personal y que, desde este punto de vista, el egoísmo es la virtud superior del hombre capitalista. Pero para Yunus (2017,34), “los seres humanos reales son mucho más grandes que los seres humanos capitalistas”. Los seres humanos reales no trabajan sólo en beneficio propio, para conseguir dinero para ellos sino, también, para beneficiar a otros, para mejorar la sociedad y para proteger el medio ambiente. (Yunus, 2017, 21). Yunus reconoce tres grandes fracasos del modelo económico imperante, del sistema capitalista: primero, la pobreza, segundo, el desempleo y tercero, la destrucción ambiental. (Yunus, 2017, 49). Estos

problemas son resultado de un modelo que sólo reconoce como objetivo la búsqueda del beneficio individual.

La pobreza para Yunus, es una consecuencia del sistema y uno de los problemas más graves que afronta la humanidad: “La pobreza supone la negación de todo derecho humano” (Yunus, 2008, 285) Las personas pobres para Yunus son “personas bonsái”, personas que no pueden crecer más porque la sociedad no se lo permite: “Pueden tener la mejor semilla, todas las capacidades del mundo, pero la sociedad sólo les deja el espacio de una pequeña maceta para crecer”. (Yunus, 2006, 26)

Yunus llega a la conclusión de que un modelo económico que deja fuera a los pobres no funciona bien y que el capitalismo de libre mercado está agravando el problema de la desigualdad en todo el mundo: “Cada año se destinan millones de dólares a medidas correctivas del capitalismo de libre mercado”. (Yunus, 2017, 24) Pero Yunus no se detiene en la teoría. Su propuesta sale del aula en la que imparte clases de economía para llegar a las calles de Bangladesh, en primer lugar, y después a muchos más países del mundo. Yunus propone un nuevo motor económico basado en tres pilares (Yunus, 2017, 25): 1. El primer pilar es el concepto de empresa social como una nueva forma de empresa basada en la virtud humana del desinterés. 2. El segundo consiste en reemplazar el supuesto de que los seres humanos somos demandantes de empleo por el supuesto de que somos emprendedores. 3. El tercero es rediseñar el sistema financiero para hacer que funcione para quienes ocupan la parte inferior de la escala económica.

Yunus pone en práctica este modelo con el banco *Grameen*. Como Banco, presta dinero, en este caso, a los pobres y en unas “condiciones” que se ajustan a la realidad. Los avales, no existen y los intereses tampoco. El banco presta dinero a aquellas personas que no son tenidas en cuenta por el sistema económico-financiero y que no tienen ninguna

posibilidad de desarrollarse de otra manera. El banco *Grameen* es una empresa social que nace en 1983 para dar una oportunidad a los pobres, a aquellos que, de otra manera, no la tendrían. Además, el banco parte del concepto de que cada uno de sus prestatarios es un “emprendedor”. De esta manera, consiguen subsistir y ser autosuficientes.

El modelo de Yunus se basa en la creencia en las capacidades y en los valores humanos. Como Yunus afirma, el banco *Grameen* se basa en el valor de la confianza, no pide avales, ni documentos, solamente un “apretón de manos” como señal de confianza. (Yunus, 2017)

3.5. La relación entre Economía y Ética en la era de la globalización

Cada vez son más los autores, economistas y pensadores, que consideran necesaria la unión de la ética y de la economía y que utilizan la ética, incluso, como un adjetivo para la economía hablando así de economía ética o de términos que pueden ser similares por sus pretensiones como es la economía humanista (Sampedro, 2009). Otra perspectiva, es la de la ética económica como primado de la ética sobre la economía (Küng, 2010), a la que en líneas posteriores se hará referencia.

Sampedro (2009), elabora una propuesta de economía para Europa, un modelo que califica de utópico, no por imposible sino porque no existe. Sampedro plantea un modelo que piense a largo plazo y donde se puedan corregir los desequilibrios existentes en un modelo basado en una producción sin límites: “La transformación de este mundo de valores trastocados tiene su punto de apoyo en un modelo que pueda ser considerado humanista”. (Sampedro, 2009, 304) El modelo de Sampedro propone un desarrollo plural para corregir las desigualdades. En el mismo, se contempla un desarrollo autolimitado

para los países ricos y “a medida” para los países pobres. La expresión “a medida” aunque no es utilizada por el autor, nos sirve para explicar que, en su modelo, no todos los países pueden utilizar la misma receta para el desarrollo. Nos parece muy interesante la idea de Sampedro de “desarrollo compensatorio”, es decir, “donde haya un mundo interior rico, como lo hay en muchos países materialmente pobres, hay que ir a corregir la situación de pobreza”. (Sampedro, 2009, 305) En cambio, en los países ricos, hay que promover un “desarrollo autolimitado en el sentido cuantitativo” (Sampedro, 2009, 305) y reflexionar más en la dimensión interior de la persona.

El planteamiento de Sampedro se acerca a la dicotomía entre el ser y el tener en la que se basa el pensamiento de Fromm. Una de las grandes críticas del Sampedro es el modelo consumista en el que vivimos, un modelo en el que las personas sólo interesan en tanto en cuanto son consumidores de bienes y servicios. En esta misma línea, Dolan y Raich (2009), se preguntan si el “economismo” es el destino del ser humano. Estos autores definen el economismo como una nueva ideología que hace del valor económico el valor supremo. Pero “el dinero y el capital son valores de reemplazo, que sustituyen a aquello que tiene valor por sí mismo”. (Dolan y Raich, 2009, 28) Kliskberg, en la publicación *Valores y Ética para el siglo XXI* (Fundación BBVA, 2012), afirma que ha aumentado la demanda de la ética en la economía por hechos como la fuerte crisis económica de Wall Street del año 2007 y por las grandes desigualdades económicas que existen en el mundo, muchas de ellas ligadas al fenómeno de la globalización y que tienen consecuencias directas sobre las personas. Para Kliskberg, es necesaria una agenda ética en la economía que evite la fracturación social que provocan las grandes desigualdades: “La demanda de ética en la economía está creciendo en el mundo. Se espera ética de los políticos y los responsables gubernamentales, pero también de los empresarios y las

empresas. Esta demanda forma parte de un sentimiento más profundo. Existe la percepción de que el debate ético en general ha sido marginado de la agenda colectiva”.

(Kliskberg en *Valores y Ética para el siglo XXI*, 2012, 300) El autor señala que el pensamiento económico convencional entendía que los asuntos económicos se resolvían técnicamente y la ética era para otras áreas como la religión y la filosofía. Esta separación es la causante de los “vacíos éticos que han provocado la fuerte y reciente crisis económica mundial”. (Fundación BBVA, *Valores y Ética para el siglo XXI*, 2012, 323)

En la línea de pensamiento que integra la racionalidad económica y la responsabilidad ética, queremos destacar la aportación de Küng y su propuesta sobre un nuevo paradigma de ética económica, pero, sobre todo, el Manifiesto que propone en pro de una ética económica global. El desarrollo de Küng sobre la economía de la globalización parte del análisis del fenómeno global como algo ambivalente, es decir, la globalización presenta, por un lado, oportunidades, pero, por otro, supone nuevos riesgos. Entre las oportunidades, Küng señala que se trata de una economía “... más barata, más eficaz, más innovadora y propiciadora de bienestar”. (Küng, 2010, 18-19). Pero esto tiene un coste y es que la globalización tiene una serie de secuelas negativas como son, entre otras, la vulneración de los derechos humanos, la explotación y la destrucción del medio ambiente.

El fenómeno de la globalización en la economía y en otros ámbitos y, sobre todo, sus consecuencias negativas, pone de manifiesto la necesidad de que exista una globalización de la ética: “Hace falta una reflexión sobre el mínimo común necesario en valores, criterios y actitudes fundamentales éticos que todas las naciones y todos los grupos de interés, empleadores y empleados, puedan considerar vinculante”. (Küng, 2010, 26). Precisamente con este propósito, el de ofrecer una propuesta de ética

económica global, surge la iniciativa liderada por Küng elaborada y redactada por un equipo de trabajo de la Fundación Ética Mundial: “El Manifiesto, Ética económica global: consecuencias para la economía mundial”.⁴⁷ El manifiesto se apoya en principios y valores compartidos por toda la humanidad desde tiempos inmemoriales, principios que pueden considerarse universales, según Küng, y que se apoyan en una práctica común.

El manifiesto consta de trece artículos que se exponen dentro de dos grandes bloques. El primero, es el principio del humanitarismo como marco de referencia ético y que engloba los cuatro primeros capítulos; y el segundo, recoge los valores básicos para la actividad económica global y que son los siguientes: la no violencia y el respeto por la vida, la justicia y la solidaridad, la honradez y la tolerancia, la estima mutua y el compañerismo. (Küng, 2010).

La globalización supone, sin lugar a dudas, un nuevo reto para la economía y para las empresas, un escenario más volátil e incierto y, por eso, también, la entendemos como afirma Cortina, en Hernández (2018), como la necesidad de forjarse un buen carácter. “En tiempos de globalización es más necesario que nunca forjarse un buen carácter”. (Hernández, 2018, 16). En este contexto, la autora vincula el carácter a la ética. Al fin y al cabo, la ética tiene que ver con la forja del carácter, del *ethos*: “La ética de la empresa trataría, pues, de la adquisición del carácter necesario para responder a las expectativas legítimas de los afectados por ella de manera excelente”. (ibidem)

Gordillo (2015) afirma, siguiendo a Aristóteles, que el carácter se forma a través del ejercicio de las virtudes, pero es necesario tener en cuenta la capacidad de discernir para orientarnos a la toma de decisiones correcta: “Es importante la formación del

⁴⁷ El texto completo del Manifiesto puede consultarse en: <https://www.globaleconomicethic.org/02-manifesto-02-spa.php>

carácter tiene que ir acompañada del ejercicio del discernimiento para la actuación libre en las diversas situaciones de la vida". (Gordillo, 2015, 62)

El fenómeno de la globalización, sin duda, exige un nuevo planteamiento de la economía y de la ética a nivel mundial. En palabras de Conill: "Bregar por una mundialización de la justicia y de la solidaridad, es la tarea de las personas libres y responsables aprovechando las redes mundiales y el sentir común que se va generando por todos los rincones del planeta". (Conill, 2006, 225)

La globalización es, sin duda, una consecuencia del progreso económico, industrial y tecnológico que, como afirmaba Küng, presenta oportunidades, pero así mismo amenazas y problemas. Para poder hablar de progreso, es importante que éste se asiente sobre unas bases de ética, justicia y reciprocidad, entendida como un principio de justicia social. A este respecto, nos parece adecuada la manera en que Pinker (2018) define el progreso, unida a la idea de "la regla de oro" de no desechar para los demás lo que no deseas para ti mismo. Para Pinker, "...el progreso consiste en desplegar el conocimiento para permitir que todo el género humano florezca y prospere del mismo modo que cada uno de nosotros buscamos florecer y prosperar. El objetivo de maximizar la prosperidad y el florecimiento humano puede denominarse *humanismo*." (Pinker, 2018, 500) El progreso humanista que define Pinker estaría alineado con la idea de justicia de Sen (2010) que afirma que "...la justicia no puede ser indiferente a las vidas que, realmente, las personas pueden vivir". (Sen, 2010, 50) ya que muchas personas no tienen la oportunidad de elegir.

Una economía que tiene en cuenta la libertad de las personas y, la realidad de sus vidas, es una economía que no puede separarse de la ética tal como hemos expresado en este capítulo. El fenómeno de la globalización pone de manifiesto la necesidad de llegar

a un consenso sobre la noción de economía y de que ésta sea una economía ética y humanista que tenga en cuenta al ser humano como “hombre real” y no deje fuera a nadie.

3.6. Iniciativas internacionales referentes en responsabilidad social

Existen una gran cantidad de iniciativas que han creado un marco normativo internacional para la responsabilidad social y han generado una mayor conciencia y sensibilidad en lo concerniente a estos temas. Esta mayor sensibilización tiene como consecuencia una creciente demanda de la ética, de la responsabilidad y de la justicia. Estas iniciativas que comienzan a surgir a mediados del siglo XX, preparan y sientan principios de una economía y una empresa humanista. Podemos considerar la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, como el punto de partida de estas iniciativas internacionales y la norma universal más importante que existe.

La responsabilidad social está siendo una verdadera palanca de transformación empresarial en los últimos años. Pero, también es cierto, que la responsabilidad social empresarial se ha utilizado y se utiliza, en muchas ocasiones, por ejemplo, como en el caso de Volkswagen (2015), de manera fraudulenta y utilitarista y esto supone un retroceso del sistema. Entender la RSC como parte de la ética empresarial, o como modelo de gestión de la empresa ética, puede evitar su carácter instrumental, tal y como afirman, entre otros, Cortina (1994), Melé (2000), Savater (2014) y, Argandoña (2015).

A continuación, exponemos las iniciativas internacionales que más han influido en la concepción actual de la responsabilidad social y de la ética empresarial, siguiendo las referencias propuestas por los autores, Navarro (2012), Olcese (2015), Rafols en Alcoberro et al. (2017), García (2018) y Barrio (2019). Estas iniciativas son:

1. La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948). El preámbulo de la Declaración Universal de Derechos Humanos establece que las empresas tienen la obligación de observar, respetar y promover los Derechos Humanos.⁴⁸

2. La Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1977 que proporciona orientación directa a las empresas en lo que respecta a la política social y a prácticas incluyentes, responsables y sostenibles en el lugar de trabajo.⁴⁹

3. Las líneas directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para empresas multinacionales (1976). Las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales (revisión 2011) Contienen principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conformes con las leyes aplicables y las normas reconocidas internacionalmente. Las directrices constituyen el único código de conducta empresarial responsable, exhaustivo y acordado multilateralmente, que los gobiernos se han comprometido a promover.⁵⁰

⁴⁸ Véase página web de Naciones de la Declaración Universal de los Derechos Humanos <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

⁴⁹ Véase página web de la Organización Internacional del Trabajo https://www.ilo.org/empent/areas/mne-declaration/WCMS_577717/lang--es/index.htm

⁵⁰ Véase documento online: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPAÑOL.pdf>

4. La creación del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000) y sus diez principios que derivan de declaraciones de Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción y gozan de consenso universal.⁵¹

5. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000) y su continuidad en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015) que representan una agenda común para toda la humanidad hasta 2030.⁵²

6. La creación de Global Reporting Initiative (1997). Es una iniciativa para la unificación de criterios en cuanto a la generación de informes de sostenibilidad a nivel internacional.

7. La Norma ISO 26000 (2010). Es un estándar internacional que proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, las materias fundamentales y los temas que constituyen la responsabilidad social.

8. Informe Brundtland (1987), "Nuestro Futuro Común". El informe expone la posibilidad de obtener un crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad. Y plantea la definición de Desarrollo Sostenible como "aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las

⁵¹ Ver la página web de Pacto Mundial <https://www.pactomundial.org/>

⁵² Ver página web de Naciones Unidas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". (Asamblea General de Naciones Unidas, 1987, 13)

9. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas (2011), por la que la Comisión Europea marca una estrategia en RSE que obliga a los Estados miembros a publicar planes nacionales de RSE en concordancia con las iniciativas internacionales e insta a la Comisión Europea a regular el informe no financiero en las grandes empresas. También, aporta una nueva definición que desvincula la RSE de la acción puramente voluntaria por parte de la empresa: La responsabilidad de las empresas debe asumirse en base a sus impactos en la sociedad.⁵³

Podemos afirmar que, sobre estas iniciativas, se apoya y fundamenta la responsabilidad social corporativa como modelo de gestión responsable y sostenible de las organizaciones. Conviene tener en cuenta al respecto de la responsabilidad corporativa como modelo de gestión ética y responsable, las consideraciones que señala García (2016), además de las iniciativas marco antes referidas que son: la voluntariedad de la RSC; la necesidad de integrarla en la estrategia; el diálogo con los grupos de interés y el fomento de la transparencia:

“...la gestión ética y socialmente responsable es voluntaria, su incorporación efectiva requiere de tres elementos considerados esenciales: la integración en la estrategia y procesos de la organización; el impulso del diálogo y conocimiento de las expectativas

⁵³ Ver la página web sobre las políticas europeas en materia de RSE https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_es

de los grupos de interés y, por último, el fomento de la transparencia y de la comunicación". (García, 2016, 153)

Aunque la ética y la RSE en la empresa son de carácter voluntario, son una demanda cada vez mayor, de la ciudadanía elemento fundamental de legitimación de la actividad de la empresa en la sociedad.

3.7. La falta de formación ética

El tema de la formación ética se desarrollará de manera extensa en un capítulo posterior de la presente tesis doctoral. En este apartado nos parece necesario, tan solo, hacer referencia a la falta de formación ética y las consecuencias que esto produce.

La ausencia de ética en la economía ha provocado resultados devastadores en la sociedad. Los valores económicos en la sociedad posmoderna han sustituido a los valores humanos. Hemos pasado de una "economía de mercado" a una "sociedad de mercado" en la que todo está en venta: "Una sociedad de mercado, es una manera de vivir, en la que los valores mercantiles penetran en cada aspecto de las actividades humanas". (Sandel, 2014, 18)

Sandel (2014) se pregunta por los límites del mercado en una sociedad en la que quedan pocas cosas que el dinero no puede comprar. "Cuando decidimos que ciertos bienes pueden venderse o comprarse, decidimos si es apropiado tratarlos como "mercancías". (Sandel, 2014, 17) Esta mercantilización de la sociedad que detalla Sandel, tiene que ver con la teoría de la economía "libre de valores" que se ha predicado en las aulas de Universidades y Escuelas de Negocio de todo el mundo. "Los conocimientos impartidos en los centros universitarios de económicas y empresariales parecen tener un importante impacto negativo en la ética de sus estudiantes". (Olcese Santonja, 2019, 54)

La corrupción y la falta de ética han provocado las recientes crisis económicas y empresariales y, al mismo tiempo, han actuado como palanca para potenciar la gestión de riesgos y las políticas de *compliance* en las empresas: “Corporate scandals such as Enron, Worldcom, or Comroad as well as the financial crisis in 2008/2009 have strongly focused attention on compliance and ethical behavior in the business context”.⁵⁴ (Stöber, Kotzian, y Weißenberger, 2019b, 1)

Tal y como expone Kliskberg en Valores y Ética para las empresas del siglo XXI, Fundación BBVA, 2012), la sociedad americana se ha preguntado: “¿Cómo actuaron tan aéticamente ejecutivos graduados en los mejores MBA?” (Fundación BBV, 2012, 304). La errónea toma de decisiones se debe, en gran medida, a la falta de formación ética de los directores y los gerentes.

Leisinger, presidente de la Fundación Novartis, considera necesaria la formación ética de la plantilla con estudios de casos para acabar con la creencia de que los comportamientos inmorales benefician a las empresas. (Küng, 2010)

La formación ética de los profesionales debería ser la primera medida que se tuviera en cuenta en la gestión estratégica de los riesgos de una empresa. La formación en criterios éticos dentro de las empresas y de los futuros profesionales, en las Universidades y Escuelas de Negocio, debería formar parte de todos los planes de estudio.

Es importante, tal y como señala Esteban (2016), tener en cuenta el contenido de la formación y el modo de impartirla, atendiendo al grupo con el que se está trabajando. La autora relaciona y propone la aplicación de los principios de la neurociencia

⁵⁴ “Los escándalos corporativos como Enron, Worldcom o Comroad, así como la crisis financiera de 2008/2009, han centrado su atención en el cumplimiento y el comportamiento ético en el contexto empresarial”. (La traducción es nuestra).

organizacional en la formación ética, llegando a la conclusión de que será más eficaz el enfoque dialógico frente a la instrucción:

“...tiene una gran implicación en el contenido y el modo en el que se realiza la formación en ética empresarial (Reynolds, 2006), tanto en las universidades y escuelas de negocio como en las organizaciones. Deberá ser de corte más dialógico de modo que prime la educación y no la instrucción. El modelo neurocognitivo indica que la educación ética es posible, pero que en la enseñanza se deberá tener en cuenta sobre qué ciclo se está trabajando para ser efectivos. Para ser efectivos la educación ética debería centrarse en las estructuras mentales de los prototipos y las reglas morales, así como también en el razonamiento consciente de orden superior que debería ser deliberativo”. (Esteban, 2016, 936)

Al fin y al cabo, no podemos perder de vista lo más importante, que tiene que ver con el propósito de la educación como tarea humanizadora, y es que estamos formando personas. Como afirma Yunus (2006): “En las aulas se forman las mentalidades” (Yunus, 2006, 14). Y estas mentalidades son o serán responsables de la toma de decisiones en las empresas que, sin duda, tendrán un impacto en la sociedad.

Para comprender la perspectiva del otro, y poder construir una sociedad más justa, Yunus insiste en la necesidad de “...abandonar la perspectiva del ave y adquirir la perspectiva del gusano” (Yunus, 2006, 15), de esta manera, podremos tratar de comprender y empatizar con los problemas de otros seres humanos.

3.8. Síntesis reflexiva del tercer capítulo

En el mes de agosto de 2019, ciento ochenta y dos influyentes empresas americanas, entre las que podemos destacar Amazon, Apple, Coca-Cola, Walmart, BlaRock, SAP o Goldman Sachs, firmaron una declaración sobre el propósito empresarial, “Statement on the Purpose of a Corporation”.⁵⁵ Una declaración que más que suponer una novedad, viene a reafirmar lo que desde hace años defienden los teóricos de la responsabilidad social y muchos de los autores, pensadores y economistas citados en el presente capítulo. Y es que el papel de las empresas en la sociedad va mucho más allá del mero beneficio económico y, sobre todo, más allá de la generación de beneficio sólo para los accionistas. Las empresas del “Business Roundtable”, así se llama la entidad que firma la declaración, parecen haber entendido que es fundamental en este nuevo papel de la empresa, la creación de valor para todos los grupos de interés y el pensamiento a largo plazo. Economistas como Andreu (2019),⁵⁶ afirman que esta declaración supone dar el paso de la teoría económica de Friedman a la de Freeman, es decir, de los “*shareholders*” a los “*stakeholders*”.

Desde nuestra perspectiva, la declaración supone el reconocimiento de la función social de la empresa, de un propósito que contempla al *homo humanus* superando el reduccionismo del *homo oeconomicus*. Esta declaración suma una iniciativa más en la construcción de un nuevo paradigma económico y empresarial, el de la empresa humanista centrada en las personas.

Estos movimientos suponen siempre un impulso, un avance hacia la justicia social global, un avance en la defensa de todos los asuntos “pendientes” que nos recuerdan los

⁵⁵ <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

⁵⁶ <https://diarioresponsable.com/opinion/28058-declaracion-de-los-ceo-norteamericanos-por-que-ahora-abandonan-a-friedman-y-abrazan-a-freeman>

diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y representan las injusticias de un mundo global. Como afirma Sen, “la identificación de la injusticia reparable no sólo nos mueve a pensar en la justicia y la injusticia, también resulta central para la teoría de la justicia y el punto de partida de la discusión crítica”. (Sen, 2010, 11)

El propósito no sólo de la empresa, sino de la vida humana, va mucho más allá de la mera supervivencia, y tiene que ver con la construcción de un mundo más justo más sostenible y, más humano, tal como señala Yunus: “El propósito de la vida humana en este planeta no es la mera supervivencia, sino la vida en él con gracia, belleza y felicidad. Podemos crear una civilización que no se base en la codicia, sino en todo el repertorio de valores humanos. Pongámonos en marcha”. (Yunus, 2017, 261) Este “pongámonos en marcha” de Yunus, es otra manera de expresar la necesidad de impulsar organizaciones más humanistas que tengan en cuenta valores propiamente humanos.

4. CAPÍTULO 4. Ética y Empresa

4.1. Introducción

El presente capítulo está dedicado al estudio de la relación entre ética y empresa. Para ello, en primer lugar, trataremos de explicar qué es la ética y su finalidad para poder, después, detenernos en su aplicación al mundo empresarial. Consideramos que la ética en la empresa puede ser una herramienta fundamental para el desarrollo de sus personas no sólo a nivel profesional. La ética puede tener una función “humanizadora” de la organización. Para centrar el enfoque de este capítulo, nos parece enriquecedor comenzar con la pregunta que, ya el año 1989, planteaba Pérez-López sobre la empresa como escuela de virtudes morales, pregunta que es, a su vez, el punto de partida de esta tesis doctoral:

“Aceptando que un comportamiento ético es aquél que surge de las virtudes morales y se orienta a su desarrollo en las personas, ¿cómo puede concretarse esa concepción a la hora de hablar del mundo empresarial? ¿No resultaría hasta un poco cómico decir que la empresa, que parece que no es más que una especie de “artilugio para ganar dinero”, ha de ser una “escuela” para el desarrollo de las virtudes morales?” (Pérez-López, 1998, 29)

4.2. Qué es y para qué sirve la ética.

Antes de ocuparnos de la ética aplicada a la empresa, es necesario saber qué es la ética y para qué sirve, de esta manera podremos conocer mejor cómo aplicarla a la gestión empresarial y qué ventajas podemos obtener de la misma.

La ética es una rama de la filosofía que estudia el comportamiento humano desde el punto de vista moral. Es importante este matiz, ya que el estudio del comportamiento

humano desde la perspectiva de otras disciplinas como, por ejemplo, la psicología, nos llevarán a obtener conclusiones, completamente, distintas. La ética se ocupa de la bondad o maldad de una acción y no de los motivos psicológicos o emocionales que influyen en la toma de decisiones para decantarse por una determinada acción.

Si atendemos a la etimología del término, ética proviene de la palabra griega *ethos*, que quiere decir carácter, costumbre. La ética tiene que ver con nuestra manera de comportarnos habitualmente, hábito que va conformando nuestro carácter. Tal y como afirma Cortina (2013a, 34): “Quien se vaya labrando un buen carácter, una buena morada, aumentará la probabilidad de lograr una vida buena. A esto se refiere también la palabra “ética” nacida del término griego *ethos*, que indica los hábitos que las personas vamos adquiriendo para obrar bien o mal y que componen el carácter”.

Es importante distinguir y, para ello, conocer también, lo que significa la moral, un concepto que, muchas veces, se confunde con la ética. Así, siguiendo también la explicación de Cortina (2013a), podemos afirmar que la moral, proviene del término latino *mos-moris* que significa costumbre, usos que provienen de la morada de los seres humanos. La moral hace referencia no tanto a las costumbres individuales, sino a las que se adquieren o se heredan porque pertenecen a una determinada familia o nacen en un país concreto. Estas características, usos o costumbres no se eligen, sino que nos vienen dadas. Sin embargo, sí que se eligen los buenos o malos hábitos que se quieren potenciar, libremente, y que van a configurar nuestro carácter. A los hábitos que están bien orientados los llamamos virtudes y a aquellos hábitos que no tienden a un fin, en sentido ético, los llamamos vicios. (Cortina, 1994)

Cabe preguntarse si la ética es un saber teórico o práctico, es decir, si bastaría con conocer lo que es bueno o malo teóricamente, o hay que practicarlo. La respuesta es que

la ética es una saber teórico y práctico a la vez: “No se reduce a un conocimiento acerca de lo que está bien o mal, sino que es *un saber para y un saber desde*”. (Guillén, 2006, 4) Conocer la idea de la justicia no convierte a una persona en justa, para ello, ha de ponerse en práctica la virtud de la justicia y hacer de esa virtud un hábito propio o costumbre.

No podemos continuar nuestro estudio sobre la ética sin hacer referencia a Aristóteles y a su obra, *Ética a Nicómaco* (349 a. C.) como el primer gran referente de ética de la historia y en el que, nos atrevemos a decir, se apoyan todos los que se han escrito posteriormente. La Ética Nicomaquea es el “primer intento en la historia de exposición científica de una teoría de las costumbres humanas.”(Fernández-Aguado, 2009, 17)

Aristóteles es el primero en afirmar que todas las acciones humanas tienden hacia un fin, un fin al que se busca por sí mismo y los demás por él. Aristóteles utiliza la metáfora del arquero al principio de la *Ética a Nicómaco*, para explicar que los seres humanos, al igual que el arquero, tenemos un blanco para nuestras vidas, un blanco al que apuntan nuestras flechas, esto es, nuestras acciones. Lo que Aristóteles considera como el fin de la vida humana, el fin último al que tienden todas nuestras acciones, no es lo bueno, sino lo óptimo, a lo que el Estagirita se refiere como *eudaimonía*, así lo explica Gracia (2004):

“Eso óptimo es la plenitud de la propia vida, lo que él expresó con el término *eudaimonía*, que significa eso, plenitud, perfección, felicidad. [...] Solemos creer que la ética trata de lo bueno. No cabe decir que sea un error, pero sí una enorme simplificación. Nadie puede conformarse con menos que lo óptimo.” (Gracia, 2004, 10)

Savater (1991) utiliza el término de “vivir humanamente” para referirse a la vida vivida en plenitud, conforme a la ética. Vivir la buena vida supone no elegir no vivir de cualquier modo. Para Savater se trata de intentar asumir por qué ciertos comportamientos nos convienen y otros no. Comprender en qué consiste la vida y qué es lo que puede hacerla buena para nosotros los humanos. (Savater, 1991) Savater destaca la importancia de la voluntad, la predisposición del carácter que nos hace estar decididos a no vivir de cualquier forma.

Este fin del que habla Aristóteles es uno de los elementos básicos de la ética que, según Guillén, (2006) son tres: bienes, normas y virtudes. Estas tres dimensiones confluyen en todas las acciones humanas. Siguiendo la explicación del autor sobre estas tres dimensiones de la ética podemos decir que el bien se identificaría con el fin que buscamos en nuestras acciones. Para lograr ese bien, identificamos una norma, es decir, una guía o unas instrucciones que nos conducen a lograr ese fin. Pero, tal y como afirmamos anteriormente, la ética es un saber teórico y práctico al mismo tiempo, no basta con conocer la norma, sino que hay que ponerla en práctica, por eso, el tercer elemento de la ética es la virtud. De tal manera que, conocer la virtud de la honestidad como norma teórica, no nos convertiría en personas honestas, sólo nos convertimos en personas honestas si decimos la verdad y ponemos en práctica la honestidad como hábito.

Podemos definir el bien, en sentido ético, como aquello que contribuye a la perfección y a la plenitud como personas, al desarrollo de la dimensión humana. (Guillén, 2006) Encontramos enriquecedor, en este contexto, y siguiendo la definición, el concepto de “Desarrollo Humano Integral” al que hace referencia la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) y, que aporta Melé (2018) apoyándose, a su vez, en las ideas de San

Pablo VI y, posteriormente, en las de Benedicto XVI. El Desarrollo Humano Integral tiene en cuenta, en primer lugar, el desarrollo todo hombre,⁵⁷ de todo ser humano en plenitud y de manera individual. Y, en segundo lugar, el desarrollo de todos los seres humanos, desde el punto de vista de su alcance social, desarrollo humano en igualdad de condiciones y sin distinción.

Atendiendo a la definición expuesta, anteriormente de bien, en sentido ético, podríamos clasificar una serie de bienes fundamentales de los seres humanos. Es importante tener en cuenta que no todas nuestras inclinaciones nos conducen al bien en sentido ético, es decir, no todas nuestras inclinaciones naturales propician nuestro desarrollo como personas. Guillén (2006), siguiendo a Melé (2016) recoge una clasificación de los bienes fundamentales de la persona que son los siguientes: la vida, la belleza, el bien y la verdad, la sociabilidad y la religiosidad y, por último, la ecología. Los primeros: vida, belleza, bien y verdad, son individuales, tienen que ver con nuestro principio de conservación, con la experiencia estética y con el conocimiento racional. Sin embargo, la sociabilidad, la religiosidad y la ecología, hacen referencia a la relación con los demás y a la relación con el entorno. Los bienes fundamentales son tendencias naturales del ser humano porque son propias de su naturaleza. Los bienes instrumentales, en cambio, son bienes en la medida en que permiten alcanzar los bienes instrumentales.

La tabla que presentamos, a continuación, refleja la relación de los bienes fundamentales con las virtudes. Las virtudes entendidas como hábitos del comportamiento facilitan la consecución de los bienes fundamentales, en tanto en cuanto, actúan como moderadoras del buen gobierno personal. No todas las inclinaciones que podemos tener como seres humanos son buenas, es decir, nos llevan a ser mejores

⁵⁷ El autor, Melé, (2018) utiliza el término “hombre” refiriéndose a ser humano o persona. Nosotros no citaremos de manera textual, en este caso, utilizaremos el término persona o ser humano.

personas. Es importante tener en cuenta que los bienes fundamentales sólo serán bienes en sentido ético, si están orientados al desarrollo y a la plenitud del ser humano.

BIENES FUNDAMENTALES	VIRTUDES (moderadoras)
Vida	Templanza y Fortaleza
Belleza	
Bien y Verdad	Prudencia
Sociabilidad y Religiosidad	Justicia
Ecología	

Tabla 3 - Adaptado de la figura: “¿Cuáles son los bienes fundamentales de la persona?”, Guillén, (2006, 113)

4.2.1. Las virtudes éticas

Uno de los tres elementos de la ética, mencionados anteriormente, es la virtud. Las virtudes son, en definitiva, la puesta en práctica de la ética, su verdadera finalidad. Apuntábamos, anteriormente, que la ética es un saber, eminentemente práctico, sólo el ejercicio del bien nos convierte en personas buenas. Según Hortal (2017): “Las virtudes son las disposiciones adquiridas mediante su ejercicio habitual que facilitan, o predisponen a actuar bien en diferentes situaciones, contribuyendo así a llevar una vida humana que merece ser llamada buena y, por eso mismo, merecen la aprobación general de las personas.” (Hortal, 2017, 131) La virtud aparece, de esta manera, como un hábito o una costumbre, algo que adquirimos a base de repetición, pero no todos esos hábitos o virtudes lo son desde una perspectiva ética. También, existen hábitos malos, desde un punto de vista ético, a los que denominamos vicios. Así, podríamos afirmar que las

virtudes éticas son aquellas que contribuyen a la perfección humana, a nuestro desarrollo y florecimiento como seres humanos y que, por el contrario, los vicios son aquellas costumbres adquiridas que nos hacen peores personas. Los hábitos de conducta éticos se adquieren, no son innatos, se trata de entrenarse en su práctica para poder adquirirlos, eso conlleva una decisión previa de la voluntad para decidir cómo queremos ser.

La práctica de las virtudes se relaciona con la calidad ética de la persona que, según Guillén (2006), tiene que ver con la búsqueda de la excelencia propia y, también, por su contribución a que otros desarrollen sus capacidades orientándose a la excelencia. La calidad ética se mide por la práctica de las virtudes éticas que son: la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. Las desarrollamos a continuación, siguiendo la explicación que hacen de las mismas Fontodrona, Guillén y Rodríguez (2010).

La fortaleza es la virtud que ayuda a actuar con coraje para lograr algo valioso. Si trasladamos la fortaleza al ámbito empresarial, esta virtud aporta la firmeza necesaria para enfrentarse a las situaciones difíciles que se pueden presentar tanto en la dirección como en la gestión empresarial.

La templanza, modera nuestra inclinación por un placer a corto plazo a favor de un bien superior a largo plazo. Según Hortal (2017), la virtud de la templanza consiste en cómo templamos o disponemos nuestras propias inclinaciones y deseos en orden a la realización del bien. Afirma Fernández-Aguado (2009, 45), “Apartándonos de los placeres, nos hacemos moderados y, cuando ya lo somos, nos alejamos con más facilidad de ellos”.

La prudencia ayuda a tomar buenas decisiones y a ejecutar los planes de acción. Nos parece importante destacar la idea que apunta Hortal (2017), que dice que la prudencia para Aristóteles es una virtud de del entendimiento, por tanto, se trata de virtud

intelectual que nos ayuda a saber discernir en qué consiste actuar bien en una situación determinada: “No hay virtud que no participe de la prudencia.” (Hortal, 2017,137)

Como señala Moreno (2017), la prudencia nos ayuda a ver más allá para calibrar nuestra toma de decisiones y poder elegir la más adecuada en cada momento. El autor, también, señala, refiriéndose al mundo empresarial que la prudencia va acompañada del riesgo y es necesario encontrar el equilibrio entre ambos para poder gestionar la empresa.

La justicia regula la relación de cada individuo con los demás y ordena las relaciones individuales en la vida social. Hortal (2017) añade que la justicia es la disposición que nos inclina a dar a cada uno lo que le corresponde, aquello a lo que tiene derecho.

Es importante caer en la cuenta de que no podemos concebir la excelencia personal sin la práctica de las virtudes éticas, de la misma manera que, tampoco, podremos hablar de excelencia profesional sin la práctica de estas virtudes. Las virtudes éticas adquieren un sentido especial cuando las aplicamos al ámbito de la empresa. La empresa puede ser un espacio para la ética y para el desarrollo personal, puede contribuir a la construcción del *ethos* individual que se forja a través de las virtudes cardinales: la fortaleza, la justicia, la templanza y la prudencia (Moreno, 2017).

Solomon (2001), apunta en la misma línea que Moreno (2017) que la buena empresa es aquella que ofrece un espacio adecuado para que las personas puedan desarrollar sus virtudes: “En la aproximación aristotélica a los negocios, una buena empresa es aquella que, no sólo es rentable, sino que, además, proporciona un entorno moralmente gratificante en el que las buenas personas no sólo pueden desarrollar sus conocimientos especializados, sino también sus virtudes”. (Solomon, 2001, 362)

Garza y Arredondo (2015) ofrecen una perspectiva enriquecedora respecto a la dimensión relacional de las virtudes. En realidad, se apoyan en la idea de Aristóteles que entendía que la plenitud humana sólo podía darse en una relación de interdependencia con otros seres humanos. Por tanto, la orientación a la excelencia ha de tener en cuenta no sólo el desarrollo propio, sino también el desarrollo de los demás, de la sociedad: “Los seres humanos no pueden desarrollar su *ethos* personal sin reconocer que forman parte de una comunidad”. (Garza y Arredondo, 2015, 89) Esta comunidad bien puede ser una organización o empresa.

Con respecto a las virtudes éticas en la empresa, Sandbu (2011) se pregunta si es posible desarrollar una ética de la virtud para los negocios, para la empresa. El autor afirma que habría que comenzar por preguntarse e investigar cuáles son las virtudes que pertenecen a las decisiones, propiamente, empresariales y cómo deberían actuar los hombres y mujeres de negocios. Sandbu (1996) define las virtudes empresariales de esta manera: “The business virtues are character traits and behavioral tendencies that make for excellence in one’s role within a company, and that make for the company’s excellence within the wider society”.⁵⁸ (Sandbu, 2011, 39) El autor advierte que, también, es necesario no sólo establecer una lista de virtudes, sino, también, equilibrar o ponderar esas virtudes atendiendo al *telos*⁵⁹ de la empresa.

La práctica de la virtud en la empresa ha de equilibrar la justicia general y la justicia individual, es decir, se ha de buscar el bien común de la organización, pero al mismo tiempo, se ha de dar a cada uno lo que le corresponde, evitando siempre ser

⁵⁸ “Las virtudes empresariales son los rasgos de carácter y las tendencias de comportamiento que contribuyen a la excelencia en el rol individual de una persona dentro de una empresa, y que contribuyen a la excelencia de la empresa dentro de la sociedad en general”. (La traducción es nuestra).

⁵⁹ Etimológicamente la palabra se traduce como finalidad.

demasiado generoso con uno mismo, priorizando el bien común por encima de los intereses personales. Esta última cuestión se puede entender, claramente, utilizando una expresión popular, atendiendo al refranero español: “El que parte y reparte se queda con la mejor parte”.⁶⁰ McPherson (2013) destaca como principios de la ética de la virtud (como el autor la denomina), establecer relaciones que procuren el bien del otro, igual que el bien para uno mismo: “So a virtue ethic approach to business will need to emphasize both “general justice” (i.e., promoting the common good) and “particular justice” (i.e., giving what is due to others and avoiding overreaching in benefits for oneself)”.⁶¹ (McPherson, 2013, 288)

La ética ha de incluir sus tres elementos fundamentales: bienes, normas y virtudes, también en la empresa, tal y como señala Argandoña (2014) que define así las virtudes en el ámbito empresarial: “Virtudes: las de todos en la organización, que se habrán adquirido (con libertad) a lo largo del tiempo, promovidas en lo posible, por la ejemplaridad y las buenas prácticas de los directivos.” (Argandoña, 2014, 9) Es importante la idea de que las virtudes son de todos los miembros de la organización, pero han de ser impulsadas y promovidas por los directivos de una manera ejemplar.

4.2.2. Las virtudes del directivo: el directivo ético

No podemos obviar, en este apartado, la relación que existe entre la ética y la dirección de la empresa. Tal y como afirma Argandoña (2014): “...una buena empresa debe ser una empresa ética y un directivo no puede ser excelente si no es ético”.

⁶⁰ Véase web del Centro Virtual Cervantes:

<https://cvc.cervantes.es/lengua/refranero/ficha.aspx?Par=58672&Lng=0> Consultado el 6.02.2020.

⁶¹ “Por lo tanto, un enfoque ético de la virtud en los negocios deberá enfatizar tanto la "justicia general" (es decir, la promoción del bien común) como la "justicia particular" (es decir, dar lo que se debe a los demás y evitar el extralimitarse en los beneficios para uno mismo)”. (La traducción es nuestra).

(Argandoña, 2014, 4) Para Argandoña la competencia ética en el directivo es fundamental, le hará ver cosas que un directivo ético no ve como, por ejemplo, valorar la integridad de los empleados.

Las virtudes cardinales expuestas, anteriormente, deberían aplicarse a la práctica de la dirección empresarial y deberían moldear el carácter del directivo ético. El directivo debe desarrollar y cultivar las virtudes morales para poder servir como ejemplo y motivar así la práctica de las virtudes éticas entre los colaboradores. La ejemplaridad es, sin duda, una característica indispensable del directivo o del líder ético.

Savur y Sandhu (2017) en su investigación acerca de la gran influencia sobre el liderazgo responsable en las organizaciones en el siglo XXI, realizaron un estudio que identificaba algunas características comunes de las personas o líderes ejemplares: “A study on the characteristics of moral exemplars in the US revealed two primary characteristics: ‘first, all the exemplars had their sense of moral commitment as a core part of their sense of self. Second, all were supported in their “moral career” by other individuals who both encouraged and challenged them in their commitments’.⁶² (Savur y Sandhu, 2017, 26)

Puede resultar ilustrativa la diferencia clásica entre *potestas* y *auctoritas* ya que, aunque ambas hacen referencia al poder que tiene una persona para mandar sobre otras y para dar ciertas órdenes, existe, sin embargo, una diferencia fundamental que estriba en la legitimidad. Así, podemos afirmar, siguiendo a Guillén (2006) que la *potestas* es la capacidad para mandar, mientras que la *auctoritas*, precisa de la libre aceptación de la

⁶² “Un estudio sobre las características de las personas ejemplares en los Estados Unidos reveló dos características principales: ‘primero, todas las personas ejemplares tenían su sentido del compromiso moral como parte central de su conciencia moral. Segundo, todos fueron apoyados en su “carrera moral” por otras personas que los alentaron y retaron en su compromiso’. (La traducción es nuestra).

persona que tiene esa potestad para mandar. La autoridad precisa de la confianza en la capacidad y en las intenciones de la persona que ostenta el poder.

El carácter moral del directivo está presente en sus acciones y sus decisiones. El directivo ha de preocuparse, en primer lugar, por su carácter moral, por sus actitudes y comportamiento pero, también, ha de preocuparse por el comportamiento, actitudes y decisiones del resto de personas que componen la organización de las que es, en cierta medida, responsable. La forja del *ethos* directivo requiere de una especial voluntad y predisposición del carácter hacia la práctica de las virtudes.

Melé (2016), en relación al carácter moral del directivo, señala dos disposiciones estables del carácter que están en el núcleo de las otras virtudes: la voluntad de servir y la sabiduría práctica. La voluntad de servir es una competencia en la que se apoya una de las teorías del liderazgo, el liderazgo servicial, que define a los líderes como personas que quieren servir a los demás. Esta voluntad de servicio supone una preocupación sincera por los demás, por sus necesidades así como, también, el reconocimiento del valor de la persona en sí misma, como ser humano. En línea con el liderazgo servicial, Sendagorta (2008) define el liderazgo de esta manera:

“El líder va primero, sirve primero, da los primeros pasos e invita a seguir a los demás. Liderazgo es autoexigencia y ejemplaridad. El liderazgo implica confianza: es una relación emocional de confianza. A veces los liderados no saben la dirección hacia donde quieren ir. Por parte del líder hay intención y deseo de acertar, y por el otro lado hay confianza: con eso basta.” (Sendagorta, 2008, 24)

El servicio, sólo puede considerarse como tal, si se practica de una manera desinteresada, pensando en el interés del otro y en ayudarle a su propio desarrollo y crecimiento personal. Sendagorta (2008), propone, además, una serie de valores

humanísticos que, según el autor, el líder ha de cultivar permanentemente que son: conocimiento, nobleza, magnanimidad, confianza, ejemplaridad y unidad.

Es muy relevante y conocida la propuesta de Hunter (1996) sobre el liderazgo, al que se refiere como una “paradoja”. Hunter contrapone el paradigma antiguo del liderazgo al que representa como una pirámide con el nuevo paradigma, al que representa como la misma pirámide de forma invertida. El autor equipara los rangos militares a la jerarquía de una empresa.

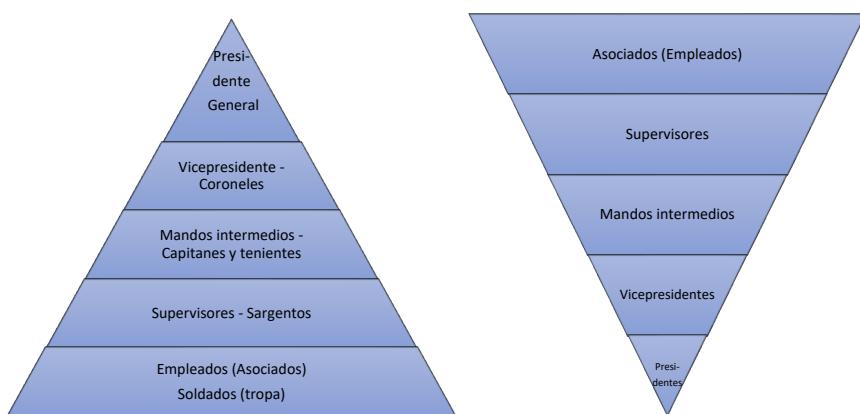


Ilustración 1 - Figuras: Antiguo y Nuevo Paradigma de Liderazgo. (Hunter, 1996, 62-66)

Para Hunter, el nuevo paradigma de liderazgo tiene que estar orientado al servicio y, en el caso empresarial, al servicio del cliente. Por esta razón, invierte la pirámide comenzando por los empleados que son los que están más cerca de los clientes y a los que se orientan: “El papel del líder es más bien servir; interesante paradoja. ¿Qué pasaría si la aplicamos de arriba abajo en toda la pirámide? Tal vez ponernos al servicio de los otros sea la mejor manera de dirigir. Tal vez dirigimos mejor sirviendo”. (Hunter, 1996, 66)

Las ventajas de integrar la ética en la dirección empresarial, o de contar con directivos éticos, son numerosas. Queremos destacar tres que nos parecen muy

significativas entre las nueve que describe Melé (2016): En primer lugar, la consideración de que un enfoque ético humaniza la empresa. La ética exige tratar a las personas con respeto por su dignidad y por su valor como seres humanos, no como meros recursos al servicio de la eficiencia empresarial. En segundo lugar, la dirección ética de la empresa, genera confianza. La ética impulsa a actuar guiándose por los tres factores que, según el autor, determinan la confianza y son: la fiabilidad en la capacidad técnica, la benevolencia y la integridad. El directivo ético no sólo se comportará conforme a estos criterios, sino que, también, promoverá estas cualidades en la empresa. En tercer y último lugar, el liderazgo ético tiene un papel decisivo en la construcción de culturas empresariales éticas. El carácter y el comportamiento de la dirección influye, en gran medida, en la construcción de la confianza y la ejemplaridad que, como ya hemos mencionado, ejercen una influencia muy positiva a la hora de determinar el carácter de la organización. Además del liderazgo ético, es necesario tener en cuenta otra serie de elementos como son la misión, visión y valores de la organización, las estructuras, políticas y procedimientos para poder integrar la ética en una empresa u organización.

4.2.3. La forja del *ethos*

El carácter moral es algo que podemos construir y que, de hecho, construimos con nuestros hábitos y la práctica de las virtudes. El carácter moral nos ayuda a resolver los conflictos y dilemas éticos conforme a la ética. Schwartz (2017) relaciona la forja del *ethos* moral con la teoría de Kohlberg (1971) sobre las etapas del desarrollo moral. Según esta teoría, todos los seres humanos tenemos una serie de etapas de desarrollo moral que, exponemos a continuación, siguiendo a Schwartz, (2017, 27-29). La teoría del desarrollo moral de Kohlberg plantea tres niveles:

El nivel pre-convencional: es aquél en el que el ser humano está centrado en uno mismo. Este nivel tiene, a su vez, dos niveles:

Nivel 1. En el que el comportamiento del individuo se rige por el miedo al castigo o la sanción.

Nivel 2. En este nivel, el comportamiento del individuo tiene una orientación instrumental, hace las cosas según su conveniencia.

El segundo nivel es el convencional: en este nivel los individuos dejan de estar centrados en sí mismos para estar centrados en los demás. Distingue, también, otros dos niveles:

Nivel 3. El individuo se comporta de una determinada manera o de otra, para tratar de agradar a otros con su comportamiento.

Nivel 4. Su comportamiento pretende de adecuarse a las normas, se comporta de esa manera para cumplir la ley.

El tercero es el nivel post-convencional: el individuo está enfocado en la humanidad y la sociedad en general.

Nivel 5. El comportamiento del ser humano en este nivel está influido por el “contrato social” que le hace tener en cuenta los derechos y deberes individuales.

Nivel 6. En el último de los niveles, el individuo se comporta conforme a principios morales universales como la justicia, la igualdad o la libertad. El respeto a los demás aparece como la norma superior de justicia.

Es muy importante, tal y como señala Boyd (2016), que el concepto de justicia que subyace en esta etapa o nivel superior de la teoría de Kohlberg sea indisoluble de la relación interpersonal con los demás. Se trata de un proceso dinámico que se construye en la relación con los demás y que supone una madurez en el desarrollo moral: “As

Kohlberg suggests here [...] the kind of equilibrium sought through justice is not the sort of thing that can be conceived from the point of view of persons in isolation (as the natural model would suggest)".⁶³ (Boyd, 2016, 51)

Kohlberg (1971) argumenta que el desarrollo de nuestro carácter moral depende de tres factores: (1) En primer lugar, la madurez moral, es decir, el nivel de desarrollo de nuestra moral. (2) En segundo lugar, el sistema de valores morales, formados por las ideas que guían nuestro comportamiento moral. (3) Por último, el autor incluye, también, la competencia moral como la capacidad cognitiva que tiene una persona, basada en su conocimiento ético y su experiencia, en resolver dilemas éticos usando competencias de razonamiento crítico.

Así, podemos afirmar, siguiendo a Schwartz (2017) que la competencia moral está basada en la madurez moral del individuo y en su sistema de valores morales que identifica como el conjunto de experiencias, creencias o teorías que guían nuestras decisiones y nuestro comportamiento ético. (Schwartz, 2017) Según Kohlberg, sólo un pequeño porcentaje de adultos alcanza los niveles 5 y 6, es decir, los niveles superiores de desarrollo moral. La mayoría llegan al tercer y cuarto nivel, pero normalmente, no siguen evolucionando para dar el paso a las siguientes etapas. El autor argumenta, en su teoría, que las personas con un alto nivel de madurez moral apoyan su razonamiento moral en valores y en principios trascendentes, más allá de sus propios intereses personales y de los criterios que motivan el comportamiento en las etapas inferiores como son el miedo o el castigo. Las personas que alcanzan un desarrollo moral más alto tienden a un mayor compromiso ético.

⁶³ "Como sugiere Kohlberg aquí [...] el tipo de equilibrio buscado a través de la justicia no es el tipo de asunto que puede concebirse desde el punto de vista de personas aisladas (como sugeriría el modelo natural)". (La traducción es nuestra).

Velasquez (2006) señala que las etapas superiores de la teoría de Kohlberg son “mejores”, no porque sean posteriores sino porque: “son producto del tipo de examen crítico y la discusión razonada con otros que tiende a surgir cuando la gente mejora sus habilidades de razonamiento, crece en la comprensión y el conocimiento de la vida humana e interactúa con otros para desarrollar una perspectiva moral más firme y madura”. (Velasquez, 2006, 31) El autor relaciona el desarrollo moral con la capacidad de razonamiento moral, que alcanzamos cuando existe cierta madurez moral. Este razonamiento moral nos permite juzgar el comportamiento humano.

En la construcción de nuestro *ethos* moral influye, sin lugar a dudas, nuestro sistema de valores, de modo que una persona con un fuerte sistema de valores dará prioridad a la justicia, al respeto o la lealtad frente a sus propios intereses. Schawrtz (2017) añade, también, además del sistema de valores morales, la influencia de la fuerza moral, como la capacidad que nos empuja a regirnos por nuestro sistema de valores y nos conduce a priorizar esos valores por encima de otros intereses. La fuerza moral se identifica con la virtud de la fortaleza a la que se llega a ella a través de la práctica virtuosa. Schwartz (2017) distingue, además de la fortaleza, el coraje moral al que se refiere como la fuerza para resistir presiones que nos lleven a actuar en contra de nuestros valores. Tanto la fortaleza como el coraje pertenecen a nuestro aspecto social, tienen que ver con nuestro comportamiento en relación con otros. Es decir, nos lleva a anteponer nuestros valores, llegando incluso a denunciar, en caso necesario, a compañeros de trabajo o a jefes que actúan en contra de la ética, de la misma manera, que el coraje moral conduce a proteger y defender a compañeros de abusos que puedan sufrir de otros.

El desarrollo moral de una organización dependerá de la madurez moral de sus personas. Es importante fomentar el desarrollo moral de la organización a través de

herramientas como son, entre otras, las políticas, los procedimientos, códigos de buen gobierno, la transparencia y la ética.

MacIntyre (2001) realiza una interesante aportación al argumentar que los seres humanos necesitan haber adquirido una serie de virtudes para llegar a ser un razonador práctico que sepa escoger, más bien, discernir la opción correcta, conforme a la virtud. MacIntyre entiende como decisiva la influencia de los demás para forjar nuestro carácter y nuestro razonamiento lo que, al fin y al cabo, determinará nuestro comportamiento moral. El autor afirma que, aunque en la edad adulta nos convertimos en razonadores independientes, necesitamos siempre a los demás para apoyar nuestro razonamiento práctico: “En ningún momento del desarrollo, ni en el ejercicio del razonamiento práctico independiente, se deja de depender por completo de otras personas. Pero siempre puede suceder que aquellos de quienes se depende carezcan de las virtudes necesarias para contribuir al desarrollo y ejercicio del razonamiento práctico”. (MacIntyre, 2001, 116)

Podríamos concluir afirmando que para la forja del carácter personal es decisiva la práctica de las virtudes, convertir esa práctica en un hábito. Pero, hay que tener en cuenta también, tal y como señala MacIntyre, que en la forja del *ethos* individual influyen, en gran medida, el entorno cercano, el contexto y la sociedad en la que se desarrolla el individuo.

4.2.4. Características de la ética

Nos parece interesante, a modo de recapitulación, señalar las que consideramos como características fundamentales y distintivas de la ética a tener cuenta como son: En primer lugar, que la ética es un saber práctico, esto quiere decir que el conocimiento de las virtudes éticas no nos va a convertir en personas o profesionales virtuosos, sino sólo

por la práctica de las virtudes llegaremos a ser personas virtuosas. Otra característica importante es el poder de la ética para forjarse un “buen carácter”. Comportarse de manera ética conforma un carácter ético. Aristóteles ya incidió en la importante tarea de forjarse un buen carácter a base de comportamientos repetidos hasta que se tornaran en costumbres. Así, el Estagirita entendía la excelencia como un hábito más que como una virtud. Tal y como afirma Cortina, (2013a) el proyecto de forjarse un buen carácter es uno de los más inteligentes que puede proponerse una persona. En tercer lugar, nos parece necesario destacar que la ética es personal, es algo que surge de la interioridad de una persona. Esta es una de las diferencias fundamentales entre la ética y la moral. La moral tiene una base social, se apoya en usos y costumbres sociales. Hortal (2017) afirma que la moral se nutre de muchas fuentes: costumbres, historias, refranes,... y, por otro lado, el autor afirma que “la única forma de hacer real la ética es que haya personas que, queriendo, la lleven a la práctica” (Hortal, 2017, 26) Es el paso de la moral pensada a la moral vivida, la ética es un saber práctico y personal. En cuarto lugar y, directamente relacionada con la última de las características, podemos decir que la ética es racional, es expresión de la condición racional del ser humano en tanto en cuanto, tiene que ver con el conocimiento y la capacidad de decisión racional. Citamos, de nuevo, a Hortal (2017) que expresa de manera sintética y acertada esta idea de la siguiente manera: “La respuesta a la pregunta por la fundamentación racional de la ética consiste en ofrecer *propuestas* razonadas acerca de cómo vivir humanamente”. (Hortal, 2017, 27)

Es, también, una característica destacable de la ética, el hecho de que se trate de una disciplina que “piensa a largo plazo”, es decir, que se compromete por el bien al que se orienta, aunque eso suponga un sacrificio a corto plazo. La búsqueda del bien, en sentido ético, como fin último hace que los bienes instrumentales, no se traten como fines

en sí mismos. En sexto y último lugar, la ética también se caracteriza por su carácter voluntario, no se puede imponer. La libertad, como ya mencionamos anteriormente, es la base de la ética y condición indispensable para que exista una plenitud ética. Tal y como afirma Gomá (2019), no se puede imponer a alguien que sea virtuoso, sólo se le puede invitar a serlo: “La ley manda una acción y, en caso de rebeldía, la impone coactivamente, pero en el ámbito moral, a diferencia del jurídico, sería vano ordenar a alguien ser virtuoso: el bien no se impone, al bien se invita.” (Gomá, 2019, 37)

Las características de la ética que hemos expuesto nos ayudan a identificar y a acotar aquello que podemos considerar como ética y lo que no y entender mejor la ética como saber o como disciplina.

4.3. La ética en la empresa

La ética empresarial es una ética aplicada a la realidad de las empresas y organizaciones: “La ética baja al terreno de una realidad concreta, la de la empresa”. (Moreno, 2017, 19)

Tal y como afirma Cortina, (1994), vivimos en una sociedad de organizaciones en la que, si queremos lograr una sociedad mejor tendremos, necesariamente, que transformar las organizaciones. Por ejemplo, estas tienen el poder de reconstruir el tejido moral de la sociedad. El impacto de las empresas y organizaciones en la sociedad dependerá de la gestión interna de las mismas, en concreto, desde nuestra perspectiva, de la gestión ética de las empresas. Es importante tener en cuenta, a este respecto, la consideración de Díaz y Fernández (2015) que argumentan que la gestión de la ética, en cada empresa, responde a la visión antropológica que tenga esa empresa:

“La ética aplicada al ámbito empresarial, de la misma manera que todas las concepciones de la ética empleadas en otros campos de conocimiento, se basa en una determinada visión acerca del ser humano y del bien, de tal forma que no se puede fundamentar teóricamente la ética empresarial sin establecer previamente el modelo de ser humano que le da soporte. [...] Esta fundamentación antropológica es la que debe ser explicitada para los diferentes modelos de gestión empresarial”. (Díaz y Fernández, 2015, 86)

A la hora de explicar la necesidad de la ética en la empresa, no podemos obviar que nos encontramos ante un nuevo escenario para la empresa, un escenario global. Ya hemos expuesto, en capítulos anteriores de la presente investigación, la gran importancia del fenómeno de la globalización para la empresa que implica entre otras cosas: el aumento del poder de las grandes empresas transnacionales, la amplitud del alcance de los impactos de su actividad y “el nuevo protagonismo de la sociedad civil”. (García-Marzá, 2004, 24). Precisamente, este nuevo escenario plantea la necesidad de responder a la incertidumbre y a los nuevos retos de la sociedad a través de la ética empresarial como un instrumento que va a reforzar la confianza y el diálogo entre la empresa y la sociedad y entre todas las partes implicadas en la actividad empresarial. García-Marzá (2004) señala que sólo una ética crítica y universalista puede responder a la globalización de las expectativas depositadas en la empresa.

En relación a esta idea, resulta interesante la noción de contrato moral de la empresa como el acuerdo que la misma establece con todas las partes afectadas por su actividad. (García- Marzá, 2004) El contrato se basa en la reciprocidad, que es una de las propiedades del ámbito moral. Entendemos la reciprocidad como la respuesta mutua a las expectativas depositadas en la otra parte. Los diferentes grupos han invertido recursos en la empresa y la empresa los devuelve en forma de beneficios, esta es la responsabilidad de la empresa.

La dimensión moral es fundamental a la hora de construir la legitimidad empresarial. En este contexto, definimos legitimidad como “la necesidad que tiene toda situación de poder de obtener una justificación”. (García-Marzá, 2004, 153).

Lozano (1999) concibe la empresa como un sujeto moral: “La empresa es una invención social diseñada para la tarea moral de servir a las necesidades de los seres humanos”. (Lozano, 1999, 47) El autor utiliza el término de *Business Ethics*, a partir de ahora (BE), para referirse a la ética aplicada a la empresa. Para Lozano (1999), la BE es una reflexión ética que tiene que tener en cuenta la interrelación entre tres variables: el sistema económico, la organización y los individuos. Guillén (2006) se refiere a esta interrelación como al “círculo virtuoso de la ética”, entre la persona, la organización y el entorno.



Ilustración 49 - Figura: Adaptada del “Círculo virtuoso de la ética”. Guillén, (2006, 14)

Este círculo virtuoso de la ética se completa con otros elementos: (1) De la persona parte la toma de decisiones ética. (2) La motivación de las personas para el trabajo, para hacer bien las cosas, tiene que ver con la orientación de la empresa hacia el bien común y

el orgullo de pertenencia que esto genera. (3) La cultura empresarial ética es una consecuencia directa de la confianza que genera la organización que motiva a las personas a actuar de manera ética y comprometida. (4) La reputación es el último elemento del círculo. Si se trabaja la confianza desde el interior de la organización y se entiende como una máxima, las relaciones con los grupos de interés externos también estarán basadas en la confianza. Esto tiene como consecuencia la buena imagen de marca y la reputación corporativa.

Hemos citado como un elemento primordial, la toma de decisiones ética y nos parece necesario detenernos a explicar su importancia y sus consecuencias en la empresa.

4.3.1. La toma de decisiones ética

En primer lugar, conviene reflexionar sobre la idea de que cada una de las decisiones que toma una persona genera un impacto en la propia persona, en la organización y en el entorno. Añadimos, también, la consideración de que ese impacto, además, puede tener consecuencias inmediatas, a corto plazo y/o, incluso, a largo plazo, trascendiendo la propia existencia. Por tanto, nuestra esfera de responsabilidad, tal y como afirmaba Jonas, (1995) trasciende nuestra propia existencia, somos responsables de nuestra toma de decisiones, también, para con las generaciones futuras.

Guillén (2006) distingue entre la racionalidad técnica y la racionalidad ética en la toma de decisiones. La racionalidad técnica basa la valoración de una acción, únicamente, en la utilidad perseguida y lograda por la acción. La racionalidad ética en cambio, “juzga acerca de lo bueno y lo malo de la acción humana”. (Guillén, 2006, 69). Atendiendo a estos dos criterios de racionalidad, el autor, destaca la importancia de las tres “e” en la organización: (1) la eficiencia, que se ocupa de los medios, (2) la ética que se centra en las

personas y, (3) la eficacia que se fija en los resultados. Para hablar de la excelencia en la organización, nunca podemos excluir la “e” de la ética porque dejaríamos fuera a las personas.

Argandoña (2015), sin embargo, en la denominación de las variables, distingue, también, la eficacia y la eficiencia, y suma la consistencia a la que define de la siguiente manera: la consistencia “se logra cuando sus miembros se identifican con los objetivos de la organización y aumenta la confianza entre los empleados, los directivos y la empresa”. (Argandoña, 2015, 5) Aunque el autor utiliza un término diferente, la consistencia, al igual que la “e” de la ética, hace referencia a las personas. Argandoña (2015), siguiendo a Pérez-López (1993), afirma que actuar con consistencia en la organización, es actuar conforme a la ética. Esto no quiere decir que se ignoren la eficacia y la eficiencia o que se vaya en contra de ellas, lo importante y necesario, en todo caso, es que, ambas, estén orientadas a la satisfacción de necesidades humanas.

Melé (2000b), en línea con las aportaciones de Guillén (2006) y Argandoña (2015), por su parte, diferencia entre racionalidad instrumental y racionalidad directiva. La racionalidad instrumental es aquella que tiene que ver con la orientación a resultados, la que utilizamos para determinar la mejor manera de alcanzar los objetivos. Pero, el autor afirma que, para tomar una buena decisión, no es suficiente solamente tener en cuenta la eficacia, es necesario, otro tipo de racionalidad: “A esa racionalidad que dirige la acción hacia lo verdaderamente conveniente se puede denominar “racionalidad directiva” (Melé, 2000, 420) y, continúa diciendo que: “...la racionalidad instrumental ha de subordinarse a la racionalidad directiva porque, esta última, es la que responde a un fin absoluto”. (Melé, 2000, 423) Este autor entiende que buscar el bien de la acción es un fin en sí mismo.

Según Guillén (2006), el proceso de la toma de decisiones consta de cuatro fases: la primera de diagnóstico del problema, la segunda fase es la del diseño de alternativas, la tercera de las fases es la de elección y, en cuarto lugar, la fase de revisión. El proceso requiere que se tenga, en cuenta en cada una de las fases, los elementos de la ética: el bien, la norma y la virtud.

La ética tiene como condiciones previas e indispensables, la libertad y la conciencia. Cuando planteamos la cuestión de la libertad, en el ámbito de la organización, entran en juego ciertos elementos que implican una libertad condicionada por el entramado de normas, estructura y procesos de la organización. Sin embargo, aunque con limitaciones, siempre existe cierto margen de maniobra en cuanto a la libertad personal del individuo en la organización. Encontrar el equilibrio entre la libertad personal y el marco normativo organizacional es una tarea ética, según Fernández (1994), que entiende la libertad ejercida desde la ética como “libertad-para” (Fernández, 1994, 67), como una forma de autodespliegue de las propias capacidades que se pone al servicio del bien de la organización:

“Fomentar la libertad, la participación en la vida empresarial y organizativa de todos los sujetos implicados, viene, pues a ser una exigencia ética, un imperativo moral que, si se cumple, redunda en beneficio de la propia institución, de la sociedad en su conjunto y, antes que nada, del propio individuo”. (Fernández, 1994, 67)

Bishop (2013) apunta una idea en sintonía con la de Fernández (1994), en tanto en cuanto relaciona la ética personal, de cada uno de los miembros de la organización y, la ética compartida a la que define como “una colección de valores individuales”:

“Ethics concerns the moral behavior of individuals based on an established and expressed standard of the group, which is in and of itself a collection of individual values. Therefore, in organizations, “values are an intrinsic part of cultural behavior” (Schnebel and Bienert 2004, 205) and “ethics is the prerequisite to conduct any business” (Schnebel and Bienert 2004, 203).⁶⁴ (Bishop, 2013, 636)

Por otra parte, distinguimos la conciencia como una condición indispensable para la vida moral. La conciencia se identifica con la dimensión cognoscitiva, se trata del conocimiento de lo que está bien y lo que está mal. La conciencia es el ámbito en el que hemos de aplicar las normas morales objetivas en unas circunstancias determinadas. Sólo podemos actuar moralmente si somos conscientes. Sin embargo, el conocimiento de las normas morales no garantiza que actuemos conforme a la ética. Aristóteles advirtió esta dificultad y, por eso, concede un importante papel, en la ética, a la prudencia como virtud que consiste en la capacidad de juzgar de una manera moralmente adecuada, sabiendo cribar y discernir entre todas las opciones dadas. Se llegaría a ser prudente con la práctica habitual de la virtud de la prudencia. La conciencia moral, también, se moldea y se forma. La conciencia, así explicada, parece ser un elemento que forma parte de la interioridad del ser humano, por eso, cabe preguntarse si las empresas y organizaciones tienen conciencia moral. Si respondemos de manera negativa y reducimos la conciencia a la moral individual de los miembros de la organización, no tendría sentido hablar de ética empresarial. Según Fernández (1994), las organizaciones y las empresas tienen conciencia moral y son verdaderos sujetos de imputación ética. El autor incide en la importancia de plantear la dirección empresarial desde la conciencia moral.

⁶⁴ La ética se refiere al comportamiento moral de los individuos basado en un estándar establecido y expresado en el grupo, que es en sí mismo una colección de valores individuales. Por lo tanto, en las organizaciones, los "valores" son una parte intrínseca del comportamiento cultural "(Schnebel y Bienert 2004, 205) y la "ética" es el requisito previo para llevar a cabo cualquier negocio" (Schnebel y Bienert 2004, 203). (La traducción es nuestra).

4.3.2. Hacia una organización ética

El concepto sobre lo que es una empresa, puede resultar determinante para lograr una organización u empresa ética. No es lo mismo entender la empresa como una comunidad de personas, que entender la empresa como un conjunto de relaciones contractuales o de intereses comunes. Tal y como afirma Melé (2012), “Being a community of persons is a pillar of a managerial ethos which stimulates the managerial role to favor the development of people within the community”.⁶⁵ (Melé, 2012, 99) Entender la empresa como una comunidad de personas enfatiza tanto lo personal como lo comunitario y hace que se potencie el desarrollo o florecimiento de cada uno de los individuos que forman la comunidad.

Cortina (1994) propone una serie de pasos para diseñar una ética de las organizaciones que exponemos a continuación: (1) En primer lugar, determinar cuál es el fin de la organización, la meta por la que cobra sentido su actividad y la que le otorga la legitimidad social. (2) En segundo lugar, la autora plantea la necesidad de conocer los medios que necesita la organización para producir ese bien y los valores que ha de incorporar. (3) En tercer lugar, la organización ha de indagar sobre los hábitos que tiene que adquirir para forjarse un buen carácter. Los puntos que señala en cuarto y quinto lugar son: distinguir la relación que ha de existir entre las distintas actividades de la organización y la relación entre los bienes internos y externos a ellas.

Cortina añade dos aspectos que nos parecen relevantes y que se refieren a la relación de la empresa u organización con la sociedad. Por tanto, el sexto de los puntos,

⁶⁵ “Ser una comunidad de personas es el pilar de una ética directiva que estimula el rol directivo para favorecer el desarrollo de las personas dentro de la comunidad”. (La traducción es nuestra).

sería el que se preocupa por conocer cuáles son los valores de la sociedad en la que se inscribe la empresa y cuál es el grado de conciencia moral alcanzada por esa sociedad.

En líneas anteriores respondíamos afirmativamente a la pregunta por la conciencia moral de las empresas y organizaciones, lo mismo sucede con la sociedad. Los valores y la conciencia moral de la sociedad en la que se inscribe la organización, sin duda, son elementos que influyen, de manera decisiva, en la configuración del carácter moral organizacional. Por otra parte, es importante destacar que la ética empresarial no puede eludir lo que autores como Kohlberg (1981), en su teoría del desarrollo moral, han denominado el nivel post-convencional, según el cual, lo que se considera justo tiene que ver con principios universales y valores superiores reconocidos como pueden ser los derechos humanos y no tanto con lo que una determinada sociedad considera o no, como justo.

4.3.3. La ética como generadora de confianza: la reputación empresarial

La ética empresarial es la base de un nuevo contrato social entre empresa y sociedad, un contrato que se apoya en la confianza. Si atendemos al significado etimológico, proviene de la palabra latina *fiducia* que significa fides, fe. Reforzando la idea de la ética como generadora de confianza, Campomanes y Díaz (2013) afirman: “La presencia de la ética en las organizaciones genera confianza, ayuda a gestionar las expectativas, aumenta la reputación y contribuye al fortalecimiento de la dimensión social de la actividad empresarial”. (Campomanes y Díaz, 2013, 40)

Solomon (2001) aporta reflexiones interesantes respecto a la confianza aunque afirma, con rotundidad, que: “Los negocios son, en última instancia y por su propia naturaleza, el negocio de la confianza y de las virtudes que lo posibilitan.” (Solomon,

2001, 372) También, señala que la confianza está, muchas veces, sobrevalorada y que no podemos obviar el hecho de que la confianza supone una ausencia de control total, ya que parte del poder reside en la persona o grupo en el que depositamos nuestra confianza. Por esta razón, el autor afirma que la virtud esencial de los negocios es la verdad, más que la confianza.

Una de las grandes ventajas de la ética para la empresa es, precisamente, su capacidad para generar confianza, algo que resulta decisivo para la supervivencia de las empresas ya que la confianza de sus grupos de interés es lo que les otorga la legitimidad para operar y desarrollar su actividad empresarial. No podemos hablar de confianza sin introducir uno de los conceptos protagonistas del *management* del siglo XXI, como es la reputación. Así Villafaña (2013) sostiene que: “La reputación es el paradigma de la buena empresa” (Villafaña, 2013, 5).

La reputación según Villafaña (2013) armoniza el beneficio económico con la ética y la sostenibilidad. Consideramos enriquecedora la definición de reputación corporativa de García-Marzá (2004), desde la perspectiva de la ética: “...el reconocimiento del carácter de la empresa, en nuestro caso, de su calidad moral”. (García-Marzá, 2004, 243). La relación que existe entre ética empresarial y reputación ya se ha llevado al nivel de la gestión. La ética genera confianza y la confianza es la base sobre la que se construye la reputación empresarial. Además, y como señalaremos más adelante, la ética es una de las variables que miden los monitores de reputación, precisamente, por su relevancia como criterio generador de confianza en los grupos de interés.

La reputación tiene que ver con el reconocimiento de los grupos de interés, reconocimiento que expresan a través de la confianza y de la fidelidad hacia la marca. La marca es la promesa que la empresa hace a sus grupos de interés, la promesa corporativa.

Para lograr el reconocimiento de los grupos de interés como buena empresa es necesario poner en sintonía lo que la empresa hace, lo que la empresa piensa y lo que la empresa promete. Esto es lo que Villafaña (2013), denomina la perspectiva reputacional de la marca: “La buena empresa, la empresa reputada, es aquella que cumple su promesa de marca al verse esta convalidada por una experiencia positiva de sus grupos de interés cuando contrastan los compromisos que la marca encierra con los comportamientos y la cultura de la empresa.” (Villafaña, 2013, 70) En esta línea, Marcet (2018) afirma que la autenticidad es el *core competence* de la empresa y que es necesaria para que las personas puedan dar lo mejor de sí en la empresa: “La autenticidad, como la reputación, no se improvisa.” (Marcet, 2018, 175)

Los monitores de reputación han cobrado un gran protagonismo en la actualidad, como la parte práctica de la reputación corporativa y, al mismo tiempo, como la parte tangible de la medición de las variables intangibles. Algunos de los principales monitores de reputación a nivel global son: *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), (1999), *FTSE4Good Index* (2001), Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, MERCO (2000) y *Rep Track, Global Rep Track Pulse* (2005). Estos monitores evalúan variables similares que coinciden con las seis variables de MERCO que son las siguientes: En primer lugar, la calidad del producto o servicio ofrecido; en segundo lugar, los resultados económicos; tercero, la dimensión internacional de la compañía; cuarto, la reputación interna; en quinto lugar, la innovación; y, en sexto y último lugar, la ética y la responsabilidad social corporativa.

Las empresas, en general, se esfuerzan por estar presentes en estos índices ya que esto refuerza la confianza de sus grupos de interés y, sin duda, es un elemento fundamental para posicionarse como marca responsable.

4.3.4. Los valores en la empresa

Antes de profundizar en un concepto tan amplio y, en ocasiones, tan controvertido como el de los valores, nos parece necesario precisar lo que entendemos, en nuestra investigación, por valores. Siguiendo la definición de Hortal (2017, 143) “los valores son preferencias subjetivas objetivadas”. El autor explica esta breve definición arguyendo que los valores son una especie de “a priori” cultural que se nos presenta y que ha quedado objetivado en usos, tradiciones y en el propio lenguaje. Los valores están ahí y nosotros internalizamos su experiencia. La ética profesional se construye sobre la base de los valores libremente asumidos e interiorizados. (Campomanes y Díaz, 2013)

Uno de los grandes retos del momento actual es la reflexión sobre los valores de nuestra sociedad. La revisión de los valores del momento presente que parece hacer incompatible la sostenibilidad de la vida humana en el planeta y que da prioridad a los valores económicos y de mercado por encima de los valores humanos.

“El *Great Place to Work Institute* identificó cinco valores para la salud de las empresas y sus colaboradores: credibilidad, equidad, respeto, orgullo y compañerismo”. (O'Donnell, 2006, 44) Estos valores forman parte de la cultura de las que están consideradas como las mejores empresas para trabajar en el mundo. El valor principal que rige la relación entre el empresario y los trabajadores, entre los directivos y los trabajadores y entre los directivos entre sí, es el valor de la confianza, base de la relación y, a su vez, de los otros valores.

La dificultad que supone la gestión o dirección por valores en la empresa está relacionada con la dificultad que supone cualquier cambio o transformación cultural significativo en una organización. A este respecto, nos parece interesante la metáfora del

iceberg organizacional que utiliza O'Donnell (2006) para explicar el porqué de esta dificultad. El autor compara a las organizaciones y a los individuos con icebergs: "...sólo el 10% de su masa es visible y el 90% restante permanece bajo la superficie". (O'Donnell, 2006, 47) Para intentar resolver los problemas de la organización, nos solemos concentrar en los aspectos visibles, los que emergen en la superficie, pero no logramos transformaciones significativas cuando sólo actuamos sobre la parte formal de la organización. Las estructuras informales que subyacen son las que, verdaderamente, conforman el carácter de la organización.

4.3.5. Valores y cultura organizacional

La teoría de la cultura organizacional de Schein (1988), a la que hicimos referencia en el capítulo segundo de la presente tesis doctoral señalaba, también, que solo podemos lograr transformaciones significativas en la cultura de una organización cuando trabajamos en el nivel inferior, el de las creencias y supuestos compartidos. Es el nivel más profundo de los tres que distinguía Schein. Los valores y los artefactos conformaban la estructura superficial de la organización y los cambios efectuados, en estos niveles, no tienen relevancia en la cultura organizacional.

Marcet (2018), define la cultura organizacional como "los comportamientos que desplegamos cuando nadie nos ve", y continúa diciendo: "Son patrones de respuesta, son flujos de comportamiento, son formas compartidas de leer contextos, son formas de improvisar". (Marcet, 2018, 194) Para conseguir modificar la cultura de la empresa es necesario que las modificaciones no sean superficiales, que no se trate de cambios estéticos u ornamentales, sino que se procure una transformación integral. Esta transformación responde, según Fayer y Salinas (2017), a un cambio de mentalidad.

Estamos de acuerdo, al igual que los autores, en afirmar que la transformación de las organizaciones y de su cultura sólo se logra si se pone el foco en las personas. Muchas compañías pretenden transformar la cultura enfocándose en cambios tecnológicos, en los procesos, en las herramientas e, incluso, en los espacios físicos de trabajo, pero no, estos cambios no producen la transformación cultural.

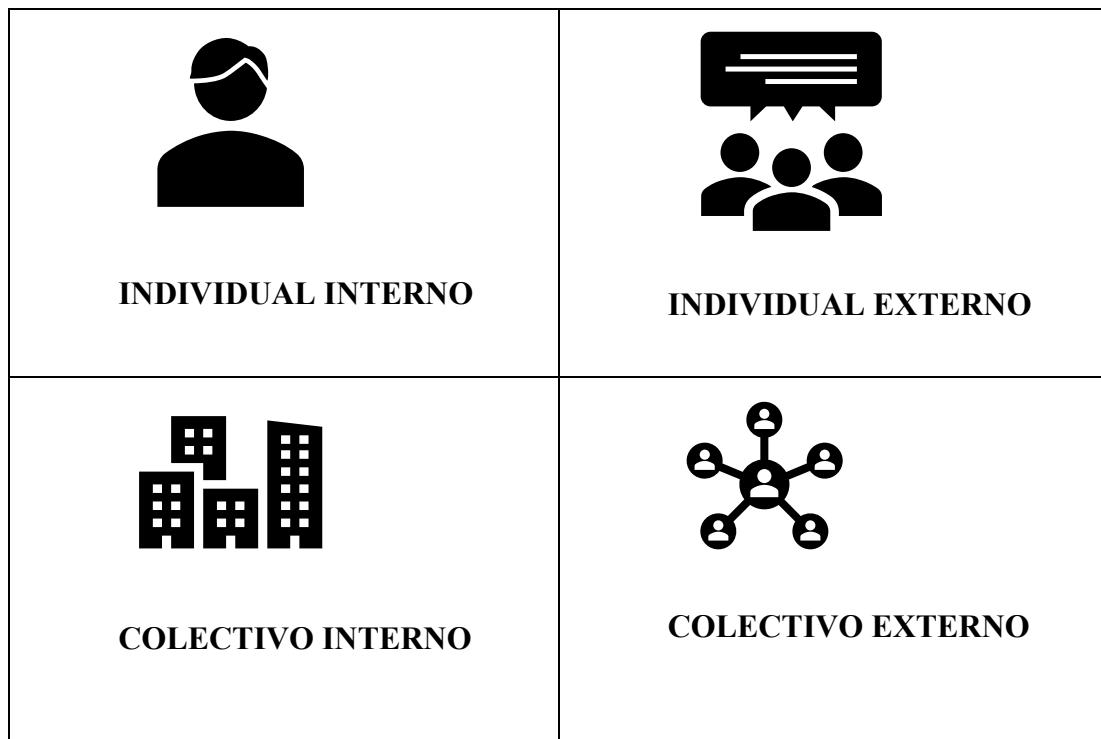


Ilustración 65 - Figura: Adaptado de “Los 4 agentes de cambio”Fayer y Salinas, (2017, 30)

Fayer y Salinas, (2017) proponen cuatro agentes de cambio organizacional:

1. En primer lugar, el individual interno. Es el cambio en el interior de la persona. Los autores argumentan que no es posible una verdadera transformación sino existe un cambio de mentalidad o de “consciencia”.
2. El agente individual externo. Es el que tiene que ver con la relación del individuo y el ecosistema de la organización, es decir, las habilidades y

competencias técnicas que requiere el rol que desempeña el individuo en la organización.

3. En tercer lugar, el colectivo interno. En este agente se inscribe la cultura de la organización. Son los actos colectivos, los proyectos en común, las creencias compartidas, utilizando la terminología de Schein.

4. En último lugar, los autores señalan el colectivo externo como el último de los agentes de cambio de la cultura organizacional. Este agente es el que podemos identificar con ese 10% visible del iceberg organizacional al que se refería O'Donnell (2006) y, también, podemos identificarlo con los niveles superiores de la teoría de Schein, los artefactos y los valores. El colectivo externo es todo aquello que forma la infraestructura formal de la cultura organizacional: diseños, procesos, políticas y procedimientos. Según los autores, las empresas que quieran lograr una verdadera transformación cultural, tendrán que trabajar las cuatro perspectivas.

Consideramos acertada esta propuesta que trata de armonizar lo interno y lo externo tanto de las personas como de la organización ya que pensamos que, para lograr un cambio duradero y verdadero en la organización, tenemos que trabajar con las personas: “Si no hay transformación de conciencia, no hay transformación en la organización”. (Fayer y Salinas, 2017, 31)

Esta armonía entre lo interno (individual) y lo externo (organizacional), o entre lo personal y lo colectivo, es la clave de la cultura organizacional. Como plantea Fernández, (1994) para lograr una cultura corporativa sana, es fundamental el equilibrio entre los objetivos individuales y los objetivos de la organización. De esta manera, los valores

imperantes en la cultura organizacional no se percibirán como una imposición sino que, los miembros de la organización, los sentirán como propios.

Lozano y Sauquet (1999) inciden en la importancia de que la organización confiera un significado trascendente al trabajo, un significado que va más allá del mero rendimiento profesional y que valora las aportaciones individuales a un bien colectivo, el fin de la organización. Al igual que Fernández, afirman la necesidad de este equilibrio entre lo interno y lo externo y de que la organización brinde a sus personas la posibilidad de participar y ser escuchadas: "...Organizations have to provide a plus of meaning to work. This is true for a variety of reasons but, in the final analysis, this meaning can no longer be the result of imposed views but must be shaped through collective reflection and agreement (which does not imply uniformity)".⁶⁶ (Lozano y Sauquet, 1999, 215)

En ocasiones, existe una ruptura entre la cultura formal y la cultura informal que es la que se vive en el "día a día" de la organización. Esta ruptura es provocada, precisamente, por la ausencia de diálogo y, por tanto, por la ausencia de la confianza necesaria para que se establezca un compromiso sólido entre las personas y la organización.

Consideramos que la clave de la cultura organizacional reside, precisamente, en comprender que una empresa es una organización social formada por personas y basada en relaciones de confianza, por esta razón, la transformación de la cultura organizacional para lograr una cultura ética, exige trabajar en la cultura informal, en la parte oculta del iceberg, aquella que corresponde con las relaciones interpersonales, las creencias compartidas y las emociones. El objeto de nuestra investigación está alineado con este

⁶⁶ "...Las organizaciones deben aportar un plus de significado al trabajo. Esto es cierto por una variedad de razones, pero, en el análisis final, este significado ya no puede ser el resultado de puntos de vista impuestos, sino que debe formarse a través de la reflexión y el acuerdo colectivos (lo cual no implica uniformidad)". (La traducción es nuestra).

propósito de transformación cultural para lograr organizaciones excelentes, a través de la formación en valores y para la puesta en práctica de las virtudes éticas en la empresa. Consideramos que la formación en valores dentro de las organizaciones puede ser una herramienta muy eficaz para contribuir a la consecución de organizaciones más éticas:

“Las habilidades practicadas sin los valores humanos, por ejemplo, llevaron a muchos científicos a dedicar su inteligencia a la creación de armas de destrucción masiva. Según las cifras proporcionadas por Naciones Unidas, en 2003 el mundo gastó 980.000 millones de dólares en armamento, y sólo 12.000 en educación básica en los países pobres”. (O'Donnell, 2006, 51)

Lograr una cultura organizacional ética requiere de tres elementos fundamentales: en primer lugar, la definición de los valores éticos centrales, como hemos expuesto, el liderazgo ético y el desarrollo de un programa ético en la organización.

Es importante ser conscientes de que cuando hacemos referencia a los valores en la empresa, no siempre, nos estamos refiriendo a “los valores éticos”. Tal y como señala Pérez-López (1998), “...quiénes hablan de “valores éticos” se están refiriendo únicamente a todo el conjunto de valores extraeconómicos que parecen ser necesarios para la operación de las empresas. Suelen incluir en ese conjunto tanto valores de tipo psicológico, como de tipo social o, incluso, estético”. (Pérez-López, 1998, 24) El autor plantea una interesante cuestión y es que, aunque los valores éticos formen parte de la conciencia moral individual, la empresa puede fomentar o por el contrario desalentar los comportamientos éticos individuales: “Los valores éticos son aquellas realidades cuya posesión perfecciona al ser humano en lo más profundo de su ser: perfeccionan su capacidad de autogobierno, es decir, nada más y nada menos que el uso de su libertad” (Pérez-López, 1998, 26)

Siguiendo a Pérez-López (1998), podemos afirmar que es un error pensar que se puede lograr el comportamiento ético de una organización sin el desarrollo ético de las personas que forman la organización, sin el desarrollo de sus virtudes morales. El autor señala y, coincidimos en su afirmación, ya que es el objeto de esta tesis doctoral, que las empresas pueden ser auténticas “escuelas” para el desarrollo de las virtudes morales de sus personas. Esta idea enlaza a su vez con la propuesta de Melé (2018) que afirma la posibilidad de Desarrollo Humano Integral en la empresa. Para Melé el Desarrollo Humano Integral se logra con un equilibrio entre la responsabilidad personal y la responsabilidad institucional. Según el autor, es una exigencia de la responsabilidad solidaria de la organización para con sus personas y sus grupos de relación, así como, también, una exigencia de justicia.

4.3.6. Movimientos empresariales que se apoyan en la ética

El movimiento del capitalismo consciente, originalmente *Conscious Capitalism*⁶⁷ fue fundado en el año 2009 por John Mackey con el apoyo de Raj Sisodia, con el objetivo de promover otra forma de hacer negocios y de entender las empresas. El movimiento quiere fomentar la creación de empresas que tengan un propósito más allá del mero beneficio económico. Empresas que se apoyen en relaciones de confianza con todos sus grupos de interés, principalmente, con los empleados para que sientan que forman parte de un proyecto en el que son importantes y en el que aportan valor.

El capitalismo consciente se apoya en una serie de principios:

⁶⁷ Web del movimiento: <https://www.consciouscapitalism.org/>. Consultado el 05.02.20

(1) El primero de ellos y el más importante es la conceptualización del propósito superior y de los valores esenciales. El propósito y los valores son el centro de las empresas que pertenecen al movimiento, su razón de ser. Los valores y el propósito compartido ayudan a fomentar el compromiso ético de los empleados y su motivación. El movimiento entiende que las empresas conscientes se definen por su propósito, esto es una “declaración definitoria de lo que quieras cambiar en el mundo”. (Mackey y Sisodia, 2016, 85)

El propósito superior de las empresas conscientes es un propósito ético, ya que tal y como afirman sus fundadores: “...un propósito es más poderoso cuanto más se acerca a una “verdad humana universal”. En otras palabras, cuando concuerda con los factores superiores que definen al ser humano [...]Un propósito de este tipo tiene una cualidad moral edificante porque apela a ideales y motivos superiores que trascienden nuestras preocupaciones particulares”. (Mackey y Sisodia, 2016, 86)

La integración de la ética en la empresa resultará sencilla para una empresa que define un propósito superior y que entiende que su razón de ser es contribuir al bien común y al desarrollo en plenitud de sus personas. Una organización que parte de este principio está sentando las bases fundamentales de su orientación hacia el bien en sentido ético.

(2) El segundo principio del capitalismo consciente es la integración de los agentes implicados, esto quiere decir que las empresas conscientes integran en su estrategia las expectativas de sus grupos de interés. Reconocen que todos sus grupos de interés son importantes e interdependientes y, por eso, se esfuerzan en crear valor para cada uno de ellos.

(3) El tercero de los principios fundamentales de este movimiento es el liderazgo consciente. Se trata de un modelo de liderazgo servicial en que los líderes desarrollan la capacidad de comprender las relaciones entre todos los grupos de interés. Los líderes conscientes están al servicio del propósito empresarial y han de tener un comportamiento ejemplar y, en la medida de lo posible, inspirador.

(4) En último lugar, son características también del movimiento, la cultura y dirección conscientes. La cultura de las empresas conscientes está basada en la descentralización, la colaboración entre las personas y el empoderamiento. Una cultura empresarial fuerte es la mejor manera de garantizar la transmisión de los valores.

Movimientos como el del capitalismo consciente o *B Corporation*, al que ya aludimos en capítulos anteriores, surgen como respuesta a la necesidad de legitimidad ética de la empresa en la sociedad. Se trata de empresas y modelos de negocio basados en ventajas competitivas intangibles y que darán cabida al “talento ético”, al que, a continuación, nos referiremos.

4.3.7. El talento y el talante ético

Podemos definir el talento, según Campomanes y Díaz, (2013), como aquellas aptitudes fundamentales para ejercer una determinada actividad profesional. Los autores introducen, también, el concepto de talante, relacionado con el talento, de tal forma que el talento sería la capacidad para realizar una determinada actividad y el talante sería la actitud con la que afrontamos la ejecución de esa tarea, actividad, o el rol concreto que tenemos que desempeñar. Citando a su vez a otros autores, Campomanes y Díaz, (2013) definen el talante como “...el talento de la voluntad...”. (Campomanes y Díaz, 2013, 112)

Consideramos acertada la reflexión que plantean los autores sobre la sobrestimación del talento en la actualidad. Poseer las competencias y capacidades técnicas para el desempeño de un determinado puesto parece ser el aspecto primordial a la hora de definir un proceso de selección, de redactar una oferta de empleo o de enfocar una entrevista de trabajo. Sin embargo, al igual que los autores, entendemos que existen muchos otros aspectos que son, incluso, más determinantes que el propio talento, entendido como la suma de conocimientos y habilidades, aspectos como la voluntad ética, es decir, la predisposición del carácter hacia el bien en sentido ético.

La figura que presentamos, a continuación, expresa las diferentes capacidades que los seres humanos tenemos que desarrollar para actuar de manera inteligente. La capacidad que tiene que ver con la voluntad o predisposición de ánimo, sería la que se ha identificado con la práctica, con el obrar y actuar: HACER (tal y como aparece en la figura). En epígrafes anteriores señalábamos que la ética es un saber práctico que se realiza en los hábitos y costumbres, por eso, consideramos que tanto el talento (conocimiento teórico de la ética), como el talante (la actitud para poner en práctica las virtudes éticas) éticos, son competencias e inteligencias, a tener muy en cuenta para la construcción de una “buena empresa”.

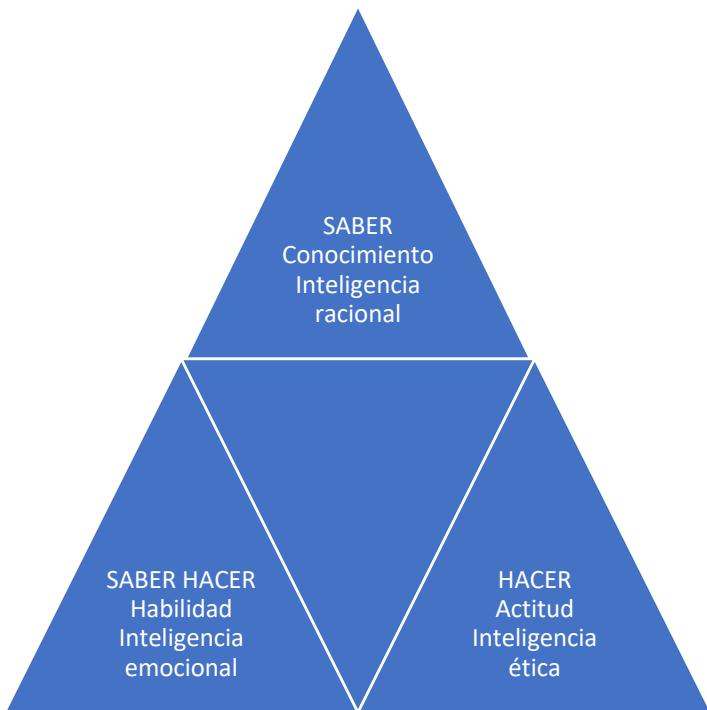


Ilustración 66 - Figura: Saber, saber hacer y hacer. Campomanes y Díaz, (2013, 108)

Como señala Guillén (2006), cualquier trabajo tiene una dimensión técnica y una dimensión ética ya que el trabajo es un acto humano. Por tanto, es importante la manera en la que se lleva a cabo el trabajo como actividad. Trabajar bien, en sentido ético, con talento y talante éticos, (utilizando los términos anteriormente expuestos), supone construir la organización y, a su vez, contribuir al desarrollo humano. El trabajo ha de ser ocasión para el crecimiento y desarrollo personal. Guillén (2006), atendiendo, precisamente, al grado de desarrollo de las personas clasifica a las organizaciones como: éticamente enfermas para referirse a aquellas organizaciones que provocan el empobrecimiento de sus personas. En segundo lugar, se refiere a organizaciones éticamente sanas haciendo referencia a las organizaciones que contribuyen al enriquecimiento humano. Y, en último lugar, las organizaciones que son éticamente excelentes ya que posibilitan el pleno desarrollo humano. Estas dos dimensiones a las que se refiere Guillén (2006), la dimensión técnica y la dimensión ética, son inseparables. La

dimensión técnica se centra en los fines y en los medios, pero no en las personas. En cambio, la dimensión ética es la que se ocupa de las personas.

En líneas anteriores, hemos incidido en la importancia de la predisposición ética del carácter como una competencia fundamental para poder construir organizaciones éticamente sanas o excelentes, nos estamos refiriendo a la ética profesional, que según Hortal (2002): “...se plantea la profesión en términos de conciencia y de bienes: qué es ser un buen profesional, en qué consiste hacer bien el ejercicio profesional, razonando, abriendo posibilidades optativas...” (Hortal, 2002, 29) La contribución personal del profesional es, sin duda, imprescindible para poder generar una cultura ética en la organización. La organización tiene que posibilitar y facilitar el desarrollo pleno de sus personas pero, a su vez, los profesionales han de comportarse de manera ética en el ejercicio de su desempeño profesional.

La siguiente cita del año 1981 respecto a la relación de la persona y el trabajo, continua, plenamente, vigente en nuestros días y expresa el poder transformador del trabajo cuando se orienta al bien en sentido ético:

“La actividad humana, así como procede del hombre, así también se ordena al hombre. Pues éste, con su acción, no sólo transforma las cosas y la sociedad, sino que se perfecciona a sí mismo. Aprende mucho, cultiva sus facultades, se supera y se trasciende” (Juan Pablo II, 1981, 88)

Tal y como hemos expresado en este epígrafe, el trabajo es una parte esencial en el desarrollo personal que bien enfocado, con un sentido ético y trascendente, posee un poder transformador de cada persona y de su entorno familiar y social.

4.4. Síntesis reflexiva del cuarto capítulo

A modo de conclusión, podríamos afirmar que la ética consiste el elegir desde nuestra libertad como seres humanos las mejores opciones, que nos conducen a la *eudaimonía* como desarrollo y plenitud de nuestro ser como humanos. Llegaremos a decidirnos por estas “mejores opciones”, con la práctica continuada de las virtudes, recordemos que la ética es un saber, eminentemente, práctico orientado al ejercicio de las virtudes. Entendiendo así la ética, como una guía práctica para la plenitud y la felicidad del ser humano, podemos afirmar, también, que el proyecto más inteligente que podemos desarrollar en nuestra vida es la forja del *ethos*, de tal manera que nuestro carácter sea un aliado para este fin. Al fin y al cabo, la ética nos enseña a vivir humanamente, en expresión de Savater (1991). “La mejor aliada para descubrir cómo vivir es la ética: La misión de la ética es ayudarnos a descubrir cómo aprender a vivir de modo que mi existencia alcance la plenitud a la que está destinada”. (Moreno, 2017, 20)

Esta manera de vivir humanamente, en plenitud, conforme a la virtud y a la ética, puede aplicarse, también, a la empresa, siempre y cuando la entendamos como una comunidad de personas (Melé, 2011). La ética aplicada a la empresa procura el desarrollo de todas y cada una de las personas que forman esa comunidad, unidas por un objetivo común que es la consecución de la misión de la organización.

5. CAPÍTULO 5. La persona como centro de la organización: un conciso recorrido historiográfico por el concepto de dignidad humana

5.1. Introducción

A lo largo del presente capítulo nos centraremos en la justificación de la persona como centro de la organización. Partiremos de una definición antropológica del concepto de ser humano atendiendo a las teorías de diferentes autores para poder sentar los cimientos de la empresa humanista.

En el capítulo anterior señalábamos, siguiendo a Melé (2012) la importancia del concepto antropológico que tiene una empresa, ya que puede influir de manera determinante en la gestión empresarial y en el lugar que ocupa el ser humano en la misma. Asimismo, el concepto antropológico que tengan la empresa y sus directivos, será decisivo también, para determinar si tiene cabida la ética en la empresa y su enfoque particular. Es necesario, también, definir lo que entendemos por empresa, ya que no es lo mismo entender la empresa como una comunidad de personas, que como un conjunto de relaciones contractuales orientadas a cumplir con un objetivo común.

Como punto de partida, queremos responder a la pregunta por la persona, por lo que significa ser humano y por qué la persona debería ser el centro y fin de la organización. Son muchas las teorías que han intentado dar respuesta a esta pregunta a lo largo de la historia y, aún hoy en día, momento en el que, según Marcos, (2018) existe bastante confusión y “oscuridad” en lo relativo a esta cuestión. El autor destaca las dos principales posiciones intelectuales que tratan de resolverla. Por una parte, el existencialismo radical para el que el ser humano no es más que un artefacto carente de naturaleza y, por otra parte, el naturalismo que entiende que el ser humano es todo y sólo naturaleza. (Marcos, 2018, XIV) Pero, por encima de todo, lo fundamental es que la

existencia del ser humano “constituye un criterio insustituible de valor”, sin el cual todo se empobrece y empeora. (Marcos, 2018, XIV-XV)

Es necesario distinguir entre el ser humano y la persona o como se pregunta Spaemann, (1997): “¿Es todo ser humano una persona?”. El autor responde a esta pregunta diferenciando entre el ser humano como individuo de la especie humana y, el ser humano entendido como persona, es decir, como “alguien” único e insustituible:

“La persona no es un sinónimo del concepto de especie, sino, más bien, ese modo de ser con el cual los individuos de la especie “humana” son. Ellos son de tal modo, que cada uno de esos existente, en esa comunidad de personas que llamamos “humanidad”, ocupa un sitio único, irreproducible y no susceptible de sustitución”. (Spaemann, 1997, 23)

Podemos afirmar entonces, siguiendo a Spaemann (1997) y a Marcos (2018), que cada ser humano es una persona única y que cada persona integra, en sí misma, todo lo humano. Esta especial condición que comparten todos los individuos de la especie humana y que es inherente a su propio ser es la “dignidad”, apuntamos, también, la concepción de Taboada (2008, 78-79): “La persona posee una relevancia especial, una importancia positiva, un valor. Es precisamente a ese valor, exclusivo de la persona humana, lo que denominamos dignidad”.

El concepto de dignidad ha variado a lo largo de la historia desde la antigüedad en Grecia y Roma, la Edad Media, la visión del humanismo renacentista, la colonización de América y la Revolución Francesa hasta llegar a la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 que supone un hito en cuanto a la universalización del concepto de dignidad como cualidad inherente a todos los seres humanos. Hasta este momento, pasando por diferentes momentos históricos, posturas filosóficas y visiones antropológicas, la dignidad no había sido considerada como una cualidad universal, sino

más bien como una cualidad con la que sólo algunas personas nacían y, en otros casos, como algo que “había que ganarse”.

Atendiendo a la clasificación de Düwell, M., Braarvig, J., Brownsword, R. y Mieth, (2014, 25-27) podemos distinguir cinco maneras de conceptualizar la dignidad humana: (1) En primer lugar el rango, era motivo para tratar a la persona con respeto y, al mismo tiempo, para que la persona con un determinado rango se comportara conforme a la dignidad que se espera de esa posición. La dignidad atribuida al rango no es universalizable y tampoco es inalienable. (2) En segundo lugar, los autores señalan, la virtud y el deber como una serie de normas autoimpuestas para actuar conforme a una cierta dignidad, la dignidad se perdería cuando el individuo deja de actuar conforme a estas normas o deberes de conducta. (3) Tercero, el *status* religioso. Este concepto puede llegar a considerar la dignidad como universal, al entender la ley religiosa como válida para todos los seres humanos. (4) El cuarto concepto es el *status* cosmológico y antropológico del ser humano, visto como una condición especial que distingue a los seres humanos de otros seres vivos y los convierte en criaturas admirables. (5) En quinto y último lugar, el respeto por la dignidad individual de cada ser humano. Este concepto de dignidad, al contrario que los anteriores, es universal e inalienable, no puede perderse bajo ningún concepto y, además, es fuente de derechos.

A continuación, presentaremos un breve recorrido histórico realizando una síntesis de las ideas de los principales autores que han tratado del tema de la dignidad, como justificación, en nuestra tesis, del valor intrínseco de la persona.

Gomá (2019) distingue tres posiciones diferentes en la historia de la dignidad: En primer lugar, la de aquellos autores que sólo se fijan en la miseria humana; en segundo lugar, la postura de los que reconocen que hay miseria pero, también, dignidad y, en tercer

lugar, los que sólo se fijan en la excelencia y la dignidad. Estos tres grandes grupos estarían representados por distintas corrientes de pensamiento. El autor señala que el primer grupo crea el género literario de la *Consolaciones*, un texto dirigido a alguien que ha sufrido una desgracia en su vida. El segundo grupo, es inaugurado por el pensamiento de Cicerón que “por primera vez, universaliza la dignidad a todos los hombres y mujeres en cuanto dotados de razón”. (Gomá, 2019, 22) Y, en el tercer grupo, encontramos a los autores del humanismo renacentista, aquellos que ensalzan la excelencia humana.

5.2. La dignidad en Platón y Aristóteles

Platón concibe al ser humano como una dualidad, distinguiendo el ser físico o corpóreo y el alma. El cuerpo sería como una cárcel para el alma, algo que limita y corrompe su naturaleza divina. Por eso, Platón, sólo concibe la dignidad humana fuera de su condición mundana: “La dignidad de la naturaleza humana en Platón se configura sólo en un nivel extra-mundanal. La excelencia del ser humano no puede caber en su condición humana, limitada e ignorante”. (Pele, 2010, 74) Para Platón, la dignidad humana, no es innata, hay que conseguirla. Distingue, también, entre la naturaleza de unos seres humanos y otros, por su predisposición natural al bien o su capacidad de alcanzarlo, no todos los seres humanos son iguales en dignidad, depende de su posibilidad de trascender la condición humana. (Pele, 2010)

Aristóteles reconcilia y une alma y cuerpo, de modo que se complementan en lugar de estorbase, como sucedía en la teoría platónica. Aristóteles, como discípulo de Platón, parte de sus planteamientos y premisas, pero las revisa y adapta a su particular

visión del ser humano. El Estagirita en su obra *Acerca del alma*⁶⁸ propone una concepción hilemorfística del ser humano, según la cual el alma, aunque de naturaleza divina, confiere la forma y, el cuerpo, la materia: “Luego el alma es necesariamente entidad en cuanto forma específica de un cuerpo natural que en potencia tiene vida. Ahora bien, la entidad es entelequia, luego el alma es entelequia de tal cuerpo”. (Aristóteles, 1978, 187)

En Aristóteles entra en juego el concepto de autonomía conectado con la dignidad, de tal manera que el fundamento de la dignidad, en Aristóteles, tiene que ver con el tipo de vida que lleva el individuo, derivada de su capacidad racional y su autonomía. Es, por esta razón, precisamente que, aunque Aristóteles reconoce la grandeza y la dignidad del ser humano, sin embargo, no confiere una igual dignidad a todos los seres humanos: “Aristóteles utiliza y concreta los rasgos de la naturaleza humana que marcan la dignidad del hombre, como criterios de identidad que permiten determinar y justificar la grandeza y la superioridad de unos sobre otros”. (Pele, 2010, 297)

El filósofo reconoce un concepto de humanidad compartida por todos los seres humanos como una autonomía individual, como la capacidad racional de decidir sobre sí mismos, pero, al mismo tiempo, introduce una dimensión moral que justifica la desigual dignidad de los seres humanos en la medida en la que alcancen la “vida buena”, conforme a la práctica de las virtudes éticas.

La base de la dignidad tiene que ver con el grado de autorrealización del ser humano, en cuanto al desarrollo de sus capacidades y virtudes: “La autorrealización es siempre asequible. Realizarse del mejor modo, llegar a la excelencia, significa procurar desarrollar las propias facultades y talentos. La medida, por tanto, es relativa a cada uno. Se trata de ser lo mejor que cada uno puede ser”. (Bosch y Cavallotti, 2016, 63) Resulta

⁶⁸ Aristóteles, Acerca del Alma. Trad. A. Bernabé, Gredos: Madrid, 1978.

interesante esta apreciación de los autores referente a la autorrealización como el máximo desarrollo de las capacidades y virtudes. Desde este enfoque, vuelve a ser fundamental la aportación de la ética como saber práctico que ha de hacer de las virtudes un hábito cotidiano.

5.3. Cicerón (106 a. C- 43 a. C) y la grandeza humana

Cicerón reconoce la grandeza humana frente a otras especies y seres vivos. La dignidad de los seres humanos deriva, precisamente, de la dignidad de la especie humana que es la única que posee facultad racional. “Esta dignidad ontológica la tienen todos los seres humanos por el mero hecho de existir como “naturalezas racionales individualizadas”. (Taboada, 2008, 82)

Cicerón reconoce otras capacidades del ser humano: la capacidad de decisión, de anticipación y de discernimiento, lo cual supone el reconocimiento del desarrollo moral de la persona. Por tanto, además de la dignidad ontológica, encontramos en Cicerón el reconocimiento otras dimensiones de la dignidad que dependen de los actos intencionales de la persona y del desarrollo de ciertos atributos o virtudes en distintos grados:

“...Entre el hombre y la bestia la mayor diferencia consiste en que esta, en tanto en cuanto es movida exclusivamente por los sentidos, se adapta solo a aquello que está materialmente presente, con muy poca percepción del pasado y del futuro. El hombre, en cambio, al disponer de razón por la que discierne las consecuencias, percibe las causas de las cosas y no desconoce sus precedentes y sus, digamos, indicios, compara las semejanzas y asocia y relaciona los hechos presentes con los futuros: percibe fácilmente el desarrollo de la vida entera y se adelanta a aprestar las cosas necesarias para vivirla”. (Cicerón y García Pinilla, 2014, 46)

Cicerón distingue la dignidad de la persona como diferente a la dignidad de otros seres vivos, como pueden ser los animales, por la razón y la capacidad de discernir en la toma de decisiones.

5.4. Santo Tomás de Aquino (1225-1274) y la dignidad en la *Summa Theologica*

Siguiendo el desarrollo de Pele, (2009) sobre el concepto de la dignidad humana de Santo Tomás de Aquino en la *Summa Theologica*, podemos afirmar que se basa en la superioridad de los seres humanos sobre los animales y el resto de la creación, siguiendo la descripción del capítulo primero del Génesis. Dios hizo al hombre para que pudiera ser señor de la creación, un ser superior a los animales.

Santo Tomás parte de las teorías de los filósofos griegos, en particular en la obra de Aristóteles, a quién llama “el filósofo”. Se apoya en la teoría hilemórfica aristotélica para justificar que la capacidad racional del hombre es lo que le confiere dignidad. El principio de intelectualidad del ser humano es la “forma” del cuerpo, lo que le permite conocer: “According to the Philosopher, Metaph. viii (Did. vii 2), difference is derived from the form. But the difference which constitutes man is “rational,” which is applied to man on account of his intellectual principle. Therefore the intellectual principle is the form of man.”⁶⁹ (Aquinas, 2014, 2277)

De Aquino define al ser humano como persona, su dignidad estriba en la libertad del ser humano para elegir, algo que le confiere su capacidad racional: “...Humans can know natural law, which “is nothing else than the rational creature’s participation of the eterna law.” (Aquinas 1981, I-II 91, 2) Aquinas focused on the rational nature of the

⁶⁹ “Según el filósofo, Metaph. viii (Did. vii 2), la diferencia se deriva de la forma. Pero la diferencia que constituye al hombre es “racional”, la cual se aplica al hombre a causa de su principio de intelectualidad. Por lo tanto, el principio de intelectualidad es la forma del hombre ”. (La traducción es nuestra).

human being and consequently his natural law theory is directly founded on the basic elements of humanity".⁷⁰ (Melé, D. y Sánchez-Runde, 2013, 684)

Pero la dignidad en Santo Tomás va ligada al comportamiento y a la conducta. Cuando el hombre comete un pecado, entonces, pierde su "condición de persona", su dignidad y se asemeja a las bestias. La razón humana para Santo Tomás es una razón imperfecta, limitada por la condición humana. Los ángeles poseen inteligencia, una capacidad intelectual superior a la humana ya que no tienen una limitación corpórea. Para Santo Tomás, la razón y la libertad humanas están condicionadas por la razón divina, por el perfecto intelecto.

5.5. Disputa sobre la dignidad humana entre De Las Casas y Sepúlveda

Resulta interesante, en relación al concepto que nos ocupa, la famosa Disputa que tuvo lugar en Valladolid en el año 1550-1551, sobre la dignidad humana, la naturaleza y la racionalidad de los indígenas. Los protagonistas de esta Disputa fueron Juan Ginés de Sepúlveda (1489–1573) y Bartolomé De Las Casas (1484–1566), pertenecientes a la orden dominica y que representaban dos posturas teóricas contradictorias. El concepto de humanidad está y estaba relacionado con el concepto de dignidad y los derechos que corresponden a una persona: "The concept of humanity is intimately related to the concepts of dignity and rights. A person who is not understood to possess rationality is

⁷⁰ "Los seres humanos pueden conocer la ley natural, que "no es otra cosa que la participación racional de la criatura en la ley eterna" (Aquino 1981, I-II 91, 2) Aquino se centró en la naturaleza racional del ser humano y, en consecuencia, en su ley natural. La teoría se basa directamente en los elementos básicos de la humanidad". (La traducción es nuestra).

not acknowledged to be human, and consequently has no dignity and no rights".⁷¹(Pharo, 2015, 96)

El debate se centraba, principalmente, en la aplicación de la teoría aristotélica de la esclavitud natural a los indios de América. (Pereña, 2020) Para Sepúlveda, los indígenas no eran seres racionales porque no poseían cultura alguna, eso les convertía en seres idóneos para la esclavitud. De Las Casas, sin embargo, mantenía una postura contraria respecto a la condición de "los indios", ya que entendía que la ley natural les otorgaba derechos individuales y, al mismo tiempo, universales para todos los seres humanos. Trató de refutar la aplicación de la teoría aristotélica de la esclavitud natural a los indígenas, demostrando que los indios no cumplen los requisitos que describe Aristóteles. (Pereña, 2020)

El "problema" de los indígenas, según De Las Casas, es que eran "paganos", es decir, idólatras y salvajes, pero esto sólo mostraba su falta de conocimiento de la fe cristiana, hecho que no les convertía en esclavos naturales. De Las Casas defendía la posibilidad de convertir a las poblaciones indígenas al cristianismo de una manera pacífica y no violenta. (Pharo, 2015, 96-97)

Sepúlveda utilizaba el término de "bárbaros" para referirse a los indígenas y justificaba tanto la guerra, como la esclavitud, basándose en Aristóteles y arguyendo que la condición natural de estos seres es obedecer a otros ya que no tienen capacidad racional. De Las Casas responde en su *Apología* (De Las Casas, 1989) realizando un estudio de lo que significa barbarie y distinguiendo cuatro tipos (Maestre, 2004): Primero, los individuos que se consideran bárbaros en sentido amplio, que serían todos aquellos

⁷¹ "El concepto de humanidad está íntimamente relacionado con los conceptos de dignidad y derechos. Una persona que no se entiende que posee racionalidad no es reconocida como humana y, en consecuencia, no tiene dignidad ni derechos". (La traducción es nuestra).

“inhumanos y atroces” (Maestre, 2004, 118). En segundo lugar, los bárbaros que no poseen un idioma literario para expresar lo que piensan, por tanto, son faltos de erudición y de letras. Tercero, bárbaros en sentido estricto, son aquellos individuos que son crueles, que no se gobiernan por la razón, ni por ley alguna, que no tienen instituida ningún tipo de organización política y que tampoco cultivan la amistad. Esta clase de barbarie es la que De Las Casas señala como la que es considerada por Aristóteles de los individuos “siervos por naturaleza”, es decir, esclavos. En cuarto lugar, los hombres “que no conocen a Cristo” (Maestre, 2004, 119), expuesto a las máximas atrocidades porque no conocen la fe cristiana.

Sepúlveda, consideraba que los pueblos indígenas de América, se encontraban en la tercera categoría de barbarie, es decir, eran esclavos naturales, según Aristóteles. De Las Casas, en cambio, entiende que es la cuarta de las categorías, la que corresponde con la situación de los indígenas, es su desconocimiento de la fe cristiana lo que hace diferente su cultura y organización. De Las Casas ve a los indios como superiores a los españoles en cualidades naturales e, incluso, morales y no considera que exista una raza o un pueblo inferior a otro.

Ambos autores, Sepúlveda y De Las Casas, así como otros autores contemporáneos de la época como Vitoria (1483-1566), tomaban la teoría *política* de Aristóteles como referente, ya que fue la primera obra teórica sobre lo político y culmina con la rotunda afirmación de la naturaleza política del ser humano, primero en potencia y luego en acto. El filósofo excluía a los bárbaros de esta tesis sobre la naturaleza política, ya que “les falta la capacidad racional imprescindible para el autogobierno como para el gobierno de la *polis*”. (Delgado, 2007, 95) De Las Casas no estaba de acuerdo con esta

premisa aristotélica y consideraba que eran muy pocas y raras las excepciones a la naturaleza política de los seres humanos.

Esta Disputa dialéctica supone un paso adelante en el trayecto histórico de la dignidad humana. La defensa que hace De Las Casas en favor de la humanidad y dignidad de los indígenas fortaleció la idea universal de que “todas las gentes del mundo son hombres”. (Maestre, 2004, 134)

5.6. Francisco de Vitoria (1483-1566) y el *Ius Gentium*

No podemos dejar de incluir entre las aportaciones al concepto de dignidad humana, las del anteriormente mencionado, Francisco de Vitoria (1483-1566). Podemos atribuir a Vitoria la creación del *Ius Gentium*, el derecho de gentes: “Lo que la razón natural ha establecido entre todas las gentes (*inter omnes gentes*) se llama derecho de gentes”. (Llano, 2016, 108) El *Ius Gentium*, es un tipo de “razón” que ordena las relaciones entre los hombres y los pueblos. Según Llano (2016), Vitoria justifica la presencia y colonización de América apelando al *Ius Communicationis* que “representa para nuestro autor el derecho humano básico del que dimanan los demás derechos y libertades tanto a nivel individual, como en el ámbito social e internacional”. (Llano, 2016, 109) Sin el derecho básico a la comunicación, el ser humano no puede desarrollar su humanidad, ni su dimensión política y social. Este derecho de comunicación está amparado por la ley natural, por el derecho de gentes, válido para todos los hombres, sin excepción. Privar de este derecho, para Vitoria, es ir *contra natura*, cometer un acto injusto e inhumano.

El *Ius Communicationis* y el *Ius Gentium* de Vitoria influyen de manera decisiva en el humanismo renacentista y en autores posteriores como Kant (1724-1804). El

reconocimiento de la sociabilidad natural del ser humano y la consideración de la humanidad como comunidad unida por vínculos naturales, salvando las diferencias de razas y pueblos, supone una considerable novedad que sienta las bases de lo que podríamos considerar como la primera Declaración de los Derechos Humanos.

5.7. La dignidad humana en el Renacimiento italiano: Manetti (1396-1459) y Mirandola (1463-1494)

En paralelo a las teorías de autores como Vitoria y De Las Casas, en Italia, autores como Manetti (1396-1459) y Mirandola (1463-1494) escribían tratados sobre la excelencia y la dignidad humana.

Giannozzo Manetti, escribe su obra *De dignitate excellentia hominis* (1452) como respuesta a la visión negativa sobre la naturaleza humana del Papa Inocencio III (1161-1216) en su tratado *De miseria humanae conditionis* (1195). Manetti describe la primacía del hombre sobre el Universo y ensalza su grandeza, situándolo como dueño del mundo y de sus criaturas. (Iturmendi y Falcón, 2017,145) Según Gröschner, (2005), en este momento, se inicia la emancipación de la Teología, la religiosidad comienza a ser algo subjetivo en el que el individuo es protagonista, sólo así se puede entender que se pueda: “poner en el mismo plano a la posición cristiana del poder de creación divino y a la posición humanística del poder de creación humana”. (Gröschner, 2005, 67)

Oratio de hominis dignitate (1485), consultado en Goñi Zubieta (1996), es el discurso del humanista Pico Della Mirandola sobre la dignidad humana. La obra presenta 900 tesis para explicar o demostrar la dignidad humana. El humanista se concede el derecho de reflexionar por sí mismo, de meditar y de compartir sus tesis sobre la excelencia del hombre. La idea fundamental en la que Mirandola basa la dignidad del

hombre es la libertad: “La dignidad de Adán estriba en la libertad, semejante a la divina, para crearse a sí mismo como quiera”. (Gomá, 2019, 25)

Según Esmorís (2015), Mirandola presenta a Dios como un arquitecto supremo que crea el mundo, la naturaleza y las criaturas y que, una vez acabada su obra, quiere contar con alguien que la admire y la valore. Por esta razón, crea al hombre, pero sin seguir ningún modelo arquetípico, sino de manera indeterminada para que Adán pueda escoger y determinar su propia naturaleza. La excelencia y dignidad de Adán no vendría, por tanto, por su escalafón en la creación, puesto que ya estaba toda la creación terminada, sino por su capacidad de elegir, por su libertad:

“La naturaleza definida para los demás seres está limitada a las leyes prescritas por mí; tú, que no estás limitado por nada, definirás la naturaleza para ti mismo según el arbitrio en cuya mano te puse. Te coloqué en medio del mundo para que desde ahí vieras mejor todo lo que está en el mundo, y no te hice ni celeste, ni terreno, ni mortal, ni inmortal, para que tú mismo, como si fueras tu propio modelador y escultor voluntario y honorario, te construyas según la forma que quieras.” (Della Mirandola, 2003, 9)

En Mirandola destaca la primacía del yo, como sujeto racional autónomo: “el hombre emerge como categoría de valor autónoma”. (Arpini, 2019, 8) Este es, sin duda, un rasgo característico del pensamiento renacentista.

5.8. La dignidad humana en *El Criticón* de Gracián

Critilo y Andrenio son los protagonistas esta obra de Gracián (1601-1658) en la que la miseria y la dignidad del hombre son el tema principal. La trama nos muestra la manera adecuada de hacerse personas a través de sus protagonistas. Gracián pide al lector espíritu crítico a la hora de leer e interpretar la obra, de manera que los casos y las

experiencias que se representan a través de sus protagonistas sirvan como enseñanzas para sacar partido de sus moralejas. (Herrera, 1985)

Gracián es heredero del pensamiento humanista que refleja la idea de que el hombre se hace persona a través del estudio, de la educación y el conocimiento, como consecuencia de cultivar una serie de cualidades y virtudes propiamente humanas. Hacerse persona es algo que hay que conquistar, una posibilidad latente en todos los seres humanos, pero que, sin embargo, no todos llegan a alcanzar: “Por eso en el mundo abundan las “personetas” o “personillas”, caricaturas de personas, hombres a medio hacer, cuando no monstruos, o seres más cercanos a las fieras”. (Mora, 2010, 124)

El pilar de la *dignitas hominis* en *El Criticón* (1657) de Gracián es la libertad. El hombre es libre y tiene la capacidad de escoger la virtud, de desarrollarse como persona, o de elegir la miseria. Mora (2010), señala que la *miseria hominis* está presente a lo largo de toda la obra y presenta el mismo relato bíblico del pecado original.

5.9. Kant (1724-1804): libertad y autonomía

Kant es el pensador que mejor subraya la dignidad del hombre como libertad y autonomía moral. El tema de la dignidad es el centro de la filosofía moral kantiana. Kant reúne y, de alguna manera, culmina las teorías de los pensadores humanistas en las que el hombre, por su capacidad racional, se separa y distingue de la naturaleza y adquiere una especial categoría como ser autónomo y libre. Tal y como señala Melendo (1994), “la “independencia interior” de la que hablaba Kant se exhibe como rigurosa indemnidad, por encumbramiento, respecto al universo material en su conjunto; como autarquía que ostenta, simultáneamente, una estrictísima y ensalzante vocación supra-cósmica en el individuo humano”. (Melendo, 1994, 21)

Para Kant la dignidad se identifica con la autonomía moral, esto quiere decir que el hombre se rige por leyes que él mismo se da. Esta autonomía es auto-legislación, Kant sustituye la ley natural por una ley de la razón pura. Tal y como expone Ballesteros (2004):

“En todo caso, para justificar la idea de autonomía como auto-legislación, Kant no tiene más opción que desdoblar al sujeto en dos y, suponer, por un lado, un yo empírico y, por otro, un yo trascendental, que se comportan como legislado y legislador respectivamente. Asignando la capacidad legisladora al yo en un plano trascendental y no meramente empírico, Kant evita el subjetivismo fácil, pues el plano trascendental no es otro que el de la razón universal”. (Ballesteros, 2004, 6)

La ley moral suprema es lo único que sirve como principio a la voluntad, así lo escribe Kant en la Fundamentación de la Metafísica de las *costumbres* (1785), “No debo obrar nunca sino de forma que pueda querer también que mi máxima deba convertirse en ley universal”. (Kant, 1996, 27)

Respecto al tema que nos ocupa, la justificación de la dignidad humana, es muy importante la diferencia que establece Kant sobre el valor de las personas y de las cosas, las personas como seres racionales poseen dignidad, un valor como fin en sí mismos. Los seres humanos no están en función de otra cosa, como seres instrumentales. Así afirma Kant: “El ser humano y en general, todo ser racional, existe como fin en sí mismo, no meramente como medio para uso caprichoso de esta o aquella voluntad, sino que debe ser siempre al mismo tiempo como fin en todas las acciones, tanto las dirigidas a sí mismo, como a otro ser racional”. (Kant, 1996, 50) La dignidad que confiere Kant a las personas es más que una mera cualidad o propiedad atribuible a todo ser humano.

Resulta interesante la aplicación práctica del imperativo categórico kantiano al mundo empresarial que, según Mansell (2013), es una sólida base para justificar la obligación moral que tienen las empresas para con sus grupos de interés:

“...His classification of duties should be relevant for any deontological theory of the corporate objective. He would regard the contractual rights established in transactions between the corporation and various stakeholders (employees, shareholders, suppliers, etc.) as morally binding because their violation contradicts the categorical imperative that human beings are treated always as an end and never merely as a means”.⁷² (Mansell, 2013, 584)

Tener en cuenta la aplicación e integración del imperativo categórico kantiano en la empresa sería una manera de asegurar que las personas sean tratadas como un fin en sí mismo, nunca como un medio o un recurso.

5.10. La dignidad de la persona según la Doctrina Social de la Iglesia

La concepción católica del ser humano como ser creado a imagen de Dios lo cual es fundamento de su dignidad, constituye una manera de entender la convivencia humana que tiene consecuencias para el orden social. La Doctrina Social católica propone una serie de “normas de construcción para la sociedad” (Althammer, Bergsdorf, Depenheuer, y Rauscher, 2008, 144) centradas en la concepción del ser humano como persona.

El Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia (2004), elaborado por el Pontificio Consejo “Justicia y Paz” recoge las enseñanzas y principios de la Doctrina

⁷² “Su clasificación de deberes debe ser relevante para cualquier teoría deontológica del objetivo corporativo. Consideraría que los derechos contractuales establecidos en las transacciones entre la empresa y los grupos de interés (empleados, accionistas, proveedores, etc.) son moralmente vinculantes porque su violación contradice el imperativo categórico de que los seres humanos sean tratados siempre como un fin y nunca simplemente como un medio”. (La traducción es nuestra).

Social de la Iglesia Católica que pone en relación “la persona humana y la sociedad con la luz del Evangelio”. (Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, 2004, Carta introductoria)

El Compendio define a la persona como un ser único e irrepetible, como un “yo capaz de autocomprenderse, autoposeerse y autodeterminarse”. (Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, 2004, Sec. 131) Nos parecen fundamentales y reseñables en la cuestión que nos ocupa, los apartados 132, 133 y 134, que el Documento dedica al respeto de la dignidad humana: “El respeto de la dignidad humana no puede absolutamente prescindir de la obediencia al principio de «considerar al prójimo como otro yo, cuidando en primer lugar de su vida y de los medios necesarios para vivirla dignamente»”. (Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, 2004, 132)

La Doctrina defiende el valor de la persona como ser trascendente y como único ser que Dios ha amado por sí mismo, por tanto, la persona no puede ser instrumentalizada ni usada para fines que sean ajenos a su pleno desarrollo.

5.10.1. León XIII (1810-1903) y la Encíclica *Rerum Novarum*

La Doctrina Social de la Iglesia surge como una fusión de “principios para la reflexión y de normas para la acción” (André-Vincent, 1983, 158) que comienzan con la Encíclica *Rerum Novarum* (1891) del Papa León XIII. Es importante conocer el contexto en el que surge la encíclica y es, precisamente, en un momento histórico de profundas injusticias laborales, un contexto, en el que los trabajadores no tenían derecho, entre otras cosas, a asociarse ni a reunirse para poder decidir o defender sus intereses comunes. André-Vincent (1983), hace referencia a la Ley *Le Chapelier* que privaba a los obreros de su estatuto profesional y de sus derechos de asociación y negociación. Sin duda, la

Encíclica *Rerum Novarum*, tuvo gran influencia en la legislación, ya que comenzaron a surgir una serie de leyes sociales que regulaban y conferían ciertos derechos a los trabajadores, entre ellos, el derecho de asociación colectiva, o la seguridad y salud de los trabajadores. Sin embargo, el enfoque de las políticas sociales que fueron surgiendo diferían del camino propuesto por la *Rerum Novarum*. Los sindicatos comenzaron a proliferar en aquel momento, pero pronto este movimiento sindicalista se politizó y derivó en movimientos que defendían la lucha de clases, en lugar de defender la colaboración y la cooperación, como proponía la Encíclica: “Es mal capital, en la cuestión que estamos tratando, suponer que una clase social sea espontáneamente enemiga de la otra, como si la naturaleza hubiera dispuesto a los ricos y a los pobres para combatirse mutuamente en un perpetuo duelo. [...] Ambas se necesitan en absoluto: ni el capital puede subsistir sin el trabajo, ni el trabajo sin el capital” (León XIII, 1891, Sec. 14)

Daughton (2019), destaca la idea de que la Encíclica *Rerum Novarum* no es sólo un documento público sobre la injusticia laboral, sino que refleja la preocupación por la “alteridad”, como la base del pensamiento de la esfera pública. Esto supone una gran contribución a nivel ético respecto al bien común y a la convivencia social: “This is a contribution at the ethical level, taking seriously the discernment of the common good, a shared vision of living well together”⁷³ (Daughton, 2019, 525)

La Encíclica de León XIII es el comienzo de la expresión de la preocupación de la Iglesia por la convivencia social en condiciones de justicia. Los Pontífices sucesores continuaron con el desarrollo de la Doctrina Social de la Iglesia adaptada a cada momento histórico.

⁷³ “Esta es una contribución a nivel ético, tomando en serio el discernimiento del bien común, una visión compartida de vivir bien juntos”. (La traducción es nuestra).

5.10.2. San Juan XXIII (1881-1963)

Mater et Magistrum (1961) es la primera gran Encíclica de San Juan XXIII sobre temas sociales. En esta Carta destaca, principalmente, la preocupación de la Iglesia en aquel momento por las condiciones necesarias para la justicia internacional: "...A necessary condition for international justice to prevail was a sense of global community, solidarity".⁷⁴ (Thanawala, 1998) El Pontífice seguirá desarrollando el tema de la Justicia global en la Encíclica *Pacem In Terris* (1963) en la que se centra, principalmente, en el bien común universal, como concepto que trasciende las fronteras de los países y que es aplicable a la comunidad humana en su conjunto. Esta Carta integra también la temática de los Derechos Humanos que aparece como una exigencia de la dignidad humana. Es reseñable, como destaca (Gutián, 2017), que San Juan XIII no habla sólo de derechos, sino que los relaciona con sus correspondientes deberes, con la responsabilidad de cada ser humano.

La dignidad humana del trabajador comienza a ser un asunto prioritario, también, en la doctrina social de la Iglesia que, no sólo denuncia las condiciones de injusticia, sino que define los requerimientos de un sistema económico justo que tenga en cuenta el desarrollo humano:

"...Si el funcionamiento y las estructuras económicas de un sistema productivo ponen en peligro la dignidad humana del trabajador, o debilitan su sentido de responsabilidad, o le impiden la libre expresión de su iniciativa propia, hay que afirmar que este orden económico es injusto, aún en el caso de que, por hipótesis, la riqueza producida en él alcance un alto nivel y se distribuya según criterios de justicia y equidad".
(Juan XXIII, 1961, Sec. 83)

⁷⁴ "Una condición necesaria para que prevaleciera la justicia internacional era un sentido de comunidad global, solidaridad". (La traducción es nuestra).

San Juan XXIII alerta ya entonces, sobre el grave peligro que supone el olvido del hombre frente a la investigación, la innovación y la técnica. Para ilustrar esta idea, se remite a una cita de su Pontífice predecesor, Pío XII:

“Con razón afirma también nuestro predecesor Pío XII que la época actual se distingue por un claro contraste entre el inmenso progreso realizado por las ciencias y la técnica y el asombroso retroceso que ha experimentado el sentido de la dignidad humana. «La obra maestra y monstruosa, al mismo tiempo, de esta época, ha sido la de transformar al hombre en un gigante del mundo físico a costa de su espíritu, reducido a pigmeo en el mundo sobrenatural y eterno» (Radiomensaje navideño del 24 de diciembre de 1943; cf. *Acta Apostolicae Sedis* 36 (1944) p. 10)”. (Juan XXIII, 1961, Sec. 243)

El retroceso del valor de la dignidad humana relacionado con el progreso de la técnica es un tema recurrente en las distintas Encíclicas que forman el *corpus* de la Doctrina Social Católica.

5.10.3. San Juan Pablo II (1920-2005)

El Pontífice San Juan Pablo II continúa con la labor de desarrollo de la Doctrina Social que ya iniciaron sus predecesores León XIII, Pío XII, Juan XIII y Pablo VI. Juan Pablo II escribe durante su pontificado tres Encíclicas que versan sobre cuestiones económicas, sociales y laborales: *Laborem Exercens* (1981), *Sollicitudo Rei Socialis* (1987) y *Centesimus Annus* (1991). Los escritos y enseñanzas de Juan Pablo II han tenido una gran repercusión posterior, no sólo en la doctrina social de Benedicto XVI y el Papa Francisco sino, también, en movimientos sociales, como el de los sindicatos. El pensamiento de Wojtyla está marcado por la importancia de la persona y su libertad como base de su dignidad y de la construcción y desarrollo de su propio ser. Tal y como señala Lee (2019): “Karol Wojtyla emphasized that in free choice one constitutes oneself, that

free choice involves not just a selection of this or that action, but the building up of a certain kind of self'.⁷⁵ (Lee, 2019, 166)

Laborem Exercens (1981) es la Carta Encíclica que San Juan Pablo II escribe sobre el trabajo humano. La Encíclica desarrolla el argumento personalista de San Juan Pablo II, así podríamos decir que el centro del Documento no es el trabajo, sino la persona trabajadora que se realiza mediante el trabajo.

El de San Juan Pablo II es un concepto de “personalismo integral” que se explica de en relación con los demás y con Dios: “La naturaleza de la persona humana se desvela plenamente sólo en su relación con otras personas; pero es en su relación con el Dios personal donde alcanza la plenitud”. (Sarmiento, 1997, 677)

El capítulo tercero de la Encíclica *Laborem Exercens* está dedicado a la exposición del argumento personalista, que según Sarmiento (1997), podríamos sintetizar en las siguientes ideas: (1) En primer lugar, la idea de que en el trabajo se debe salvaguardar la prioridad de la persona; (2) Segundo, el hombre es el centro de la vida socioeconómica; (3) el trabajo es un acto personal; (4) en cuarto lugar, todo trabajo debe orientarse al desarrollo personal y, (5) en último lugar, la finalidad del trabajo es el dominio de la creación.

La Encíclica pone de manifiesto que el trabajo es un tema clave en la cuestión social si lo vemos desde la perspectiva del bien del hombre. El trabajo es un bien que corresponde a la dignidad del hombre: “El trabajo es un bien del hombre —es un bien de su humanidad—, porque mediante el trabajo el hombre *no sólo transforma la naturaleza* adaptándola a las propias necesidades, sino que *se realiza a sí mismo* como

⁷⁵ "Karol Wojtyla enfatizó que en la libre elección uno se constituye a sí mismo, que la libre elección implica no solo una selección de esta o aquella acción, sino la construcción de un cierto tipo de yo". (La traducción es nuestra).

hombre, es más, en un cierto sentido «se hace más hombre». (Juan Pablo II, 1981, Sec. 9)

La segunda de las Encíclicas de San Juan Pablo II sobre la cuestión social es la *Sollicitudo Rei Socialis* (1987) sobre los problemas de desarrollo de los hombres y los pueblos. En esta Encíclica, San Juan Pablo II rinde homenaje, estudiando y actualizando el contenido de la Carta apostólica que escribiera su predecesor Pablo VI, la Encíclica *Populorum Progressio* (1967) que versaba sobre el desarrollo de los pueblos y en la que destaca una idea novedosa en la visión del desarrollo: “el desarrollo es el nombre nuevo de la paz”. (Juan Pablo II, 1987, II)

San Juan Pablo II desarrolla, con el mismo enfoque que Pablo VI, el tema del desarrollo humano integral y verdadero como justificación para el desarrollo de las Naciones y los pueblos:

“No sería verdaderamente digno del hombre un tipo de desarrollo que no respetara y promoviera los derechos humanos, personales y sociales, económicos y políticos, incluidos los derechos de las Naciones y de los pueblos. [...] Hoy, quizás más que antes, se percibe con mayor claridad la contradicción intrínseca de un desarrollo que fuera solamente económico. Este subordina fácilmente la persona humana y sus necesidades más profundas a las exigencias de la planificación económica o de la ganancia exclusiva”. (Juan Pablo II, 1987, Sec. 33)

La Encíclica *Centesimus Annus* (1991) es un documento escrito para conmemorar los cien años de la *Rerum Novarum* (1891). Podríamos decir que *Centesimus Annus* es una revisión y actualización de la problemática planteada en la Carta del Pontífice León XIII. No podemos dejar de mencionar la importancia que tiene en los escritos de San Juan Pablo II la influencia de la caída del comunismo en el este de Europa. El Pontífice trata, detenidamente, en esta Encíclica temas relacionados con el socialismo como puede ser la

relación del hombre con el trabajo y el derecho a la propiedad privada. Lee (2019) destaca cómo Juan Pablo II justifica la propiedad privada como un derecho y un acto de realización humana:

“In *Centesimus annus* he explains that a right to private property is founded fundamentally on the person’s and the family’s right to free self-determination. Work should not be understood as only a means to producing a commodity, but rather as an activity by which a human person actualizes or fulfills himself, an act of self-realization”.⁷⁶ (Lee, 2019, 169)

Se atribuye a Juan Pablo II, el renacimiento de la Doctrina Social de la Iglesia extendiéndola a los temas de la convivencia y de la vida social como el trabajo, la democracia, el matrimonio o el papel de la mujer en la sociedad.

5.10.4. El Papa Francisco y la Encíclica *Laudato Si*

La Encíclica *Laudato Si* (2015) versa sobre el papel de la persona en el cuidado de la casa común. El Documento es una especie de teología de la creación como señala Mahoney (2019) que, también, destaca el enfoque del Papa Francisco en la Encíclica que hace hincapié en la idea de que la modernidad ha sido demasiado antropocéntrica y esto ha tenido consecuencias dañinas porque el progreso tecnológico no necesariamente va alineado con el progreso moral. Su enfoque difiere de la idea de la modernidad en la visión del ser humano como señor y maestro de la creación, de la naturaleza. El capítulo tercero de la Encíclica está dedicado a las consecuencias del antropocentrismo moderno, entre ellas se destacan: la superioridad

⁷⁶ “En *Centesimus annus* explica que el derecho a la propiedad privada se basa fundamentalmente en el derecho de la persona y la familia a la libre determinación. El trabajo no debe entenderse solo como un medio para producir una mercancía, sino más bien como una actividad mediante la cual una persona humana se actualiza o se realiza a sí misma, un acto de autorrealización”. (La traducción es nuestra).

de la técnica frente a la persona, el debilitamiento de los lazos sociales y el relativismo ético.

Laudato Si ha tenido una gran repercusión a nivel internacional y ha influido de manera decisiva en acuerdos e iniciativas internacionales como la Agenda 2030, ya que el Pontífice participó en encuentros y jornadas previos a la declaración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. La Encíclica enmarca la responsabilidad de la humanidad con el desarrollo sostenible en la idea del “cuidado de la casa común”. (Albareda, 2016)

Es importante considerar la noción de desarrollo humano del Papa Francisco como desarrollo humano integral, es decir con pleno respeto a la persona humana, pero también al resto de la creación: “El auténtico desarrollo humano posee un carácter moral y supone el pleno respeto a la persona humana, pero también debe prestar atención al mundo natural y «tener en cuenta la naturaleza de cada ser y su mutua conexión en un sistema ordenado»”. (Papa Francisco, 2015, 5)

La Encíclica *Laudato Si* desarrolla el concepto de “ecología integral” que relaciona los problemas de las personas y de la sociedad con problemas ecológicos y/o medioambientales. Es crucial la conciencia de interdependencia entre el ser humano y la naturaleza y los seres humanos entre sí:

“El papa Francisco sugiere dejar la visión reduccionista que parcela la realidad y propone contemplar el planeta de forma global, advirtiendo las múltiples interdependencias que existen entre las personas entre sí y con los sistemas naturales, con la convicción de que en el mundo todo está conectado”. (Albareda, 2016, 9-10)

El Papa Francisco llama a la humanidad, especialmente, a los católicos a una “conversión ecológica”, a una verdadera transformación en las actitudes y

comportamientos. Es una llamada a un cambio de paradigma que promueva una forma de vida respetuosa con el entorno, con la protección de la “casa común”, austera y solidaria.

Respecto a la dignidad humana, el Papa Francisco continua la misma línea trazada por los anteriores Pontífices en la Doctrina Social de la Iglesia. La persona posee una dignidad especial, diferente a la de los otros seres vivos:

“La novedad cualitativa que implica el surgimiento de un ser personal dentro del universo material supone una acción directa de Dios, un llamado peculiar a la vida y a la relación de un Tú a otro tú. A partir de los relatos bíblicos, consideramos al ser humano como sujeto, que nunca puede ser reducido a la categoría de objeto”. (Papa Francisco, 2015, 64)

Tal y como hemos presentado a lo largo de este epígrafe, la Doctrina Social Católica, es resultado de la reflexión de sobre las complejas realidades humanas y sociales a la luz del Evangelio y el Magisterio de la Iglesia. (Juan Pablo II, 1987) O, como sintetiza Brugger (2019), en su definición: “Catholic Social Teaching (CST) is an exercise of Christian practical reasoning in relation to social realities”.⁷⁷ (Brugger, 2019, 509)

Son muchos los principios morales que defiende la Doctrina Social Católica desde la *Rerum Novarum*, pero si tuviéramos que destacar uno como principio fundamental, sin duda, sería, la primacía de la dignidad de la persona.

⁷⁷ “La enseñanza social católica es un ejercicio de razonamiento práctico cristiano en relación con las realidades sociales”. (La traducción es nuestra).

5.11. Una propuesta de gestión empresarial basada en la dignidad

Mea y Sims, (2019) proponen una gestión humanística de la empresa, basada en la dignidad humana, es decir, una gestión que va más allá del concepto “*People Centric*” para justificar un ecosistema “*Human-Dignity Centered (HDC)*” (Mea y Sims, 2019, 54). La propuesta desarrolla un método para orientar empresas éticas desde la perspectiva de la dignidad, definida de la siguiente manera:

“HD is the idea that every human being has transcendent value that resides within his or her essence. It is an indispensable aspect of what makes a human a person. Humans are ends in themselves, and as individuals, they have a right to treatment that reflects a deep respect for rights that dwell in them as said humans”.⁷⁸ (Mea y Sims, 2019, 55)

Cuando la dignidad humana es el objetivo de las relaciones laborales, entonces el propósito es servir al otro, sin embargo, es habitual que la relación en una organización esté basada en fines utilitaristas que no van mucho más allá de una relación contractual.

Los autores se inspiran en la Doctrina Católica de la Iglesia para crear un marco regulador de la ética empresarial y social, ya que esta reconoce al ser humano como el fin último de la sociedad. Además, en este sentido, los pensadores católicos, como Sto. Tomás de Aquino (1225-1274), Von Hildebrand (1889-1977), Marcel (1889-1973), Zubiri (1898-1983), Wojtyla (1920-2005) o Melé (1944), han realizado aportaciones fundamentales a la consideración de la dignidad humana a lo largo de los siglos. Encíclicas como la *Rerum Novarum* (León XIII, 1891) sientan las bases y los principios para una economía ética apoyada en los cimientos del concepto de dignidad humana.

⁷⁸ “DH es la idea de que cada ser humano tiene un valor trascendente que reside dentro de su esencia. Es un aspecto indispensable de lo que hace a un humano una persona. Los humanos son fines en sí mismos y, como individuos, tienen derecho a un tratamiento que refleje un profundo respeto por los derechos que habitan en ellos como dicen los humanos”. (La traducción es nuestra).

Mea y Sims (2019) ofrecen una representación gráfica de su “marco regulador” basado en la dignidad humana. En la imagen hay cuatro secciones diferenciadas. La primera de ellas hace referencia a los *inputs*, como aquellos retos a los que se enfrentan los líderes para configurar el carácter ético de la organización. Estos tres aspectos: la estrategia, la estructura organizacional y la renovación continua son comunes a casi todas las organizaciones y exigen un alto grado de compromiso ético. En segundo lugar, la figura presenta en el centro, el prisma ético, que recoge los elementos clave de los principios y virtudes de la Doctrina Social de la Iglesia. El primero de los círculos engloba los principios fundamentales que, en cierta manera, se justifican por la ley natural. Estos principios son, la dignidad humana (en el centro y como soporte de los demás), el bien común, la solidaridad y el orden correcto. El segundo círculo concéntrico es el de las virtudes éticas esenciales, que son, la magnanimidad, la humildad, la justicia, el coraje, el autocontrol, y la sabiduría. Algunas de ellas se identifican con las virtudes cardinales aristotélicas: justicia, fortaleza, templanza y prudencia y otras, derivan de estas como puede ser el coraje que está relacionado con la fortaleza, o la templanza, con el autocontrol.

El tercer elemento es el de los resultados deseados, como resultado de la aplicación práctica de los principios anteriores. Estos resultados son: beneficio, sostenibilidad y confianza. Son tres aspectos interdependientes, según los autores. El beneficio no depende sólo de resultados económicos:

“A los responsables de las empresas les corresponde ante la sociedad la responsabilidad económica y ecológica de sus operaciones (CA 37). Están obligados a considerar el bien de las personas y no solamente el aumento de las ganancias. Sin embargo, éstas son necesarias; permiten realizar las inversiones que aseguran el porvenir

de las empresas, y garantizan los puestos de trabajo". (Catecismo de la Iglesia Católica, 1992, Secc. 2432)

La sostenibilidad engloba tres dimensiones: social, medioambiental y económica. Por último, es importante también, tener en cuenta la flecha en la parte inferior de la figura que quiere representar una especie de círculo virtuoso que se retroalimenta de las actividades diarias de la empresa, del comportamiento de las personas y que es lo que, realmente, refleja la cultura corporativa.



Fig. 1 Human dignity-centered framework

Imagen 10 - Human dignity- centered framework. Mea & Sims, (2019, 57)

5.12. El movimiento personalista

Para finalizar nuestro recorrido a través las posiciones teóricas de diferentes autores y corrientes de pensamiento sobre la persona humana y su dignidad, queremos presentar, a continuación, el pensamiento de autores que han dado lugar al movimiento filosófico del personalismo como son: Emmanuel Mounier (1905-1950), Edith Stein (1891-1942), Jacques Maritain (1882-1973), Dietrich Von Hildebrand (1889-1977),

Gabriel Marcel (1889-1973), Xavier Zubiri (1898-1983), Emmanuel Lévinas (1906-1995) y, por último, Karol Wojtyla (1920-2005).

El personalismo surge en el siglo XX para recuperar el valor absoluto del ser humano frente al colectivismo y al individualismo. Esta corriente defiende una noción de ser humano integral que tiene en cuenta sus múltiples dimensiones, pero rechazando la idea de que la dignidad de una persona dependa de sus cualidades, incluso racionales. Como afirma Sgreccia (2013), el personalismo encuentra en cada persona globalidad y unidad: “La concepción personalista fundamentada ontológicamente ve en la singularidad de toda persona su globalidad y unidad, la corporeidad llena de trascendencia, la subjetividad fundada sobre una ontología espiritual”. (Sgreccia, 2013, 120)

El personalismo como filosofía original ha de tener un método propio, pero en el caso del personalismo, la metodología ha pasado a un segundo plano, el primero y más importante es el que se ocupa de la investigación de la persona. Atendiendo a las conclusiones de Burgos (2015) sobre esta cuestión, podríamos afirmar que todos los autores personalistas desde Mounier hasta Wojtyla, comparten un procedimiento similar en cuanto al método:

“...Un procedimiento que consiste en un análisis detallado y respetuoso de lo que se vive o experimenta, muy atento a la subjetividad personal, alejado de actitudes abstractas o racionalistas, realista y plenamente consciente de que no conoce una inteligencia abstracta e impersonal, y ni siquiera una inteligencia contextualizada, sino una persona concreta, específica e irrepetible, un quién, ...” (Burgos, 2015, 8)

El análisis de la persona que actúa que Wojtyla desarrolla en su obra *Persona y acción* (2015), es un método original que podría sentar las bases de una metodología personalista reconocida. Burgos (2015) le da el nombre de “metodología de la experiencia integral” al método basado en Wojtyla y que, de alguna manera, completa

el esbozo metodológico del planteamiento de Wojtyla cuyo interés fue, principalmente, antropológico.

5.13. Aportaciones de algunos autores personalista a la justificación de la dignidad

humana: Mounier, Stein, Maritain, Von Hildebrand, Marcel, Zubiri y Wojtyla.

5.13.1. Emmanuel Mounier (1905-1950)

Mounier es el autor que comenzó el movimiento personalista a través de sus escritos y de la revista *Esprit*. Mounier concretó los principales argumentos filosóficos que debían constituir este proyecto, la filosofía personalista. Como ya comentamos en líneas anteriores, el aspecto central del movimiento es la investigación sobre la persona, recogiendo elementos teóricos de corrientes tradicionales, pero introduciendo una nueva perspectiva antropológica cristiana.

En su *Manifiesto* (1936), Mounier define a la persona de la siguiente manera:

“A person is a spiritual being, constituted as such by its manner of existence and independence of being; it maintains this existence by its adhesion to a hierarchy of values that it has freely adopted, assimilated, and lived by its own responsible activity and by a constant interior development; thus it unifies all its activity in freedom and by means of creative acts develops the individuality of its vocation.”⁷⁹ (Mounier en Wright, 2017, 46)

La visión de Mounier de una sociedad personalista tiene que ver con un despertar espiritual en el que cada persona tiene la oportunidad de discernir su propia vocación. La persona se realiza en sociedad, reconociendo su responsabilidad con el otro. Como señala

⁷⁹ “Una persona es un ser espiritual, constituido como tal por su forma de existencia e independencia; mantiene esta existencia al adherirse a una jerarquía de valores que ha adoptado, asimilado y vivido libremente por su propia actividad responsable y por un constante desarrollo interior; así unifica toda su actividad en libertad y por medio de actos creativos desarrolla la individualidad de su vocación”. (La traducción es nuestra).

Sarmiento (1997, 503): “El personalismo aspira a implantar una sociedad comunitaria donde se permita el máximo despliegue de la personalidad de cada ser humano porque es una sociedad en la que prima el amor: en la donación a los demás encontrará su impulso motor”.

Esta idea está ligada al enfoque personalista que difiere de la idea reduccionista de la persona como ente individual e independiente. Mounier opone el pensamiento personalista al individualismo: “Individualism is a system of morals, feelings, ideas and institutions in which individuals can be organized by their mutual isolation and defence”.⁸⁰ (Mounier, 1989, 35) Si el individualismo tiene como condición principal la centralización del individuo hacia sí mismo, el personalismo precisamente se basa en la descentralización del individuo hacia otras perspectivas de la vida personal. Mounier añade más adelante: “...the person is, from the beginning, a movement towards others...”.⁸¹ (Mounier, 1989, 49)

Sobre la capacidad de elección, Mounier afirma que “actuar” es elegir y decidir siempre entre diferentes opciones, una decisión basada en la premisa de la libertad, pero entendida como una libertad que va más allá de la persona y tiene en cuenta sus circunstancias, su situación en el mundo y sus valores.

5.13.2. Edith Stein (1891-1942)

El itinerario filosófico de Stein es inseparable de su itinerario personal ya que se trata de una filósofa alemana conversa del judaísmo, más tarde religiosa carmelita que

⁸⁰ “El individualismo es un sistema de moral, sentimientos, ideas e instituciones en el que los individuos pueden organizarse mediante su aislamiento y defensa mutuos”. (La traducción es nuestra).

⁸¹ “La persona es, desde el principio, un movimiento hacia los demás”. (La traducción es nuestra).

fue asesinada en el campo de concentración de Auschwitz. Fue discípula de Husserl, algo que marco su pensamiento filosófico que fue una síntesis entre la fenomenología y el tomismo. A Edith le mueve la búsqueda de la verdad objetiva, a través de la ciencia quiere conocer cómo aprehendemos la verdad. Pero su verdadero objetivo es la unidad esencial de la persona humana, conocer a la persona a través de la vivencia individual, así afirma: “Tan sólo aquel que se viva a sí mismo como persona, como un todo lleno de sentido, puede comprender a otras personas”. (Stein, 1992, 43)

La tesis doctoral de Stein versa “Sobre el problema de la empatía” (1917) definida esta como la “aprehensión de las vivencias ajenas, apercibimiento del vivenciar del otro”. (Stein, 2004, 10) Stein quiere conocer la vivencia de la persona ajena a través del espíritu, se trata de un nivel de comprensión espiritual. Para la discípula de Husserl, lo que es constitutivo de la persona es el espíritu. Alma, espíritu y cuerpo vivo son los elementos de la persona: “...La individualidad de la persona humana no puede radicar principalmente en el cuerpo, puesto que el alma de cada uno es creada por Dios como una realidad completamente original e irrepetible, en la que descansa el fundamento y la fisonomía de cada ser personal humano”. (Haya, 2004, 169) Para Stein, la esencia de la persona es propia de cada ser humano, no es un rasgo común. Por eso, cada persona ha de ser considerada miembro de la humanidad, no sólo como un caso individual en el que se realiza la humanidad.

5.13.3. Jacques Maritain (1882-1973)

Maritain escribió sobre varias áreas filosóficas distintas como la metafísica, la ética y la epistemología, pero su filosofía socio-política fue la que tuvo mayor repercusión. Una de las ideas fundamentales del pensamiento de Maritain es que el hombre es un ser de naturaleza espiritual que tiene una marcada orientación hacia lo

trascendente. El objeto de su obra *Humanismo integral* publicada en 1936, tiene que ver con la importancia de lo espiritual ya que trata de “integrar el pensamiento moderno en una síntesis cristiana renovada”. (Opdebeeck, 2018, 26)

En la introducción de *Humanismo integral* podemos leer una breve declaración de su visión del humanismo, de un nuevo humanismo que integra los valores evangélicos en la sociedad:

“Este nuevo humanismo, sin común medida con el humanismo burgués y tanto más humano cuanto no adora al hombre, sino que respeta real y efectivamente, la dignidad humana y reconoce derecho a las exigencias integrales de la persona, lo concebimos orientado hacia una realización social-temporal de aquella atención evangélica a lo humano que debe no sólo existir en el orden espiritual, sino encarnarse, tendiendo al ideal de una comunidad fraterna”. (Maritain, 1966, 9)

En su obra *La persona y el bien común* (1966) Maritain pretende discernir claramente las raíces del personalismo a la luz de la filosofía tomista: “Our desire is to make clear the personalism rooted in the doctrine of St. Thomas and to separate, at the very outset, a social philosophy centered in the dignity of the human person from every social philosophy centered in the primacy of the individual and the private good”.⁸² (Maritain y Fitzgerald, 1946, 13)

Uno de los capítulos de esta obra está dedicado al estudio de la relación entre la persona y la sociedad y, al mismo tiempo, con el bien común como fin último de la sociedad. Maritain defiende la tesis aristotélica de que el ser humano es un animal social porque es racional y, precisamente, esta racionalidad sólo puede desarrollarse al estar en contacto con otros seres humanos porque, según el autor, la sociedad es indispensable

⁸² “Nuestro deseo es dejar en claro el personalismo arraigado en la doctrina de Santo Tomás y separar, desde el principio, una filosofía social centrada en la dignidad de la persona humana de toda filosofía social centrada en la primacía de lo individual frente al bien común”. (La traducción es nuestra).

para completar la dignidad humana. Aunque, conviene dejar claro, que Maritain entiende a cada ser humano como un ser completo, como una unidad, no es que necesite completarse con la sociedad, sino que la sociedad está formada por unidades de personas completas. Podemos concluir afirmando que el humanismo integral de Maritain es un humanismo que pretende una revolución espiritual de la sociedad, que integre el pensamiento cristiano y evangélico en la estructura política y socio-económica.

5.13.4. Von Hildebrand (1889-1977)

Von Hildebrand sostiene que todos los valores, también los de las organizaciones y las comunidades, están subordinados a los valores personales. (Sánchez-Migallón, 2002) Tal y como señala, Pithod (2019) una tesis fundamental del pensamiento hildebraniano es que el corazón es el centro de la persona humana. Esta idea influye de manera decisiva en otros aspectos de su antropología moral, ya que el autor sostiene que en el corazón se encuentran los verdaderos sentimientos, los más personales y, por eso, hay que tener en cuenta el corazón también en la moralidad. La virtud no sólo se puede fijar en los actos humanos, sino que ha de tener en cuenta, también, el corazón. Hay quienes pueden parecer virtuosos si miramos su comportamiento, pero de corazón no lo son tanto.

La sensibilidad afectiva de Hildebrand confiere un especial sentido a su posición intelectual, que reivindica su importancia frente a la tradición de la cultura occidental platónico-aristotélica para quién, la afectividad pertenecía a la parte irracional del hombre.

La *Ética* (1953) de Von Hildebrand es profundamente personalista. En ella destacan algunos elementos diferenciadores como la concepción de las “actitudes morales

fundamentales” que hacen referencia a que la nobleza moral radica en el corazón, como centro de los deseos y afectividad humana. En Hildebrand, la moral no se expresa sólo en el obrar como sostenía Aristóteles, sino que tiene que ver con una disposición de ánimo. (Díaz, 2017) Tal y como señalábamos en líneas anteriores, sólo se puede ser bueno desde la dimensión afectiva del corazón.

5.13.5. Marcel (1889-1973)

Marcel se acerca en su filosofía al misterio del ser de los seres personales. Cañas, (1998) define el método filosófico de Marcel como una actitud de participación en la realidad a través de las experiencias cotidianas y humanas como el amor o la esperanza. El valor trascendente de esas experiencias, según Cañas (1998), es que nos ponen frente a la persona, sin más.

La relación de la persona con el mundo a través de la participación, está mediada por la “voluntad de participación”, una disposición de ánimo que nos lleva a querer participar en la realidad y que es la expresión de nuestra relación con ella.

En su obra *Aproximación al misterio del ser* (1987), Marcel realiza un análisis del hombre moderno y llega a la conclusión de que el excesivo énfasis en la “función” conduce a una visión reduccionista del hombre, que aparece sólo como un “haz de funciones”. (Kaufmann, 2013, 3) Para Marcel, el mundo que se configura en torno a la función es un mundo deshumanizado, pero también sostiene que hay un camino para recuperar el valor de la vida que se está perdiendo en la sociedad actual y consiste en separar el ser y la vida. El verdadero sentido de la vida radica en salvar al ser: “La vida es una prueba en la que el ser humano alcanza su plenitud”. (Conesa-Lareo, 2005, 539)

De este autor personalista, también, nos interesa especialmente por el tema que nos ocupa en este capítulo, la dignidad de la persona. Según Lozano (2004) y el estudio que realiza sobre este aspecto concreto en Marcel, la dignidad personal se alcanza mediante actos interpersonales, se alcanza en el ser con otros, participando en la realidad para realizarse como ser. Sólo así es posible recuperar a la persona frente a una realidad deshumanizada. Para Marcel, lo importante es recuperar a una persona con valores que posea un sentido trascendente.

5.13.6. Zubiri (1898-1983)

Zubiri es un filósofo personalista español preocupado por la persona y por su esencia, sin embargo, tal y como señala Castilla (2015), no escribe ninguna obra dedicada a la persona, sino que su pensamiento y su investigación a este respecto, se encuentra disperso en varias de sus obras. Sobre el concepto de persona, Zubiri se refiere a la realidad personal del hombre como “auto-propiedad”, esta es la gran diferencia de la realidad humana frente a otras realidades. La persona es dueña de sí misma, algo que refleja la libertad personal, como destaca Castilla (2015): “Ser propietario de la propia realidad es un profundo modo de describir lo que es en el fondo la libertad, no tanto desde la acción sino como desde la cierta autonomía que da el que al ser propietario de uno mismo nadie tiene derecho sobre otra persona. Cada una es dueña de sí misma”. (Castilla, 2015, 88)

Esta idea del hombre como realidad personal, de la intimidad y de la vida interior es un tema recurrente, también, de los autores literarios de la generación del 98, como Unamuno y lo será en Ortega, que distinguirá la intimidad de la idea de introspección, así lo señala Conill (2015).

Una de las aportaciones más originales de Zubiri es el concepto de “inteligencia sentiente” según el cual, el autor explica la manera de aprehender la realidad del ser humano, a través del sentir intelectivo. Eso que capta el hombre en el momento sintiente queda como “otro” como algo suyo.

Rumayor (2011) investiga la aplicación de la teoría de conocimiento de Zubiri a la educación, en concreto, a la educación sobre la dignidad de todos los seres humanos. El autor llega a la conclusión de que, para Zubiri, no llegamos a la captación de la dignidad personal de otro ser humano a través de la enseñanza, del razonamiento o de la introspección, sino sólo en la medida en que captamos a otro ser humano, a otra persona, en su realidad, tal y como es. Rumayor (2011) justifica de esta manera la pedagogía de la dignidad humana:

“...No se trata de buscar el reconocimiento racional de la dignidad del ser humano, camino seguido por algunos autores de nuestros días, sino más bien al revés, es decir, partir de él ya que existe como realidad, antes incluso de reflexionar sobre ella o de darla a conocer a nuestros educandos”. (Rumayor, 2011, 94)

El autor critica que se la pedagogía contempla la enseñanza de la dignidad humana desde una definición, que ha sido plasmada en Declaraciones o Códigos, reduciendo el concepto de dignidad a algo estático y alejamos la propia concepción de lo humano y de su diversidad en la aprehensión de la realidad del “otro”.

5.13.7. Wojtyla (1920-2005)

Wojtyla tiene una posición filosófica personalista con una fuerte raíz tomista en su origen y fenomenológica en un segundo período más maduro. En su obra más destacada, *Persona y acción*, une estas dos perspectivas filosóficas, tomismo y

fenomenología en una nueva formulación antropológica. (Burgos, 2006) Es precisamente la posición antropológica de Wojtyla y su idea de autodeterminación y autoposesión de la persona lo que hace que destaquemos sus aportaciones junto a la de otros filósofos personalistas.

En la obra *Persona y acción* (2011), Wojtyla pretende analizar a la persona por su forma de actuar. Esta idea resulta más clara cuando tenemos en cuenta el título en inglés: “*The acting person*”⁸³. La persona constituye el centro de toda la argumentación de la obra, que, de una manera original, estudia a la persona desde la acción: “La acción revela a la persona, y miramos a la persona a través de su acción”. (Burgos, 1997, 7) Wojtyla define la relación entre persona y acción como una realidad dinámica: “La persona y la acción constituyen una realidad dinámica profundamente compacta en la que la persona se revela se expresa mediante la acción, y la acción mediante la persona.” (Wojtyla, 2011, 256)

Entre las muchas aportaciones de su obra *Persona y acción* encontramos su visión de la libertad humana como autodeterminación, no sólo como elección. La persona tiene capacidad de autodeterminación y autodominio. (Burgos, 2006)

El bagaje teórico y filosófico de sus años de formación e investigación se verán después plasmados en la visión antropológica de las Encíclicas que escribe como Juan Pablo II. La dignidad, junto con otros temas como la solidaridad o la libertad, serán recurrentes en sus cartas apostólicas.

El fundamento de la dignidad en Juan Pablo II tiene que ver con la propia condición humana. Al hombre le ha sido dado la posibilidad de conocerse, ser autoconsciente de su propia conciencia. Así como la capacidad de autodeterminación por

⁸³ “La persona que actúa”. (La traducción es nuestra).

la voluntad por la cual puede dirigir su propio desarrollo. Por tanto, la dignidad emana de la racionalidad y de la libertad. Pero, en última instancia, el fundamento último de la dignidad es que el hombre, cada persona humana, es imagen de Dios creador. (Burgos, 2007)

5.14. Tabla que sintetiza las principales ideas del pensamiento de los autores mencionados en este capítulo en torno a la persona y la dignidad humana

En la siguiente tabla, recogemos de manera sintética, las ideas más importantes en torno al tema que nos ocupa, la persona y su dignidad, de los autores que hemos presentado en este capítulo. Hemos querido establecer un breve recorrido histórico, apoyados por estudiosos de los autores mencionados, para justificar la importancia y la evolución del tema de la dignidad humana a lo largo de los siglos, analizando el pensamiento de los autores que hemos considerado más destacados. Hemos seguido en la tabla el orden de la explicación en el texto.

Autor	Características
Platón (427-347 a. C)	Plantea la dualidad del ser humano. La dignidad sólo se concibe fuera de la condición mundana del ser humano. La dignidad humana no es algo innato. No todos los seres humanos son iguales en dignidad, depende de su predisposición natural al bien o de su capacidad de alcanzarlo.
Aristóteles (384-322 a. C)	Alma y cuerpo se complementan, el alma es la forma del cuerpo. La dignidad tiene que ver con el tipo de vida que lleva la persona derivada de su capacidad racional y su autonomía. Reconoce un concepto de humanidad compartida por todos los seres humanos. La dignidad es desigual, depende del grado de desarrollo de las capacidades y virtudes humanas.

Cicerón (106 a. C-43 a. C)	<p>Reconoce la grandeza humana frente a otros seres vivos.</p> <p>La dignidad de los seres humanos deriva de la dignidad ontológica de la especie humana, que es la única que posee facultad racional.</p> <p>Además de la capacidad racional, reconoce el desarrollo moral de la persona.</p> <p>Encontramos en el autor, otras dimensiones de la dignidad, además de la ontológica, que dependen de los actos intencionales de la persona y del desarrollo de ciertos atributos o virtudes.</p>
De Aquino (1225-1274)	<p>Señala la superioridad de los seres humanos frente a los animales y el resto de la creación.</p> <p>El principio de intelectualidad del ser humano es la “forma” del cuerpo, lo que le permite conocer.</p> <p>La dignidad estriba en la libertad del ser humano para elegir, algo que le confiere su capacidad racional.</p> <p>Define al ser humano como persona.</p> <p>La dignidad en Santo Tomás va ligada al comportamiento y a la conducta. Cuando el hombre comete un pecado, entonces, pierde su “condición de persona”.</p>
De Las Casas (1484-1566)	<p>Entendía que la ley natural otorgaba derechos universales a todos los seres humanos.</p> <p>No compartía la teoría aristotélica de la esclavitud natural y su aplicación a los pueblos indígenas.</p> <p>Defiende la naturaleza política de todos los seres humanos.</p> <p>“Todas las gentes del mundo son hombres”</p>
Sepúlveda (1489-1573)	<p>No reconocía la condición racional de todos los seres humanos, en este caso, los indígenas.</p> <p>Justificaba la guerra y la esclavitud, basándose en Aristóteles y arguyendo que la condición natural de los indígenas era obedecer a otros, ya que no tienen capacidad racional.</p> <p>No todos los seres humanos tienen una naturaleza política, a los bárbaros les falta la capacidad racional imprescindible para el autogobierno y para el gobierno de la <i>polis</i>.</p> <p>Niega la humanidad y cualquier tipo de derechos a los indígenas, entendiendo que son “siervos por naturaleza”.</p>
Vitoria (1483-1566)	<p>Creador del <i>Ius Gentium</i>: Lo que la razón natural ha establecido entre todas las gentes.</p> <p>El <i>Ius Gentium</i> es un tipo de “razón” que ordena las relaciones entre los hombres y los pueblos.</p>

	<p>Para el autor el <i>Ius Communicationis</i>, es el derecho básico a la comunicación sin el cual el ser humano no puede desarrollar su humanidad, ni su dimensión política y social.</p> <p>El reconocimiento de la sociabilidad natural del ser humano y la consideración de la humanidad como comunidad unida por vínculos naturales, salvando las diferencias de razas y pueblos, supone una considerable novedad que sienta las bases de la primera Declaración de los Derechos Humanos.</p>
Manetti (1396-1459)	<p>Su obra <i>De dignitate excellentia hominis</i> (1452) es una respuesta a la visión negativa sobre la naturaleza humana del Papa Inocencio III (1161- 1216).</p> <p>Reconoce la primacía y la grandeza del hombre sobre el universo.</p> <p>El hombre es dueño del mundo y de sus criaturas. Pone en el mismo plano a la posición cristiana del poder de creación divino y a la posición humanística del poder de creación humana.</p>
Mirandola (1463-1494)	<p><i>Oratio de hominis dignitate</i> (1485) es el discurso del humanista Mirandola, que presenta 900 tesis para justificar la dignidad humana.</p> <p>La idea fundamental en la que basa la dignidad del hombre es la libertad de elegir.</p> <p>Presenta a Dios como un arquitecto supremo que crea el mundo, la naturaleza y las criaturas y que, una vez acabada su obra, quiere contar con alguien que la admire y la valore, por esta razón crea al hombre, pero sin seguir ningún modelo arquetípico.</p> <p>Destaca la primacía del yo, como sujeto racional autónomo: “el hombre emerge como categoría de valor autónoma”.</p>
Gracián (1601-1658)	<p>La miseria y la dignidad del hombre son el tema principal de su obra <i>El Criticón</i> (1657).</p> <p>El hombre se hace persona a través del estudio, de la educación y el conocimiento, como consecuencia de cultivar una serie de cualidades y virtudes propiamente humanas.</p> <p>Hacerse persona es algo que hay que conquistar, una posibilidad latente en todos los seres humanos, pero que, no todos llegan a alcanzar.</p> <p>El pilar de la dignidad, para el autor, es la libertad. El hombre es libre y tiene la capacidad de escoger la virtud, de desarrollarse como persona, o de elegir la miseria.</p>
Kant (1724-1804)	<p>La dignidad es el centro de la filosofía moral kantiana.</p>

	<p>Entiende la dignidad del hombre como libertad y autonomía moral.</p> <p>Esta autonomía moral es auto-legislación, Kant sustituye la ley natural por una ley de la razón pura. Es muy importante la diferencia que establece entre el valor de las personas y de las cosas, las personas como seres racionales poseen dignidad, un valor como fin en sí mismos. Los seres humanos no están en función de otra cosa, como seres instrumentales.</p>
León XIII (1810-1903)	<p>Escribe la Encíclica <i>Rerum Novarum</i> (1891) que inicia la Doctrina Social de la Iglesia.</p> <p>Da respuesta a los problemas sociales y laborales del contexto histórico de privación de derechos a los trabajadores y profunda desigualdad.</p> <p>La Encíclica defiende la colaboración y la cooperación frente a la lucha de clases que proponen los sindicatos y las políticas sociales.</p> <p>La <i>Rerum Novarum</i> no es sólo un documento sobre la injusticia laboral, sino que refleja la preocupación por la “alteridad”, como la base del pensamiento de la esfera pública.</p>
Juan XIII (1881-1963)	<p>Encíclicas <i>Mater et Magistrum</i> (1961) y <i>Pacem In Terris</i> (1963).</p> <p>Integra en la Doctrina temas como la justicia global, el bien común universal y los Derechos Humanos, que aparecen como una exigencia de la dignidad humana.</p> <p>La dignidad humana del trabajador comienza a ser un asunto prioritario, también, en la doctrina social de la Iglesia que, no sólo denuncia las condiciones de injusticia, sino que define los requerimientos de un sistema económico justo que tenga en cuenta el desarrollo humano.</p> <p>Alerta sobre el grave peligro que supone el olvido del hombre frente a la investigación, la innovación y la técnica.</p>
Juan Pablo II (1920-2005)	<p>Tres Encíclicas sobre cuestiones económicas, sociales y laborales: <i>Laborem Exercens</i> (1981), <i>Sollicitudo Rei Socialis</i> (1987) y <i>Centesimus Annus</i> (1991).</p> <p>Su pensamiento está marcado por la importancia de la persona y su libertad como base de su dignidad y de la construcción y desarrollo de su propio ser.</p> <p>El “personalismo integral” es el concepto que utiliza y que se explica en relación con los demás y con Dios.</p> <p>El trabajo es un tema clave en la cuestión social si lo vemos desde la perspectiva del bien del hombre. El</p>

	<p>trabajo es un bien que corresponde a la dignidad del hombre.</p>
Francisco (1936)	<p>La Encíclica <i>Laudato Si</i> (2015): el papel de la persona en el cuidado de la casa común. Hace hincapié en la idea de que la modernidad ha sido demasiado antropocéntrica y esto ha tenido consecuencias dañinas porque el progreso tecnológico no va alineado con el progreso moral. Las consecuencias del antropocentrismo moderno: la superioridad de la técnica frente a la persona, el debilitamiento de los lazos sociales y el relativismo ético.</p> <p>La noción de desarrollo humano del Papa Francisco es desarrollo humano integral, con pleno respeto a la persona humana, pero también al resto de la creación.</p>
Mounier (1905-1950)	<p>Comenzó el movimiento personalista, el aspecto central del movimiento es la investigación sobre la persona.</p> <p>La persona se realiza en sociedad, reconociendo su responsabilidad con el otro.</p> <p>Mounier opone el pensamiento personalista al individualismo, que entiende a la persona como ente individual e independiente.</p> <p>Afirma que “actuar” es elegir y decidir siempre entre diferentes opciones, una decisión basada en la premisa de la libertad, pero entendida como una libertad que va más allá de la persona y tiene en cuenta sus circunstancias, su situación en el mundo y sus valores.</p>
Stein (1891-1942)	<p>Su objetivo es la unidad esencial de la persona humana, conocer a la persona a través de la vivencia individual.</p> <p>Quiere conocer la vivencia de la persona ajena a través del espíritu, se trata de un nivel de comprensión espiritual.</p> <p>Lo que es constitutivo de la persona es el espíritu. Alma, espíritu y cuerpo vivo son los elementos de la persona.</p> <p>La esencia de la persona es propia de cada ser humano, no es un rasgo común. Por eso, cada persona ha de ser considerada miembro de la humanidad, no sólo como un caso individual en el que se realiza la humanidad.</p>
Maritain (1882- 1973)	<p>El hombre es un ser de naturaleza espiritual que tiene una marcada orientación hacia lo trascendente.</p> <p>El objeto de su obra <i>Humanismo integral</i> (1936), tiene que ver con la importancia de lo espiritual ya</p>

	<p>que trata de “integrar el pensamiento moderno en una síntesis cristiana renovada.</p> <p>Defiende la tesis aristotélica de que el ser humano es un animal social porque es racional y esta racionalidad sólo puede desarrollarse al estar en contacto con otros seres humanos.</p> <p>La sociedad es indispensable para completar la dignidad humana, aunque, entiende a cada ser humano como un ser completo, como una unidad, no es que necesite completarse con la sociedad, sino que la sociedad está formada por unidades de personas completas.</p>
Von Hildebrand (1889-1977)	<p>Sostiene que todos los valores, también los de las organizaciones y las comunidades, están subordinados a los valores personales.</p> <p>El corazón es el centro de la persona humana, en el corazón se encuentran los verdaderos sentimientos, los más personales y, por eso, hay que tener en cuenta el corazón también en la moralidad.</p> <p>La virtud no sólo se puede fijar en los actos humanos, sino que ha de tener en cuenta, también, el corazón. Hay quienes pueden parecer virtuosos si miramos su comportamiento, pero de corazón no lo son tanto</p>
Marcel (1889-1973)	<p>Su método filosófico es una actitud de participación en la realidad a través de las experiencias cotidianas y humanas como el amor o la esperanza.</p> <p>La relación de la persona con el mundo a través de la participación, está mediada por la “voluntad de participación”, una disposición de ánimo que nos lleva a querer participar en la realidad y que es la expresión de nuestra relación con ella.</p> <p>Hay un camino para recuperar el valor de la vida que se está perdiendo en la sociedad actual y consiste en separar el ser y la vida. El verdadero sentido de la vida radica en salvar al ser: “La vida es una prueba en la que el ser humano alcanza su plenitud”.</p> <p>La dignidad personal se alcanza mediante actos interpersonales, se alcanza en el ser con otros, participando en la realidad para realizarse como ser.</p>
Zubiri (1898-1983)	<p>Se refiere a la realidad personal del hombre como “auto-propiedad”, esta es la gran diferencia de la realidad humana frente a otras realidades.</p> <p>La persona es dueña de sí misma, algo que refleja la libertad personal.</p> <p>Una de sus aportaciones más originales es el concepto de “inteligencia sentiente” según el cual, explica la manera de aprehender la realidad del ser humano, a través del sentir intelectivo.</p>

	<p>Afirma que no llegamos a la captación de la dignidad personal de otro ser humano a través de la enseñanza, sino sólo en la medida en que captamos a otro ser humano, a otra persona, en su realidad, tal y como es.</p>
Wojtyla (1920-2005)	<p>En su posición antropológica destaca la idea de autodeterminación y autoposesión de la persona. En su obra <i>Persona y acción</i>, analiza a la persona por su forma de actuar. Destaca su visión de la libertad humana como autodeterminación, no sólo como elección. La persona tiene capacidad de autodeterminación y autodominio. El fundamento de la dignidad en Juan Pablo II tiene que ver con la propia condición humana. Al hombre le ha sido dado la posibilidad de conocerse, ser autoconsciente de su propia conciencia.</p>

Tabla 4 - Síntesis de autores sobre persona y dignidad humana (Elaboración propia).

5.15. Síntesis reflexiva del capítulo

Una empresa puede definirse de maneras muy diferentes, pero su definición influye de forma decisiva en el papel que se otorgue a la persona. Fontodrona y Sisón (2007), citando a Llano, afirman respecto a estas diferentes concepciones de la empresa:

“Una sería en términos de las cosas que produce; otra a través de las actividades que lleva a cabo, y un tercero, por las personas que trabajan en ella. Esta tercera forma de considerar la empresa introduce un cambio pequeño, pero significativo. Enfatiza los nudos de relaciones, no las relaciones mismas. Como consecuencia, las personas adquieren valor en sí mismas y no se ven meramente como representando un papel en la compañía”. (Fontrodona y Sison, 2007, 16)

El funcionamiento de una empresa parte de una visión concreta y específica del ser humano. Por esta razón, nos hemos detenido en justificar, a través de la perspectiva de pensadores de diferentes épocas históricas, la preeminencia de la persona y de su especial dignidad por encima de cualquier otro ser vivo, interés u objeto material.

Nos interesa partir de un concepto que entienda la persona como un fin en sí misma que de ninguna manera, ni bajo ninguna circunstancia, puede ser tratado como un objeto o un instrumento para conseguir otro fin determinado. Entendemos que la persona es el principio y el fin de cualquier organización, cuyo propósito ha de ir orientado al desarrollo y plenitud de sus personas. En este sentido, el personalismo, como movimiento de pensamiento que hace del concepto de persona el centro de la antropología, nos parece un buen fundamento para el *management*.

Acevedo (2011) expone una definición de la empresa desde el punto la perspectiva personalista que completa, también, con la visión de Maritain sobre la importancia de la mentalidad social de la empresa y su orientación al bien común.

“...Corporations are voluntary human societies or associations of persons in which the common good should be sought in accordance with natural law-based personal virtues and human rights. “In order simply to exist, and to keep producing, [corporations] must become more and more socially minded and concerned with the general welfare”.⁸⁴ (Maritain en Acevedo, 2011, 212)

Consideramos novedosa la aportación de De la Sota y Zainos (2018) respecto a la aplicación de los principios del personalismo al liderazgo organizacional un aspecto, sin duda, a tener en cuenta en la gestión de las organizaciones:

“Una teoría renovada de la gestión y el liderazgo que brinde una visión integral, armónica y profunda de la persona, que la comprenda en su extraordinaria complejidad, como un ser único, indivisible, multidimensional y con dignidad, puede ser la base para contar con mejores líderes, no solo para conducir las organizaciones, sino a toda la sociedad”. (De la Sota y Zainos, 2018, 113)

Es interesante la perspectiva de autores personalistas como Mounier y Maritain, que “insistieron en la importancia de vincular nuestro sistema socioeconómico con una actitud espiritual”. (Opdebeeck, 2018, 25)

Una ética empresarial desarrollada bajo el prisma de los principios personalistas se orienta hacia fines propiamente humanos y busca, en todo, el bien común. La dignidad humana sería el principio y, al mismo tiempo, el fundamento de la ética de la organización.

⁸⁴ “Las corporaciones son sociedades humanas voluntarias o asociaciones de personas en las que se debe buscar el bien común de acuerdo con las virtudes personales y los derechos humanos basados en la ley natural. “Para poder simplemente existir y seguir produciendo, [las corporaciones] deben tener una mentalidad social cada vez mayor y preocuparse por el bienestar general”. (La traducción es nuestra).

6. CAPÍTULO 6. La ética de responsabilidad y los cuatro principios de la bioética como base de un nuevo imperativo para la ética empresarial

6.1. Introducción

En el presente capítulo estudiaremos la ética de la responsabilidad y su justificación desde las teorías y propuestas de diferentes autores, así como los principios de beneficencia, de autonomía, de justicia y de no maleficencia, para explicar la manera de constituir la base de un nuevo imperativo ético para la empresa.

El principio de responsabilidad es, sin duda, un pilar básico de la ética empresarial y fundamento de la Responsabilidad Social Corporativa (materia directamente conectada con la ética de la empresa) si lo planteamos desde la perspectiva jonasiana ya que resulta muy necesaria una reflexión sobre el papel de la ética frente al poder de las empresas. Jonas afirmaba que las éticas tradicionales no dan respuesta a los nuevos problemas que surgen con la técnica moderna. De igual manera consideramos que la ética aplicada a la empresa tiene que reflexionar acerca de los nuevos retos que tiene el impacto de la actividad empresarial en las personas, en el entorno y en la sociedad. La ética de la responsabilidad se centra en las consecuencias de la acción más que en la intención con la que se realiza y este aspecto es, especialmente, importante cuando se trata de la responsabilidad en el mundo empresarial.

El breve recorrido por las principales propuestas teóricas sobre la ética de la responsabilidad nos ayudará a justificar por qué el principio de responsabilidad entendido como obligación moral de los profesionales que forman la organización y de la empresa como entidad social, es esencial para la ética de la empresa y, también, a fundamentar y a justificar la ética de la responsabilidad desde la alusión a la alteridad, a la intersubjetividad y al diálogo. Este último aspecto cobra especial relevancia en el mundo

empresarial, la convergencia de los intereses individuales y los colectivos y el descubrimiento de los otros, desde nuestra propia individualidad.

Aportaremos, también, para completar la noción de responsabilidad desde el punto de vista ético, los cuatro principios de la bioética que también, relacionaremos y enriqueceremos con los principios de la ética de la razón cordial.

6.2. La ética de la responsabilidad

Antes de detenernos en la ética de la responsabilidad de Jonas (1979), vamos a introducir, brevemente, algunas de las características principales que definen la ética de la responsabilidad en sentido amplio.

La ética de la responsabilidad no parte tanto de unos principios universales de comportamiento, sino que se fija, principalmente, en las consecuencias de la intervención o de las decisiones del sujeto. La ética de la responsabilidad asume siempre el riesgo de lo nuevo, de la situación concreta y específica encontrando nuevas soluciones, algo que no sucede en la ética de los principios que se fija, principalmente, en la conducta. Sotelo (1990) define la ética de la responsabilidad de esta manera: “Frente a la ética de los principios que nos abandona en una abstracción, difícilmente subsumible en el caso concreto, la ética de la responsabilidad parte de la *situación en su individualidad irrepetible*, preocupada tan sólo de las consecuencias de nuestra intervención”. (Sotelo, 1990, 37)

Una de las características principales de la ética de la responsabilidad es el descubrimiento de la comunidad, de los otros, a través de la propia conciencia individual. El sentido de la responsabilidad va más allá de la propia individualidad, “lo que afecta al grupo, afecta en última instancia, a cada uno de los individuos”. (Sotelo, 1990, 43) Para

la ética de la responsabilidad, los intereses individuales y comunitarios convergen y las decisiones individuales afectan, de alguna manera, al grupo.

Existe una creciente complejidad en las relaciones entre los diferentes ámbitos de la vida: laboral, familiar y social, que llevan a replantearse y a reflexionar sobre la responsabilidad individual. Mestre (2011) señala que el alcance de la acción humana, en la actualidad, es mayor y, por tanto, amplía nuestra responsabilidad a algunos aspectos de los cuales los seres humanos antes no tenían ni si quiera conciencia de los efectos de su acción como puede ser la diversidad. Mestre (2011) al igual que Jonas (2015), como expondremos más adelante, incide en las nuevas dimensiones de la responsabilidad humana, principalmente, en la relación con la naturaleza, en la intervención sobre la vida y en cuestiones relacionadas con la bioética.

Para delimitar la cuestión de la responsabilidad, en este caso de la responsabilidad moral, ya que nuestra perspectiva es la de la ética, conviene diferenciar entre querer y poder. No es lo mismo valorar la intención con la que se realiza una acción que las consecuencias de la misma:

“Las intenciones tienen poco que decir en el marco de la responsabilidad, un terreno donde no cuentan sino los hechos y el mal producido, aun cuando la intención llegue incluso a brillar por su ausencia, como sucedería con una negligencia que conlleve alguna desgracia carente de toda intencionalidad”.
(Aramayo, 2014, 121)

En relación a la voluntad y a la acción, otra perspectiva a tener en consideración en cuanto a la delimitación de la responsabilidad moral, es la pregunta por la libre voluntad (“*free will*”), es decir, si los seres humanos son, realmente, libres de tener la voluntad que expresan en la acción. Esta es la teoría de Kane (2019) que distingue dos dimensiones de la responsabilidad: la primera, es la responsabilidad de expresar

libremente la voluntad y, la segunda dimensión, es la de la responsabilidad de tener esa voluntad que se expresa por medio de la acción. Por voluntad el autor se refiere al carácter, las motivaciones y el propósito de las acciones del sujeto. Kane (2019) sostiene que, para comprender la responsabilidad moral, es necesario tener en cuenta estas dos dimensiones de la responsabilidad, a la que el autor añade una tercera noción, la de “*answerability*”⁸⁵, entendida como la responsabilidad por explicar o justificar ante otros las propias acciones. Kane afirma que la persona puede ser “*answerable*”, responsable en el sentido mencionado, por expresar la voluntad que tiene en la acción, pero también puede ser responsable por tener la voluntad (deseos- motivaciones- propósitos) que expresa en esa acción y por ser la clase de persona en que su acción le convierte. Esto es lo que el autor denomina la “calidad de la voluntad” que los agentes expresan en sus acciones. Kane (2019) se remite a Aristóteles y a su explicación de la construcción o forja del *ethos* por la práctica de las virtudes: “Aristotle was on to the idea when he suggested that if a man is responsible for the wicked acts that flow from his character, he must also be responsible for the wicked character from which these acts flow”⁸⁶. (Kane, 2019, 116) Esto le conduce al autor a la pregunta por la “*ultimate responsibility*”⁸⁷ que tiene que ver con el libre albedrío, es decir, si en última instancia, los seres humanos somos, realmente, responsables de tener la voluntad que tenemos o estamos influidos por algo que escapa a nuestro control como, por ejemplo, el entorno, la educación, el destino y la herencia cultural. Las consideraciones de Kane abren otra línea de investigación sobre la que no nos vamos a detener en la presente investigación pero que conviene conocer y considerar.

⁸⁵ “Responsabilidad de justificar o explicar las acciones individuales”. (La traducción es nuestra).

⁸⁶ “Aristóteles se dio cuenta de la idea cuando sugirió que, si un hombre es responsable de los actos malvados que se derivan de su carácter, también debe ser responsable del carácter malvado del que proceden estos actos”. (La traducción es nuestra).

⁸⁷ “Responsabilidad última”. (La traducción es nuestra).

Continuando con las dimensiones del principio de responsabilidad, es interesante la apreciación de Mestre (2011) sobre una idea de Spaemann, que podemos conectar con uno de los cuatro principios de la bioética que expondremos en páginas posteriores, el principio de no maleficencia. Spaemann señalaba que: "...para nuestros predecesores existía la simple regla comprobada de abstenerse, en caso de duda, de una acción incorrecta". (Mestre, 2011, 236) De alguna manera, este principio, basado en la prudencia pretende no dañar, o no interferir en el equilibrio pre establecido en el mundo. Según Mestre (2011), existen algunos factores que están influyendo en la creciente importancia de la responsabilidad moral en la sociedad: En primer lugar, y como ya hemos señalado, la complejidad de las relaciones sociales; en segundo lugar, la mayor capacidad por parte de la ciencia en la predicción de las consecuencias de las acciones humanas de cara al futuro, y, por último, la variación e intervención sobre los límites de la condición humana.

Para acotar el término de responsabilidad, el autor acude a su definición arguyendo que la responsabilidad implica la obligación de responder ante algo, el responsable tiene la obligación de dar respuesta sobre algo a alguien. Aunque la responsabilidad abarca diferentes ámbitos, según el contexto, puede ser, legal, política o moral, pero no hay que olvidar que se trata siempre del obrar de una persona, de sus acciones y, por tanto, esto implica en todos los casos una responsabilidad moral. En la actualidad, es necesario reivindicar la necesidad de hacerse cargo y asumir las responsabilidades en un momento en el que la sociedad parece estar inmersa en una "ceguera moral" (Moya, 1998, 61) que trivializa y relativiza los asuntos morales. Moya (1998) afirma que, en la sociedad actual, hay síntomas evidentes de un proceso de disminución o pérdida de las consideraciones morales. Eludir la responsabilidad moral

supone renunciar de alguna manera a la condición humana que nos hace responsables de nuestros actos y decisiones y nos convierte en sujetos éticos.

Aramayo (2014) recurre, también, a la contundente idea de Bruckner (1995) que dice que todo el mundo parece aspirar a una confortable “minoría de edad” en términos de responsabilidad moral (Aramayo, 2014, 122). Bruckner en su obra *La tentación de la inocencia* (1995) se refiere a la misma como “...esa enfermedad del individualismo que consiste en tratar de escapar de las consecuencias de los propios actos, a ese intento de gozar de los beneficios de la libertad sin sufrir ninguno de sus inconvenientes”. (Bruckner, 1995, 14-15) Esta enfermedad de la inocencia, según el autor, se desarrolla en dos direcciones: el infantilismo y la victimización, dos estrategias de la irresponsabilidad humana.

Según Mestre (2011), Weber distingue entre la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad. La primera de ellas se ocuparía de obrar correctamente, mientras la segunda, exige hacerse cargo de las consecuencias derivadas de la acción. Para establecer el equilibrio y la relación entre ambas éticas, Aramayo (2014, 123) utiliza esta afirmación de Muguerza: “Las responsabilidades sin convicciones serían ciegas y las convicciones sin responsabilidades vacías”. Mestre (2011) interpreta la ética de la responsabilidad de Weber como aquella que conduce a la persona a valorar y a ponderar las consecuencias de la acción en el presente y hacia el futuro y a obrar en consecuencia, aunque eso signifique hacer algo que se pueda considerar como “malo” en un momento dado, pero que justifique evitar peores consecuencias. Weber entiende que el sujeto ha de valorar las consecuencias de su acción y responsabilizarse de las mismas.

Jiménez-Díaz (2018), por su parte, añade que la ética de la responsabilidad de Weber “...es una ética mundana, lo que significa que hay que hacerse cargo de los

problemas reales del mundo humano y de la irracionalidad moral del mismo, debido a que la relación entre el bien y el mal es paradójica y contradictoria". (Jiménez-Díaz, 2018, 112) Para Weber la ética de la responsabilidad es la más adecuada para el mundo de la política ya que exige tener en cuenta las consecuencias de las decisiones y valorar las circunstancias que pueden condicionarlas.

Nos parece destacable la figura weberiana de los "defensores de la ética de responsabilidad" (Mestre, 2011, 245) como los encargados de pensar y de proteger las que pueden ser las consecuencias de las acciones más a largo plazo. Estos "defensores" se autodefinen como fieles a sus propias convicciones morales y aquellos que creen obrar empujados guiados por las máximas de la responsabilidad universal por el bien común de la sociedad, pensando, además, en las consecuencias de las acciones en el futuro. Esto conecta, como veremos a continuación, con la idea de Jonas (2015) del principio de responsabilidad, que trasciende la propia existencia de los individuos que toman las decisiones.

La ética de la responsabilidad que plantea Weber es una ética consecuencialista y utilitarista que da prioridad a las consecuencias más ventajosas de la acción y no tiene en consideración la integridad del sujeto que decide, ni las consecuencias que tienen las acciones para las personas como fin y valor en sí mismas.

6.3. Ética de la alteridad, el encuentro con el otro

La ética de la alteridad que desarrollan, principalmente, autores como Derrida o Lévinas, entiende la ética como responsabilidad, como condición de posibilidad. Esta responsabilidad se justifica en la alteridad, en el encuentro con el otro: "...toda alteridad constituye siempre una ética, cuando se refiere en algún sentido a seres libres, que están

en condiciones de autodeterminarse y, en consecuencia, son responsables de los resultados de sus acciones". (Madrid, 2008, 124)

En Derrida, según Madrid (2008), la alteridad, que aparece de manera transversal en su obra, se encuentra con el actuar y con las consecuencias, buenas o malas, que derivan de esa acción, de ahí la responsabilidad. Para Derrida, "la ética parece ser un cierto tipo de responsabilidad sin la cual no podría hablarse, en ningún sentido, de moral, de derecho, o de política". (Madrid, 2008, 125)

Levinas en Madrid (2008), plantea la ética como filosofía primera, pero no desde la ontología, sino desde una moral que se construye en el encuentro con el otro. Es necesario conocer tres nociones fundamentales en Levinas para entender su pensamiento tal y como exponen Lizarazo y López (2013): Mismidad, Otredad y Alteridad. La Mismidad para Levinas es el encuentro con uno mismo, el espacio interior de cada persona, pero no es un fin en sí mismo sino un punto de partida hacia el otro. En la Otredad "se admite el otro modo y lo otro, lo totalmente otro, lo diferente de sí" (Lizarazo y López, 2013, 21). La otredad pone de manifiesto un ser humano incompleto en su mismidad. La última de las nociones a incorporar es la de Alteridad que surge, precisamente, de la relación entre el Mismo y el Otro: "...el Yo y el Otro, alteridad trascendente, forman junto con el tercero, la humanidad, que, a su vez, es fraternidad". (Quesada, 2011, 403) Levinas entiende la alteridad como una condición de posibilidad de cualquier relación calificada como ética, ya que el encuentro con "el otro" es el comienzo de la conciencia moral.

Uno de los conceptos centrales de la filosofía levisiana es el de "rostro" que el pensador define de la siguiente manera: "A la manera en que se presenta Otro sobrepasando *la idea de Otro en mí*, la llamamos, en efecto, rostro". (Levinas, 2016, 48)

El pensamiento del autor establece “la ética del rostro del otro” como filosofía primera. Esto quiere decir que se debe ir más allá de la imagen y la apariencia que el otro represente, respetando su ser único y con el compromiso de la responsabilidad que se ha de tener siempre por el otro. Para Sánchez (2019), la ética de Levinas es una filosofía de encuentro con el otro que trata de aprender a mirar a los otros de otra manera: “...una nueva idea donde se busca tener una apertura y responsabilidad por los demás seres humanos, como un medio de comprenderse y comprender a los otros como individuos que hacen parte de un mismo mundo”. (Sánchez, 2019, 29) La apertura a los demás, el reconocimiento del otro y el compromiso con su debilidad son las bases sobre las que Levinas construye su ética de la alteridad: “La generalidad del Objeto es correlativa de la generosidad del sujeto que va hacia el Otro más allá del disfrute egoísta y solitario y que hace así entonces estallar, en la propiedad exclusiva del disfrute, la comunidad de los bienes de este mundo”. (Levinas, 2016, 79) El descubrimiento y el encuentro con el rostro del otro es un espacio ético para atender a las necesidades del otro, para construir la relación social sobre una auténtica alteridad.

El único imperativo o principio moral que aparece a lo largo de la obra de Levinas es “No matarás” que se presenta como un principio de responsabilidad previa y absoluta para con el otro. A este respecto la aportación de Navarro (2007) arroja luz sobre lo que todo lo que implica matar para Levinas:

“Matar al otro implica eliminar y/o neutralizar su alteridad en todas sus variantes posibles. Por ello, matar, a parte quitarle la vida a alguien, indica fijar o estabilizar al otro en una forma, es decir, abolir su capacidad expresiva, diferencia e ipseidad. Con el término homicidio, Emmanuel Levinas reúne todas las formas de violencia, ya sean lingüísticas o físicas, que le permiten al yo imponer su poder sobre el otro”. (Navarro, 2007, 186)

Levinas utiliza el concepto de “libertad finita”, también, como cierta crítica a la filosofía clásica occidental que no se cuestiona una libertad limitada. Para el autor, la libertad es finita ya que existe una responsabilidad previa a esta libertad y es, precisamente, la responsabilidad con el otro: “La responsabilidad es una vía de acceso al Otro. Es más, la responsabilidad es inicialmente un para el Otro”. (Losada, 2005, 52) Levinas no justifica la autonomía del sujeto como conciencia individual, sino que es la subjetividad previa a la libertad y a la acción, la que define al sujeto: “El yo queda así constituido en la responsabilidad infinita por el Otro”. (Losada, 2005, 54) La responsabilidad en Levinas (1982) trasciende la individualidad e, incluso, la libertad: “Responsabilidad por Otro, por quien llega primero a través de la desnudez de su rostro. Responsabilidad más allá de lo que puedo haber cometido o no respecto al Otro y de todo lo que hubiese podido o no hubiese podido ser mi acto, como si yo estuviese consagrado al otro hombre, antes de estar consagrado a mí mismo”. (Levinas, 1982, 18) Se trata de “una responsabilidad que conlleva el interminable deber de ejercer justicia a los demás” (Sánchez, 2019, 36) , que ve en el otro un ser que adolece de su presencia y que trata de suplir sus carencias a través de un apoyo incondicional que despierta la “bondad”, una bondad que consiste en que el otro importe más que uno mismo, tal y como afirma Levinas, en “un ser para el otro”. (Levinas, 2016, 344)

En el pensamiento de Levinas, el individuo se constituye en la responsabilidad infinita por el otro: “El sujeto se distingue del Otro por una deuda adquirida con él antes de cualquier decisión personal”. (Losada, 2005, 54) La responsabilidad es previa a la relación con el otro, es anterior a los actos y es una vía de acceso al otro. Desde esta perspectiva, la responsabilidad es siempre una experiencia de alteridad (Lizarazo y López, 2013) y hablar de responsabilidad social o de responsabilidad para con otros

resulta redundante ya que siempre se es responsable ante alguien, ante los demás, ante la comunidad. La responsabilidad es un deber moral para con el otro: “La Responsabilidad, más que una elección, corresponde a un “mandato moral”, que se materializa en la experiencia de la alteridad permanente entre el sujeto y quienes le rodean en el contexto de una comunidad determinada”. (Lizarazo y López, 2013, 22)

El pensador lituano, vuelve a insistir en la importancia del rostro como uno de los pilares diferenciadores de su pensamiento, por eso afirma que: “La revelación del tercero, ineluctable en el rostro, no se produce sino a través del rostro. La bondad no irradia sobre el anonimato de una colectividad que se ofrece panorámicamente, para desaparecer en ella absorbida”. (Levinas, 2016, 344) Es necesario entender lo que Levinas llama la diaconía, es decir, la visitación o el develamiento del rostro. “La desnudez del rostro es un despojo sin ningún ornamento cultural...” (Levinas, 2000, 60) El rostro es verdadera representación y abstracción, su presencia, su visitación, cuestiona la conciencia y el yo egoísta: “...el rostro no es, sino que se manifiesta, aparece, y se constituye como tal en el acto de ser: expresándose, hablando, en relación-ética”. (Quesada, 2011, 398)

Para Levinas, la persona es única, por eso, menciona su preocupación por la injusticia del anonimato de la colectividad. En otro apartado, se refiere a la historia de la humanidad como historia de los Estados en la que el ser humano aparece como el conjunto de sus obras y en la que los seres humanos son intercambiables unos por otros. A Levinas, le preocupa la justicia a la que define como “derecho a la palabra” en relación con la idea de que cada persona es única y, así, ha de ser considerada: “La justicia consiste en hacer de nuevo posible la expresión, en la que, en la no-reciprocidad, la persona se presenta única”. (Levinas, 2016, 336)

La propuesta de Levinas nos hace responsables de los demás, desde una justificación ética de la alteridad, del encuentro con el otro, un encuentro “cara a cara” que desvela las necesidades del otro ser humano, huyendo de cualquier resquicio de individualismo. El pensador se fija, principalmente, en el dolor humano reflejado en el sufrimiento del rostro como filosofía primera, una ética, al fin y al cabo, de la responsabilidad con el otro.

6.4. Ética de la responsabilidad solidaria

La ética discursiva representada, principalmente, por Habermas (1985) y Apel (1988)⁸⁸ interpreta la ética kantiana y su principio de autonomía en términos intersubjetivos, transformando “la autonomía kantiana en autonomía solidaria”. (Sepúlveda, 2003, 31) La realización del individuo, su pleno desarrollo tiene en cuenta, también, el contexto sociocultural y no solamente la afirmación de la conciencia individual. La autonomía se realiza en el diálogo intersubjetivo y así se llega a la realización en la interacción con los demás, en el encuentro con la autonomía de los otros. Por esta razón, se trata de una autonomía solidaria como preocupación por el otro.

Siguiendo los principios de la ética discursiva, la responsabilidad pasa a ser también solidaria: “El individuo actuará responsablemente considerando las consecuencias para su comunidad real”. (Sepúlveda, 2003, 32) La autonomía es resultado del proceso de socialización por el cual se reconoce la dignidad de cada persona y su valor en sí misma. El elemento más importante de la autonomía, para la ética discursiva, es la solidaridad según la cual cada persona reconoce la libertad del otro y en la que cada

⁸⁸ Habermas y Apel en Sepúlveda (2013).

persona participa en la sociedad libremente, toma decisiones y es responsable, moralmente, de sus acciones.

Michelini (2003) explica la idea de responsabilidad de la ética discursiva como una responsabilidad “para con todos los seres humanos”:

“En el marco de la teoría de la corresponsabilidad solidaria de la ética del discurso, la “responsabilidad” es entendida como “capacidad de” y “disposición para” aportar razones con el fin de fundamentar mis acciones y decisiones frente a todos los demás, y también como “derecho a cuestionar las razones de otros”. En definitiva, se trata de una comprensión radical de la responsabilidad: todo ser humano posee no sólo responsabilidad para con los miembros de su propia comunidad sino también para con todos los seres humanos”. (Michelini, 2003, IV)

La ética del discurso presenta algunas objeciones como son, en primer lugar, el problema del relativismo y el pluralismo moral que surge al pensar en el diálogo entre diferentes culturas. La pretensión de universalidad de la ética del discurso se fundamenta, por tanto, en la responsabilidad solidaria y trata de superar el relativismo moral. La ética discursiva no plantea indicaciones axiológicas para alcanzar una vida buena porque no tiene autoridad para hacerlo. (Estrada, 2005). Otra de las objeciones que señala Camps (1990), es que el consenso, no siempre es bueno en la ética. Las cuestiones éticas no se resuelven por consenso y tratar de justificar los valores éticos de manera consensuada, “podría poner en duda la integridad de la ética”. (Estrada, 2005, 58)

Cortina (1993) estudia los planteamientos de la ética de Habermas y Apel que hacen de la racionalidad del discurso el fundamento de una ética universal en la que los demás son vistos como interlocutores con los que se trata de llegar a un acuerdo en beneficio de la comunidad. Cortina enfatiza la siguiente idea fundamental de Apel: “...un ser dotado de competencia comunicativa sólo puede acceder a la verdad y reconocer

cuáles de sus deseos pueden plantearse como exigencias si se inserta en un proceso de argumentación junto con otros interlocutores, configurando todos ellos una comunidad real". (Cortina, 1993, 116) Pero su análisis va más allá, ya que esta afirmación implica, además, el reconocimiento de esos interlocutores como "válidos", esto quiere decir reconocer sus derechos y su dignidad como personas. La ética del discurso no tiene en cuenta a la persona como un sujeto aislado, sino como un ser en relación con otros: "...el núcleo de la vida humana es la intersubjetividad, no la suma de subjetividades". (Cortina, 2013b, 139) Sólo tiene sentido el deber moral en relación con otros, sólo en la intersubjetividad.

Según Cortina (2007), la ética del discurso, como ética cívica, debería evolucionar hacia una ética de la razón cordial. Esta ética se justifica por el reconocimiento de la interdependencia con otros, por la necesidad de establecer vínculos. Estos vínculos, para la autora, son "una *ligatio*, que ob-liga, que genera una *ob-ligatio*". (Cortina, 2007, 115) A lo largo de la historia, esta *ob-ligatio* se ha configurado como una moral, como "un sentimiento de justicia trazado sobre la trama de las razones del corazón". (Cortina, 2013b, 145) Este sentimiento de justicia está basado en el reconocimiento de los otros y de su dignidad personal pero, también, tiene que ver con el sentimiento de la compasión como un móvil moral. Cortina (2007) conjuga razón y sentimientos en su propuesta de ética cordial, tal y como expresa Sánchez (2015): "...tomar algo en serio es, para Cortina, hacer intervenir al corazón que opta por asumir responsabilidades y no sólo por reclamar o defender derechos". (Sánchez, 2015, 405) La verdadera novedad de la propuesta de Cortina, de su *ethica cordis* es, precisamente, la actualización del pensamiento de Pascal que nos dice que, para conocer la verdad, también necesitamos el corazón, no sólo la razón. Así, Cortina afirma que, para conocer la justicia, no son suficientes los argumentos

racionales, sino que el ser humano ha de conocer la justicia a través de la compasión que genera vínculos efectivos de reconocimiento. La razón cordial de Cortina es así una razón compasiva: “La compasión es el motor de ese sentido de la justicia que busca y encuentra argumentos para construir un mundo a la altura de lo que merecen los seres humanos, es el vínculo compasivo que brota de lo más profundo del corazón”. (Cortina, 2009b, 190) El vínculo que genera el reconocimiento del otro de su padecer o de su alegría, el que se establece en la compasión es la lleva al descubrimiento de la *ligatio* y que, a su vez, genera la *ob-ligatio*, la obligación moral para con los demás. Esta *ligatio* a la que se refiere Cortina (2009b) nos recuerda al especial vínculo sobre el que se construye la relación social en la propuesta de la ética de la alteridad de Levinas (2016), según la cual, el descubrimiento y el encuentro con el rostro del otro es un espacio ético para atender a las necesidades del otro.

La ética del discurso reformulada como ética de la razón cordial, es una teoría ética, más capaz que otras teorías, de dar respuesta a la pregunta por la obligación moral para con los demás, sin exclusión, ya que parte del reconocimiento cordial y compasivo porque es, precisamente, el sentimiento de compasión el que “urge a preocuparse por la justicia”. (Cortina, 2009b, 215) Para Cortina (2007), la ética discursiva no parte de ninguna “doctrina comprehensiva del bien” (Cortina, 2007, 116), sino que encuentra en la acción comunicativa compartida por todos los seres humanos un vínculo que genera una obligación, un reconocimiento y unos deberes. Esta sería, también, la base de la justificación de la responsabilidad moral para con los demás, el reconocimiento del otro como interlocutor y yendo un paso más allá, el reconocimiento de sus capacidades y el compromiso y responsabilidad de empoderar al otro:

“...una ética de la corresponsabilidad y del compromiso con el empoderamiento de las capacidades de los afectados que hacen posible el diálogo: compromete a quienes argumentan en serio a trabajar activamente por elevar el nivel material y cultural de los afectados, de forma que ellos mismos puedan defender sus intereses”. (Cortina, 2007, 120)

Se trata de una visión solidaria del desarrollo de las capacidades humanas como algo valioso en sí mismo y como una *conditio sine qua non* del principio de la justicia distributiva o de la justicia cordial.

Cortina (1999) también aborda la cuestión de la responsabilidad afirmando que un proyecto ético ha de hacerse cargo de la realidad y no puede eludir la responsabilidad moral con los otros. Eso nos lleva a la necesidad de la educación moral, de la educación en valores como la solidaridad. Para Cortina, la educación moral no puede limitarse al conocimiento de unas normas y a su obediencia, así afirma que “es necesario interiorizar las normas y degustar los valores” (Sánchez, 2015, 416) Una sociedad responsable ha de “educar personas con corazón, con un profundo sentido de la justicia y un profundo sentido de la gratuidad”. (Cortina, 2009b, 263)

Es importante la distinción que hace la autora entre solidaridad y cooperación como destaca Sánchez (2015). La solidaridad supone una simetría entre los que la ofrecen y los que se benefician. La solidaridad reconoce a los seres humanos como seres valiosos en sí mismos y no tanto por su aportación al beneficio de la comunidad. Como hemos señalado en líneas anteriores, este reconocimiento es fundamental como principio de la ética del discurso, como punto de partida de la intersubjetividad y como base de la propuesta ética de ética cordial y solidaria de Cortina.

Queremos también incluir, también, en este apartado la propuesta de Hinkelammert (2002) y su ética del bien común y de la responsabilidad solidaria.

Hinkelammert parte del “sujeto necesitado” como condición de posibilidad para plantear la acción humana. Este punto de partida hace que las normas dejen de ser absolutas para pasar a ser subjetivas, ya que el sujeto es el criterio de interpretación de las normas. El autor formula la ética de la responsabilidad desde el enfoque de la solidaridad porque todos somos responsables de la vida de todos. Tal y como destaca Molina (2017), la necesidad de esta ética es la construcción de un proyecto común en el que quepan todos los seres humanos y su posibilidad de vida. El bien común aparece como un “a priori”, un concepto trascendental: “El bien común es un a priori —un concepto trascendental— que es descubierto a posteriori —mediante la interpelación de los sujetos humanos concretos”. (Molina, 2017, 387) La propuesta de Hinkelammert sigue el planteamiento de la ética de la responsabilidad de Weber, es decir, no tiene en cuenta solamente la intención de la acción, sino también y, sobre todo, sus consecuencias. La ética que plantea Hinkelammert sólo es indispensable, si se quiere dar continuidad a la vida humana, pero cabe la posibilidad de que esta opción se rechace. (Molina, 2017). Esta ética de la responsabilidad solidaria entiende que la visión de lo, humanamente, destructivo puede ser la base de la construcción de una ética del bien común, basada en la solidaridad: “...Cabe la esperanza en que la humanidad querrá seguir viviendo y vale la apuesta de que la “visión” de lo inevitablemente destructivo mueva a la acción solidaria”. (Molina, 2017, 388)

Para entender los principios que llevan a formular la ética de la responsabilidad solidaria de Hinkelammert (2002), es importante entender su interpretación de la ética marxista frente a la ética kantiana, lo que denominó como ética del sujeto. La ética del sujeto hace del ser humano el centro de la historia y de las instituciones. “El ser humano es la esencia suprema del ser humano”. (Hinkelammert, 2006, 14) Esta afirmación es la

base de la ética del sujeto, la que justifica la dignidad humana. Las violaciones de la dignidad humana aparecen como una vivencia a la que el sujeto se enfrenta y tal y como afirma Hinkelammert (2006,14): “Asume el carácter de exigencia ética en cuanto que el sujeto humano no se somete a esas violaciones, sino que se enfrenta a ellas”. El autor invierte el “a priori” kantiano afirmando que lo que es un “a priori”, es decir, la dignidad del sujeto, se descubre o se presenta “a posteriori”, a través de esta vulnerabilidad del ser humano ante las amenazas a su dignidad. Para Hinkelammert (2006), no se trata de una ley natural, sino que estas amenazas aparecen a lo largo de la historia humana.

Hinkelammert (2006) interpreta la ética marxista como una ética que presenta al ser humano como un sujeto vulnerable y autónomo que afirma su soberanía frente a las leyes morales. El ser humano es el criterio para juzgar las leyes y las instituciones, se invierte de esta manera la ética kantiana. El planteamiento de la ética de Hinkelammert propone reconstruir los derechos humanos desde un criterio subjetivo que ponga en el centro al sujeto y su dignidad, pero el autor habla de sujeto corporal, esta corporalidad ha de entenderse como “unidad corporal de la humanidad. La recuperación de los derechos humanos será, entonces, una respuesta al sujeto que grita desde su corporalidad”. (Molina, 2017, 370)

Las propuestas citadas, de la ética de la responsabilidad solidaria, desde Habermas a Hinkelammert tienen en común la justificación de la dignidad en el encuentro con el otro, en una autonomía intersubjetiva y solidaria.

6.5. El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica

Jonas (2015) parte de la tesis de que la técnica moderna se ha convertido en una amenaza para el hombre y para la naturaleza. Esta amenaza es nueva y, por esta razón, ninguna de las éticas anteriores sirve para dar respuesta a las modalidades nuevas del poder humano. La preocupación de Jonas y lo que motiva la “urgencia” de su propuesta es el vacío ético existente que se corresponde con un relativismo de los valores, lo que Arcas (2007) denomina un nihilismo globalizante motivado por el aumento del poder tecnológico. La obra de Jonas no puede entenderse como una ética puramente ambientalista, sino como una ética de la responsabilidad que defiende el ser y la vida. Una ética con una base ontológica fundada en la teoría de los fines y que prefiere el ser al no ser. (Arcas, 2007)

Es fundamental la relación entre el poder y la responsabilidad para entender la ética de Jonas, tal y como señala Aramayo (2014), “no es responsable quién quiere sino tan solo quién puede” (Aramayo, 2014, 120). Esto quiere decir que el alcance de nuestra responsabilidad tiene que ver con el poder que tengamos para intervenir o decidir sobre el hecho respecto al que hay que rendir cuentas.

Jonas hace de la responsabilidad el centro de su propuesta ética, algo novedoso frente a las teorías éticas anteriores que se ocupaban de calidad moral del acto en cuestión. La ética de Jonas se ocupa de las acciones y de sus consecuencias en el presente y en el futuro, teniendo en cuenta, incluso, la irreversibilidad de los efectos de algunas acciones. La responsabilidad, en Jonas, es esencial al ser humano, es irrenunciable y le confiere un carácter especial. Ejercer la responsabilidad, tal y como destaca Burgui (2015), permite al ser humano mejorarse a sí mismo. En este sentido, Burgui (2015)

señala, también, el carácter de potencialidad con el que Jonas se refiere a la dignidad humana, basándose en esta cita del autor: "...cuando se habla de la «dignidad del hombre» *per se* sólo puede entendérsela en sentido potencial, o bien es un hablar imperdonablemente vanidoso". (Jonas, 2015, 174) Al igual que Burgui (2015), no entendemos que Jonas quiera negar el valor intrínseco y apriorístico de la dignidad humana, sino que al atribuirle un carácter potencial enfatiza la importancia de ejercer la libertad y la obligación moral, de una manera responsable, para no caer en la indignidad.

Es fundamental para comprender la ética de Jonas, la premisa de que el poder ha modificado el alcance y el carácter de la acción humana. Este nuevo escenario exige una ética nueva que contemple las amplias dimensiones de la acción humana y supere los cánones de las éticas tradicionales: "...una ética tan nueva como las circunstancias a las que se enfrenta". (Jonas, 2015, 49) Harari (2017) escribe, precisamente, sobre esta cuestión, preguntándose hacia dónde nos conduce el poder humano y qué vamos a hacer con nosotros mismos como especie, como seres humanos. El autor señala que los seres humanos han demostrado poder controlar el hambre la peste y la guerra aunque no las hayan erradicado. El siglo XXI tiene como prioridad proteger a la humanidad y al planeta de los peligros del propio poder humano, un poder que pretende ser ilimitado. Tal y como señala el autor: "En el siglo XXI el tercer gran proyecto de la humanidad será adquirir poderes divinos de creación y destrucción y promover *Homo Sapiens* a *Homo Deus*". (Harari, 2017, 59)

Respecto a la ética clásica, Jonas sostiene que es antropocéntrica, es decir, lo relevante para la ética es el trato de persona a persona, "...incluido el trato del hombre consigo mismo". (Jonas, 2015, 29) Otra característica de la ética tradicional, era lo limitado del tiempo y de las circunstancias, es decir, la responsabilidad tenía criterios

inmediatos; “Todas las máximas de la ética heredada, muestran esta limitación el entorno inmediato de la acción”. (Jonas, 2015, 30). Podemos afirmar que la propuesta jonasiana es una ética de la responsabilidad porque, a diferencia de la ética clásica, tiene en cuenta las consecuencias de la acción y no tanto la intención con la que se realiza. Esta intencionalidad, además, queda diluida en las acciones colectivas y las consecuencias y efectos de estas acciones son cada vez más imprevisibles. (Burgui, 2015)

6.5.1. Las nuevas dimensiones de la responsabilidad

Jonas destaca, como una nueva dimensión de la responsabilidad humana, la relación del ser humano con la naturaleza, como causa de su vulnerabilidad. La naturaleza es responsabilidad humana ya que tenemos poder sobre ella y, por tanto, hemos de responder por ella. El autor se refiere a nuestra responsabilidad con la naturaleza como una exigencia moral e insiste en la idea de la limitación que supone el antropocentrismo de las éticas anteriores que sólo tienen cuenta el bien del hombre. Jonas considera la naturaleza “...como manifestación de la vida y del ser, y como “posibilitante” de la vida humana” (Burgui, 2015, 258), por esta razón, entiende que la conservación de la naturaleza es un imperativo moral.

Entre las nuevas dimensiones de la responsabilidad, Jonas destaca el nuevo aspecto ético que supone el desarrollo de la tecnología. El autor entiende la tecnología como una vocación de la humanidad y señala que el *homo sapiens* es superado por el *homo faber* como un impulso de desarrollo de la especie humana: “...la tecnología cobra significación ética por el lugar central que ocupa ahora en la vida de los fines subjetivos del hombre”. (Jonas, 2015, 36) Además de los nuevos desafíos de la ética y las nuevas dimensiones de la responsabilidad, Jonas se preocupa especialmente por “las alternativas

elegibles frente a lo que se consideraban datos definitivos de la condición humana”, (Jonas, 2015, 49) es decir, un nuevo escenario tecnológico que convierte al hombre en objeto de la técnica y que obliga a someter a reflexión ética temas como: la prolongación de la vida humana, el control de la conducta y la manipulación genética.

Jonas defiende la necesidad de una nueva clase de imperativos que tengan en cuenta no sólo el acto individual, sino el acto y el actor colectivo. El autor afirma que “Si la esfera de la producción ha invadido el espacio de lección esencial, la moral tendrá entonces que invadir la esfera de la producción, de la que anteriormente se mantuvo alejada, y habrá de hacerlo en la forma de políticas públicas”. (Jonas, 2015, 37)

Jonas actualiza el imperativo ético kantiano, para orientarlo más a las políticas públicas que a las acciones privadas, así como a los nuevos que retos que plantea el desarrollo tecnológico. El autor enuncia así su imperativo categórico: “Obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra”; o expresado negativamente: “Obra de tal modo que los efectos tu acción no sean destructivos para la futura posibilidad de esa vida”. (Jonas, 2015, 40)

Es importante conocer y destacar la “heurística del temor” en la teoría de Jonas. “Solamente sabemos qué está en juego cuando sabemos que está en juego”. (Jonas, 2015, 65) Jonas argumenta que resulta más fácil al ser humano conocer y reflexionar sobre lo malo que sobre lo bueno y apoya esta afirmación con la siguiente: “Cabe dudar de que alguien haya hecho alguna vez elogio de la salud sin haber tenido al menos la visión de la enfermedad, el de la honradez sin haber conocido la infamia, o el de la paz sin haber conocido la miseria de la guerra.” (Jonas, 2015, 66) En esto, precisamente, se basa su propuesta de heurística del temor porque considera que la filosofía moral ha de fijarse primero en aquello que tememos para luego llegar a aquello que, realmente, valoramos.

Este planteamiento “catastrofista” es una forma de conocimiento del futuro, a lo que Jonas se refiere como futurología, una forma de aventurarlo y de tratar de anticipar y prevenir las consecuencias del progreso tecnológico. El recurso a la heurística del temor está, directamente, relacionado con el “principio de precaución” que el mismo Jonas plantea y que es un preludio de lo que se empieza a aplicar en Alemania en los años 90, el principio de precaución⁸⁹ entendido como gestión de los riesgos relacionados con el medio ambiente y la promoción de las buenas prácticas ambientales. En la perspectiva jonasiana el miedo puede resultar beneficioso, ya que es visto como un principio de prudencia absoluta, un principio que exige la aplicación de la *frónesis* aristotélica y según el cual no se permiten asumir riesgos respecto al futuro. De esta manera, hay que rechazar todo aquello que pueda arrojar dudas sobre la permanencia de la vida o que resulte deshumanizante.

El futuro de la humanidad y el futuro de la naturaleza están, para Jonas, entrelazados, por eso insiste en la idea de que “el primer deber del comportamiento humano colectivo es el futuro de los hombres” (Jonas, 2015, 227) pero, también, señala que, en este primer deber, está contenido, al mismo tiempo, el futuro de la naturaleza como una condición indispensable. Esta es una idea que mencionamos en el capítulo anterior, en la Carta Encíclica *Laudato Si* (2015), contenida en el concepto de “ecología integral” que describe el Papa Francisco y que, también, han destacado autores como Hessel y Morin, (2012) que denuncian, al igual que Jonas, las peligrosas consecuencias del desarrollo tecnológico y del progreso económico descontrolado: “El desarrollo incontrolado de los poderes manipuladores y destructores de la ciencia y de la técnica, así como el desenfreno a todos los niveles de la economía de beneficio...” (Hessel y Morin,

⁸⁹ Arcas (2007, 163) hace alusión a la anticipación de Jonas a la formulación del “principio de precaución” y del concepto de desarrollo sostenible, basándose en la aportación de Ayestarán (2005, 15-16).

2012, 16) Y continúan con afirmaciones que bien podrían ser de Jonas: “Todos debemos sentirnos solidarios con este planeta, cuya vida condiciona la nuestra. Hemos de salvar a nuestra Madre Tierra”. (Hessel y Morin, 2012, 17)

Las cuestiones de ética ambiental, relacionadas con la nueva relación de los seres humanos con la naturaleza, están poniendo en cuestión los principios de las éticas tradicionales que no pueden responder a los nuevos planteamientos de justicia social. Como señala Marcos (2001) “...el nuevo dominio de los problemas ambientales no es meramente un campo para la aplicación de normas éticas preexistentes, sino un banco de pruebas para las mismas y una fuente de sugerencias para un nuevo pensamiento ético”. (Marcos, 2001, 16) La vulnerabilidad de la naturaleza aparece como un nuevo espacio de reflexión moral hasta el momento desconocido e inexplorado. Arcas (2007) señala que Jonas fue uno de los primeros pensadores que reconoce la existencia de fines en sí y de valores en la naturaleza, algo que el pensador utiliza como recurso para huir del antropocentrismo de las éticas anteriores y abrir paso a una nueva fenomenología de la acción humana.

La ética jonasiana es una propuesta de ética orientada al futuro, una ética a largo plazo que tiene que hacer frente a los problemas que plantea la incertidumbre dentro de la nueva dimensión de la acción humana. Para Jonas, el primer deber de cara al futuro es la responsabilidad de los seres humanos para con la existencia de la humanidad. Sólo los seres humanos somos capaces de responder a la exigencia del ser, a la preservación de la vida humana, mediante el ejercicio de nuestra responsabilidad y esta es una obligación moral inexcusable. (Burgui, 2015)

6.6. Breves apuntes sobre los principios de la Bioética y su aplicación a la ética de la empresa

Beauchamp y Childress publicaron en 1979 *Principles of Biomedical Ethics*, un libro en el que aplicaron al campo de la bioética los principios éticos del siglo XX y elaboraron un sistema basado en cuatro principios: autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. Siguiendo a Gracia (2004) y su interpretación de estos principios, podemos decir que estos principios defendían deberes vinculantes, por lo que debían respetarse todos, pero en caso de que entraran en conflicto, “...uno o varios tenían que ceder ante uno u otros”. (Gracia, 2004, 118)

Gracia (1995), ordena los principios en dos niveles, un nivel privado, que comprende los principios de autonomía y beneficencia; y un nivel público, que comprende, a su vez, los principios de justicia y no maleficencia. Los principios del nivel privado hacen referencia a la moralidad que tiene que tener en cuenta la particular diversidad de cada persona. El autor señala, además, que el nivel privado sería el primero de los dos, ya que la conciencia moral empieza en la autonomía personal. El nivel público sería aquél en el que los deberes morales tienen que basarse en la equidad y han de ser comunes a todos los miembros de la sociedad.

Gracia (2004) argumenta la necesaria adaptación y evolución de la ética, en este caso de la bioética, desde la ética de la virtud y la ética del deber, hasta la ética de la responsabilidad. El autor enfatiza la idea de que para tener en cuenta la realidad y el contexto en su conjunto es necesaria una ética de la responsabilidad:

“Responsabilidad con todo y con todos, con la razón, pero también con las emociones, los deseos, los valores, las creencias, etc. Responsabilidad con los otros seres humanos y con las tradiciones, con la naturaleza, con el futuro. Y sobre todo

responsabilidad con la situación concreta, por tanto, con las circunstancias y las consecuencias del acto que estemos decidiendo o que tengamos que decidir.” (Gracia, 2004, 220)

Para Gracia (2004), la ética de la virtud y del deber, los principios y reglas morales son útiles, pero no suficientes para dar respuesta a las situaciones que plantea la bioética, o para explicarlo al modo jonasiano, para responder a las nuevas dimensiones de la responsabilidad humana que bien podrían aplicarse también a la realidad de las organizaciones. En estos nuevos contextos, la hermenéutica y la narrativa son procesos fundamentales. Gracia (2004) defiende la teoría expuesta por MacIntyre en su libro *After Virtue* (1981) sobre la narrativa como la propuesta de procedimiento más natural ya que se corresponden con los relatos morales de la comunidad y para MacIntyre, la ética se recibe de la comunidad a la que se pertenece. Todo sistema moral tiene normas de carácter universal, pero ningún principio o norma se adecúa por completo a la realidad, tal y como afirma Gracia (2004, 241): “*Realitas semper maior*”. Por tanto, además de los principios, hemos de tener en cuenta las circunstancias y deliberar conforme a la prudencia como virtud aristotélica.

Consideramos oportunas estas reflexiones y su aplicación al contexto de la ética empresarial en la que tendría sentido una ética de la responsabilidad que, al mismo tiempo sea dialógica, es decir, que tenga en cuenta el contexto, la narrativa de la comunidad y, también, deje de ser especulativa para ser hermenéutica y ceñirse a la realidad.

Antes de detenernos a explicar cada uno de los principios anteriormente citados, quisiéramos apuntar la distinción entre la ética aplicada y la ética de las profesiones o de los profesionales, que se encuentra en un espacio intermedio entre la ética general y las éticas aplicadas. La ética profesional tiene que centrarse en las situaciones concretas a las que se enfrenta el profesional, atendiendo a las circunstancias específicas de cada

profesión. Hablar de ética profesional es admitir que existen actuaciones profesionales buenas y malas desde un punto de vista técnico, pero también, ético. La ética profesional “se aproxima más a una práctica reflexiva que a la aplicación de una teoría”. (Hortal, 2002, 96)

Cobo (2003), incide en la importancia del comportamiento ético para la realización humana del profesional, algo que tiene que ver con la finalidad de la *praxis* profesional, con el fin que procura, es decir, el bien práctico que procura el profesional y al mismo tiempo, el bien último como *eudaimonía*: “Las profesiones tienen su razón de ser en la búsqueda de algún bien de tal forma que, prosiguiendo la consecución de ese bien, el profesional alcanza su realización y la correspondiente felicidad en ese orden de su existencia, en su vida profesional”. (Cobo, 2003, 262)

Hortal (2002), aplica los principios de beneficencia, autonomía, justicia y no maleficencia a las profesiones en general insistiendo en el éxito que ha tenido su aplicación a la bioética. Hay que considerar que toda profesión es un conjunto de actuaciones orientadas a ofrecer unos bienes o servicios. Si aplicamos los principios, el primero de los criterios será el que nos lleve a considerar si se realizan esos productos o servicios y de qué manera, esta sería la aplicación del principio de beneficencia. En segundo lugar, Hortal (2002) entiende, como segundo criterio para juzgar las actuaciones profesionales, el principio de autonomía como la manera en la que se trata a las personas respetando sus derechos, su dignidad y su autonomía. En tercer lugar, hay que considerar el ámbito social y los recursos que hay que administrar con criterios de justicia, aplicando el principio de justicia. En último lugar, el autor afirma que, si no pudiéramos aplicar estos principios en positivo, “al menos” hemos de procurar, como profesionales, no hacer daño, no perjudicar, atendiendo así al principio de no maleficencia. Hortal (2002),

también, se pregunta si estos cuatro principios son suficientes. Sin duda, cabría añadir algunos otros como el principio de responsabilidad, que nosotros hemos incluido ya, apoyándonos en la teoría de Jonas. Hortal propone, también, el principio de competencia, lealtad o fidelidad como principios que pueden completar la práctica moral de los profesionales.

La clave del éxito de la aplicación de los principios es, sin duda, su relación con el contexto y las circunstancias y la correcta interpretación de las mismas: “Los principios universales y las actuaciones individuales se relacionan en un fecundo círculo hermenéutico; terminamos de saber qué significan los principios éticos cuando sabemos cómo se traducen, “aplican” o ponen en práctica en determinadas circunstancias”. (Hortal, 2002, 101) El autor distingue entre el razonamiento moral descendente, desde los principios generales hasta las decisiones individuales y el razonamiento moral ascendente, que funciona de manera inversa y parte de las situaciones o decisiones concretas hasta llegar a la formulación de las normas y principios. “El sentido exacto de lo que dicen los principios se sabe cuándo se aplican; un principio no aplicado es vacío; de la misma manera que las actuaciones, deseos, situaciones y contextos sin principios son ciegas”. (Hortal, 2002, 108)

Gracia (1995) responde, por otra parte, a la cuestión de si los principios son absolutos o relativos, fijándose en Aristóteles y en su metodología, que considera los principios como absolutos, pero al mismo tiempo, acepta numerosas excepciones y apela a la *frónesis* (la virtud de la prudencia) para interpretar esos principios conforme a las circunstancias y al contexto.

6.6.1. El principio de beneficencia

Podemos definir beneficencia como la virtud de hacer el bien, siguiendo la definición del Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE, 2022) . Hortal (2002) utiliza la siguiente definición para describir el principio de beneficencia desde la perspectiva profesional: “Hacer bien una actividad y hacer el bien a otros mediante una actividad bien hecha”. (Hortal, 2002, 116) Esta es la finalidad de cualquier ética profesional, alcanzar el fin que procura la actividad que se ejerce o se desarrolla. Para aclarar mejor esta idea, Hortal argumenta que, el criterio por el que hay que juzgar toda actuación y el bien al que se dirige, es por su contribución para lograr una vida vivida en plenitud tanto para el que realiza la acción como para aquellos a quienes se dirige.

Hacer bien las cosas, desde el punto de vista del ejercicio profesional “conlleva ser competente, eficiente, diligente y responsable en aquello que el profesional trae entre manos”. (Hortal, 2002, 123)

Los buenos profesionales contribuyen, también, de manera decisiva a configurar una buena empresa, ya que como hemos afirmado en otras ocasiones, entendemos la empresa como una comunidad de personas y, por tanto, todas sus actuaciones y decisiones pueden generar una cultura empresarial ética y de calidad.

6.6.2. El principio de autonomía

Este principio es la base de la cultura moderna. La libertad y la autodeterminación son considerados principios fundamentales de la dignidad humana y son las bases que justifican la legitimidad democrática. Kant (1785) aplica a la moral estos principios de libertad y razón como la fundamentación de la ley moral y del principio de autonomía. Kant considera que los seres humanos son morales por su capacidad racional de

autodeterminación: “La autonomía es, pues, el fundamento de la dignidad de la naturaleza humana y de toda naturaleza racional”. (Kant, 1994, 57) Hortal (2002), señala que Kant formuló el principio de autonomía en términos aprióricos, sin tener en cuenta las circunstancias ni el contexto.

Es importante entender el principio de autonomía individual frente a los demás, es decir, como contraposición a la libertad y autonomía de los otros. De esta forma, el límite del principio de autonomía es la libertad de los demás o el daño que pueda causarles el ejercicio de mi libertad. Si aplicamos el principio de autonomía al ámbito profesional tendremos que tener en cuenta a cada una de las personas que intervienen en la relación profesional (clientes, consumidores, proveedores, entre otros) como sujeto de derechos, atendiendo y respetando sus opiniones, sus intereses y sus requerimientos.

Cobo (2003) señala como el principio más básico y universal para la práctica profesional el respeto a la “dignidad, la libertad, la igualdad y los derechos humanos de los clientes o usuarios del servicio, así como también de los compañeros y colegas y de todos los ciudadanos”. (Cobo, 2003, 266) Esta es la aplicación y extensión del principio de autonomía a todos los agentes que intervienen en la relación del profesional, incluidos los compañeros de profesión.

6.6.3. La relación entre el principio de beneficencia y el principio de autonomía

La relación entre los principios y los posibles conflictos a los que puede llevar su aplicación en determinadas ocasiones, conduce a Hortal (2002) a la reflexión de la relación entre el principio de beneficencia y de autonomía. Puede suceder en la relación entre el profesional y el cliente que se establezca una relación asimétrica debido a que el

profesional conoce el producto o servicio que ofrece y considera que puede saber mejor lo que el cliente necesita y trata de beneficiar sus intereses, pero en esta situación, el cliente o consumidor, queda reducido a un mero destinatario o receptor de la acción o del servicio. Se produce una relación desigual que Hortal (2002) califica como “paternalismo” asemejándola a la relación del hijo menor con su padre que decide por él lo que considera que es lo más conveniente pensando en su bien y, muchas veces, en contra de su criterio. Cuando esto sucede en relaciones entre adultos y en un ámbito de relación profesional-cliente, podemos afirmar que no se está respetando el principio de autonomía, al que hay que apelar en estas situaciones. El consumidor o cliente es persona y, como tal, es libre de escoger conforme a sus intereses, es sujeto de derechos y sus opiniones y criterios han de ser tenidos en cuenta y respetados. La autonomía pone límites al principio de beneficencia para no incidir en conflictos y tener en cuenta a las personas: “La autonomía no sólo pone límites, sino también ofrece un horizonte hermenéutico al principio de beneficencia. Cada principio obtiene una interpretación profundizada cuando es interpretado a la luz de los otros principios.” (Hortal, 2002, 145) En definitiva, lo más importante, es considerar a todas y cada una de las personas (sus intereses, opiniones y necesidades) que intervienen en una relación profesional.

6.6.4. El principio de justicia

Considerar el principio de justicia conlleva ciertas dificultades ya que hablar de justicia supone, partir de una concepción previa de la sociedad, de lo que se entiende por “buena sociedad” y de las relaciones sociales. Hortal (2002) destaca la idea de que “el principio de justicia obliga a situar el ejercicio profesional en el marco de una ética social” (Hortal, 2002, 155) para, de esta manera, evitar desviaciones como un excesivo

corporativismo o subjetivismo de las necesidades sociales fruto de una visión sesgada desde la perspectiva de la profesión. Según Hortal (2002), el principio de justicia en la ética profesional, hace referencia a varios aspectos diferentes: En primer lugar, el compromiso a favor del bien público del profesional con todo lo que tiene que ver con los bienes y servicios que procura ofrecer a la sociedad. En segundo lugar, el autor señala la importancia de tener en cuenta el contexto social y las obligaciones de justicia del profesional para con las personas o colectivos desfavorecidos, teniendo en cuenta incluso, el voluntariado profesional como un compromiso social con la prestación de servicios profesionales de manera desinteresada, como “el resultante de una concepción justa, ajustada, de lo que debe la profesión a la sociedad ...”(Hortal, 2002, 154) En este sentido, nos parece interesante la aportación de Cobo (2003) en relación a la justicia social entendida como el derecho de las personas a la atención de sus necesidades fundamentales por el simple hecho de ser personas. En una sociedad que presenta grandes diferencias, injusticias y problemas sociales, la justicia social interpela a los profesionales para que no haya personas desatendidas en sus derechos básicos en lo que concierne al sector y actividad de su incumbencia profesional.

Consideramos esencial la cuestión que destaca Hortal (2002) sobre la necesidad de preguntarse desde la ética profesional por la función social que desempeña una determinada profesión y su adecuación o respuesta a lo que la sociedad espera de ella. El buen profesional no puede desvincularse del contexto social en el que desempeña su actividad. La ética profesional está, inseparablemente, conectada con la ética de la sociedad a la que pertenece y con las relaciones de justicia que se han de establecer en ese contexto.

6.6.5. El principio de no maleficencia

Este principio defiende que cuando no se puede favorecer, al menos, hay que tratar de no perjudicar. Así se aplica en medicina: “favorecer o, al menos, no perjudicar”. (Gracia, 2004, 227) y se interpreta de acuerdo al principio riesgo/beneficio, es decir, el beneficio ha de ser mayor que el perjuicio. Hortal (2002), señala la expresión “*primum non nocere*”, al menos no hacer daño, como el enunciado más universal de este principio. (Hortal, 2002, 163)

Existen diferentes opiniones respecto a la consideración del principio de no maleficencia como un cuarto principio, o simplemente, como la correlación o la “sombra” (Hortal, 2002, 163) de los otros tres y de cualquier otro principio que se pueda tener en cuenta en la ética profesional. Hortal (2002) no considera el principio de no maleficencia como independiente de los otros tres, sino como un reverso correlativo del principio de beneficencia, de autonomía y de justicia que se fija en las cuestiones que hay que evitar: “...será imposible hablar de bienes, de autonomía, dignidad y justicia sin que queden implicadas cuestiones sobre los males, indignidades e injusticias que hay que empezar por evitar”. (Hortal, 2002, 171) Jonas (2015) hace referencia a esta idea, afirmando que a los seres humanos nos resulta más fácil conocer lo malo que lo bueno, dado que es un conocimiento más apremiante y mucho más evidente.

6.7. Relación entre los principios de la bioética y los principios de la ética cordial

Nos parece interesante y enriquecedora la relación que encontramos entre los principios de la bioética y los principios de la ética cordial de Cortina (2009b)⁹⁰. La propia

autora vincula algunos de los principios de su ética cívica cordial con estos principios de la ética médica o ética de las ciencias de la vida. Estos principios cívicos que enumeramos siguiendo la argumentación de Cortina (2009b) son los siguientes: (1) En primer lugar, el principio de no instrumentalización; (2) el principio de las capacidades, que tiene que ver con el empoderamiento de las personas; (3) el principio de la justicia distributiva; (4) el principio dialógico, (5) en último lugar, el principio de responsabilidad para con los seres vivos, no humanos.

Cortina (2009b) explica que los cuatro primeros principios surgen del reconocimiento cordial de la dignidad de los seres humanos. Esto quiere decir que se reconoce a los demás seres humanos como, igualmente, dignos a través de la intersubjetividad como interlocutores válidos en el diálogo. El último de los principios, sin embargo, nos recuerda al planteamiento jonasiano de responsabilidad (obligación moral) con la naturaleza, entendida aquí en sentido amplio ya que Cortina (2009) se refiere no sólo a la naturaleza y a su necesidad de conservación y protección, por la vulnerabilidad que supone la relación del ser humano con la naturaleza sino que, también, hace referencia a los seres vivos no humanos, a los que la autora reconoce un valor propio y han de ser protegidos cuando están indefensos.

Melé (2016) pone en relación los bienes esenciales del ser humano, vida, belleza, bien y verdad, sociabilidad y ecología con las virtudes cardinales. Los primeros bienes: vida, belleza, bien y verdad son bienes esenciales que pertenecen al ámbito personal, sin embargo, los bienes esenciales de la sociabilidad y la ecología, pertenecen al relacional y social del individuo, el que ha de tener en cuenta a los otros y al entorno. Melé (2016) vincula estos bienes relationales con la práctica de la justicia, como la virtud que regula nuestra relación con los demás.

Cortina (2009b) señala el *primum non nocere*, el principio de no maleficencia, como el primero de los principios de la bioética y entiende que este principio forma parte de un principio más amplio como es el de no instrumentalizar a las personas. Esta instrumentalización, también, guarda relación con el principio de autonomía ya que tratar a una persona como un recurso o un instrumento supone no respetar su autonomía y negar, también, el reconocimiento cordial de esa persona como interlocutor válido.

El segundo de los principios de la ética cívica cordial de Cortina es el principio de las capacidades y ha de ser entendido como un principio positivo. No consiste en no instrumentalizar y no respetar la autonomía de la persona, entendiendo la autonomía como contraposición a la libertad y autonomía de los otros, sino que se trata de “considerar a las personas como fin positivo de las actividades humanas y no sólo como fin limitativo”. (Cortina, 2009b, 225) La autora señala la necesidad de empoderar las capacidades humanas para que las personas puedan desarrollar sus proyectos y planes de vida. En este punto, la autora se remite al “enfoque de las capacidades” de Sen (2005) según el cual las personas han de poder desarrollar sus capacidades para ser “agentes de su propia vida”, para tener la oportunidad de decidir sobre sus opciones de vida. Desde esta perspectiva, este segundo principio de la *ethica cordis*, estaría relacionado no sólo con el principio de autonomía de la bioética sino, también, con el principio de justicia que nos sitúa, como enunciamos en líneas anteriores, en el marco de una ética social, de una concepción previa de la sociedad. Según el enfoque de las capacidades de Sen (2005), la sociedad está obligada a garantizar un mínimo de justicia que posibilite el empoderamiento de las personas para que puedan llevar a cabo la vida que quieren vivir. Esta idea guarda relación con el tercero de los principios, el de la justicia distributiva, que Cortina (2009) define como el modelo de justicia del interlocutor válido, que consiste en

el empoderamiento de las capacidades de las personas para que puedan ser interlocutores válidos en el diálogo y decidir sobre lo que consideran justo. Como señala la autora, “el motor de esta voluntad de justicia es el reconocimiento cordial de los que son iguales en dignidad, y diversos en capacidades, diversos en identidad”. (Cortina, 2009b, 237) Este reconocimiento cordial nos conduce al cuarto de los principios, el de la participación dialógica de los afectados. El reconocimiento cordial es una obligación moral que exige la participación de los afectados en el diálogo y la expresión de sus intereses por este medio como exigencia de justicia. Esta participación en el diálogo es una medida cada vez más extendida en las distintas esferas de la vida social, tal y como indica Cortina (2009), como en el mundo empresarial, en el que la narrativa de la Responsabilidad Social Empresarial invita a tener en cuenta los intereses de los “afectados” por su actividad, de los *stakeholders* y a integrar sus expectativas en la estrategia de la empresa. El último de los principios de la ética cordial es el de los seres indefensos, no humanos. La autora trata de formular un principio ético que pueda servir para los seres sentientes no humanos y la naturaleza en su conjunto, concluyendo que este principio es el de la responsabilidad. Según este principio, la naturaleza tiene un valor propio, que no es absoluto pero que tampoco puede ser un valor instrumental, por tanto, tenemos la obligación moral de reconocer ese valor y de cuidar y proteger la naturaleza y los seres no humanos que viven en ella. Cortina (2009b) alude al principio de responsabilidad de Jonas como referente del comportamiento de los seres humanos con la naturaleza. La autora afirma, también, que la obligación moral de proteger la naturaleza “ha pasado a formar parte de una ética cívica cordial” (Cortina, 2009b, 243) que tiene en cuenta el desarrollo sostenible como marco normativo de la actividades humanas que se desarrollan con respecto a la naturaleza.

6.8. La ética de la Responsabilidad en la empresa: síntesis reflexiva del capítulo

El punto de partida para la justificación la ética de la responsabilidad aplicada a la empresa es la condición de libertad como una cualidad inseparable de la responsabilidad. La responsabilidad es una cualidad inherente a la libertad, es inseparable de ella. Una libertad irresponsable supondría una contradicción, ya que ser libre conlleva ser responsable de las acciones y decisiones que tomamos como seres humanos. Tal y como afirma Llano (2011, 85): “La responsabilidad es la garantía de la libertad, su resello ético”.

Es importante tener en cuenta la relación inseparable entre la esfera individual y social de la libertad y responsabilidad humanas. Llano señala que sólo se alcanza la realización de la libertad humana en su proyección social. Entender que la ética pertenece sólo al ámbito privado ha tenido consecuencias muy negativas para las empresas que no han tenido en cuenta que son comunidades de personas. El autor hace hincapié en la idea de que lo decisivo son las personas: “...las personas que piensan, que se esfuerzan, que deciden, que aceptan responsabilidades, que investigan, que aprenden, que enseñan,...” (Llano, 2011, 94)

Se trata de un equilibrio del “quehacer ético” en la vida humana en todos sus ámbitos, en la esfera pública y en la privada: “Asumir la responsabilidad ética por el bien común implica hacerse cargo inteligentemente de la realidad, cargar con su peso y encargarse de ella respondiendo a sus exigencias legítimas”. (Cortina y Conill, 2014, 27) La responsabilidad compartida entre todos los agentes sociales por procurar el bien común y la construcción de una realidad más justa para todos, se presenta como un principio básico de una ética cívica.

Uno de los ámbitos de la vida pública es, sin duda, el ámbito de las organizaciones empresariales en las que la responsabilidad cobra especial sentido. Conviene no olvidar tal y como señalan Bañón, Guillén y Ramos (2011) que:

“La primera Responsabilidad Social de la empresa es su responsabilidad moral, [...] y, por ese motivo, cualquier política de RSE debe ser juzgada primeramente por su calidad ética, y sólo después por el grado de respuesta que ofrece a los distintos grupos de interés a los que afecta, sean éstos económicos, políticos o sociales”. (Bañón, Guillén, y Ramos, 2011, 41)

Es, precisamente, desde la perspectiva de la responsabilidad moral desde la que nos parece, absolutamente, necesaria la aplicación de la ética de la responsabilidad a la empresa. En primer lugar, porque la ética de la responsabilidad atiende a las consecuencias de la acción más que a la intencionalidad que conduce a la realización de la acción o a la toma de decisiones y, no cabe duda, de que las consecuencias de las acciones cobran una especial relevancia en el ámbito empresarial. Siguiendo a Jonas (2015) podemos afirmar que hemos de considerar la responsabilidad por las consecuencias de las acciones más allá de nuestra propia existencia, teniendo en cuenta los resultados previsibles e, incluso, imprevisibles de esa acción respecto a las generaciones futuras. Si aplicamos este principio a la responsabilidad de las actividades y acciones empresariales, la empresa ha de considerar, en su toma de decisiones, su responsabilidad por las consecuencias que pueda tener su actividad en el presente y también en el futuro, de tal manera que, de ninguna forma, ponga en riesgo la permanencia de una vida plenamente humana, es decir, digna de ser vivida. Conviene recordar, como ya explicamos en párrafos anteriores, que la propuesta de Jonas no es ambientalista, sino que pretende justificar la bondad ontológica de la superioridad del ser sobre el no-ser, es decir, de la existencia de la humanidad. Jonas insiste en la responsabilidad por la

posibilidad de esa existencia humana en condiciones de dignidad y justicia en las que el ser humano pueda desarrollar sus capacidades, aquí consideramos la perspectiva de Sen (2005) y su “enfoque de las capacidades”, como empoderamiento y desarrollo de las capacidades como medida de justicia social.

Otra de las razones para aplicar la ética de la responsabilidad a la empresa es el paso de la responsabilidad del sujeto individual a la responsabilidad colectiva, o a la responsabilidad por el otro. Podemos entender el concepto de responsabilidad en la empresa como una responsabilidad interna que tiene que ver con la correcta toma de decisiones teniendo en cuenta los criterios éticos, pero al mismo tiempo, como una responsabilidad externa, ante la comunidad o los *stakeholders*. Esta última es a la que hacer referencia el término de *accountability*, como rendición de cuentas, una responsabilidad “exigible”. Nos parece interesante la aportación de Lizarazo y López (2013) que aplican la ética levisiana de la alteridad a la responsabilidad de la empresa. Según esta teoría, la Responsabilidad Social de la empresa no sería voluntaria, sino más bien, una obligación moral de la empresa que se define en la alteridad, en la intersubjetividad y que los autores denominan, “Ética Relacional de la Responsabilidad”. (Lizarazo y López, 2013, 25) Esta manera de entender la Responsabilidad Social hace que se justifique como un reconocimiento previo al otro, a cada una de las personas que forman parte de los grupos de interés, a la comunidad y a la sociedad en su conjunto.

El descubrimiento del otro como “rostro”, como persona única y no como un sujeto categorizado, es el sustrato de la ética de Levinas y, también, puede ser una buena base para la ética de la empresa, que ha de ver en cada profesional y en los clientes a los que se dirige, un “rostro” personal y único. La ética de la alteridad de Levinas puede converger con la propuesta de la ética de la responsabilidad solidaria que inician Apel y

Habermas y que encuentra en el otro, como interlocutor válido en el diálogo y en el reconocimiento de la igual dignidad humana, el fundamento de la intersubjetividad. De esta manera, la responsabilidad pasa a ser, también, solidaria y la persona actuará, responsablemente, teniendo en cuenta las consecuencias de su acción para la comunidad, para todos y cada uno de los grupos de interés de la empresa, aunque ahora este término pueda resultar frío y lejano, teniendo en cuenta, la noción de “rostro” de Levinas (2000).

El siguiente paso en la ética de la responsabilidad solidaria es la reformulación de la ética discursiva en la ética de la razón cordial de Cortina (2009). Consideramos que la aplicación de los principios de su ética puede resultar, enormemente, valiosa para el ámbito empresarial, ya que para su formulación ha tenido en cuenta no sólo la inteligencia racional sino, también, la “inteligencia sentiente”, acuñando la terminología zubiriana que la propia Cortina utiliza. En la *ethica cordis* el reconocimiento del otro a través de la compasión, del sentimiento de compartir el padecer del otro, genera un vínculo que lleva al descubrimiento de la *ligatio* y que genera la *ob-ligatio* como obligación moral para con los demás que es la base sobre la que se construye la relación social. Este enfoque puede ayudar a entender la responsabilidad como obligación moral para con los demás también en la empresa, construyendo todos los vínculos relationales sobre esta base. La ética cívica de Cortina puede aplicarse a la empresa como espacio ético que parte de la intersubjetividad para dar sentido al deber moral.

Cuando hablamos de una ética de la responsabilidad en la empresa, nos referimos a aplicar el principio de responsabilidad en la toma de decisiones, a encontrar como fundamento sólido de esta ética el encuentro con el otro en la intersubjetividad y a aplicar los principios de la bioética en la práctica profesional. Queremos distinguir entre la responsabilidad de la empresa como entidad, como colectividad y la responsabilidad de

cada uno de los profesionales que forman parte de la empresa, en este aspecto es en el que consideramos crucial la aplicación de estos principios de la ética médica porque, precisamente, definen los criterios de un desempeño profesional responsable. Según el principio de beneficencia, el profesional ha de desarrollar su actividad todo lo bien que sepa y que pueda, desde un punto de vista técnico y ético, algo así como, “hacer bien (la actividad profesional), haciendo el bien”.

El segundo de los principios, el de autonomía, es el que obliga a considerar y a respetar a cada una de las personas que intervienen en la relación profesional como “personas”, esto quiere decir, autónomas y sujetos de derechos. Como diría Cortina (2009b), a reconocerlas como interlocutores válidos en el diálogo lo cual nos lleva a reconocer su igual dignidad como seres humanos. Este principio está relacionado con el de no instrumentalización, uno de los principios de la ética de la razón cordial de Cortina. La aplicación de estos principios conjuntos (autonomía y no instrumentalización) en la práctica profesional minimizaría el riesgo de vulneración de los derechos humanos en las empresas, ya que las personas no pueden ser tratadas como meros recursos, sino como personas libres y dignas, que tienen un valor en sí mismas.

El tercero de los principios de la bioética y que consideramos esencial para la práctica profesional responsable, es el de justicia. Se trata de aplicar la justicia en la relación con todos los afectados por la actividad profesional, esto puede hacerse tangible a través de la participación de los afectados en el diálogo y la expresión de sus intereses como exigencia de justicia. En último lugar, el principio de no maleficencia, entendido como un principio correlativo a los otros tres, que se rige por la máxima de “*primum non nocere*”, beneficiar o, al menos, no dañar, no perjudicar en ningún caso. Este principio

exige actuar con la máxima prudencia y cordura⁹¹ en la toma de decisiones considerando las consecuencias previsibles y no previsibles que pueda tener la acción y decisión del profesional. Un principio que podemos relacionar con la heurística del temor de Jonas, que nos lleva a tener en cuenta las consecuencias negativas que puede tener la acción.

En definitiva y como afirma Spaemann (1988, 23): “La responsabilidad se funda en relaciones morales que nos abarcan a todos”, y ese es, precisamente, el punto de partida que fundamenta la ética de la responsabilidad, también, en la empresa.

⁹¹ La cordura descrita por Cortina (2009b) como virtud soberana que “inscribe los cálculos de la prudencia en el corazón de la justicia”. (Cortina, 2009b, 214)

7. CAPÍTULO 7. El propósito de la educación. El poder transformador de la educación en las personas, las empresas y la sociedad.

7.1. Introducción

A lo largo de este capítulo profundizaremos en el estudio de la educación, en la investigación de su propósito fundamental y lo haremos a través de la lectura e investigación de diversos autores que han escrito sobre este tema como Gíner de los Ríos (1933), Camps (1993), Freire (1997), Cortina (1999), Nussbaum (2001), Savater (2003) o Morin et al. (2003). A través de ellos, de sus aportaciones trataremos de justificar la idea que nos motiva, la del poder transformador de la educación en las personas y, por consiguiente, en la empresa y, en último término, en la sociedad. Entendemos aquí la educación en un sentido amplio, no referida únicamente a la educación para niños y jóvenes como, habitualmente, se utiliza el término educación. Nos parece acertada como definición inicial de lo que es educar, y para ilustrar nuestra idea de educación que no se limita a la edad de los educandos, la de Camps (1993) que describe de este modo lo que es educar:

“Educar es, así, formar el carácter, en el sentido más extenso y total del término: formar el carácter para que se cumpla un proceso de socialización imprescindible, y formarlo para promover un mundo más civilizado [...] Y para formar el carácter no hay más remedio que inculcar unos valores”. (Camps, 1993, 11)

Esta definición contiene algunas de las que, para nosotros, son palabras clave de nuestra investigación y, principalmente, de los capítulos dedicados a la educación: la educación en sí misma, el carácter y los valores.

Es necesario comenzar planteando algunas preguntas sobre la educación, preguntas que inspiran el informe de la UNESCO, “Replantear la educación, ¿hacia un bien

común mundial?” (2015): ¿Qué educación necesitamos para el siglo XXI?, ¿Cuál es la finalidad de la educación en el contexto actual de transformación social? Estas preguntas han de suscitar una reflexión e investigación continua en el ámbito educativo ya que tal y como afirma el citado informe:

“No existe una fuerza transformadora más poderosa que la educación para promover los derechos humanos y la dignidad, erradicar la pobreza y lograr la sostenibilidad, construir un futuro mejor para todos, basado en la igualdad de derechos y la justicia social, el respeto de la diversidad cultural, la solidaridad internacional y la responsabilidad compartida, aspiraciones que constituyen aspectos fundamentales de nuestra humanidad común”. (Organización de las Naciones Unidas para la ciencia y la cultura., 2015, 4)

Esta visión de la educación como herramienta o fuerza transformadora es nuestro punto de partida y una motivación fundamental de nuestra investigación para promover la educación en valores y virtudes éticas en todos los ámbitos educativos, pero también, en el que atañe a la educación de los profesionales.

7.2. La educación: una aproximación

Pocos serían los que dudarían de la importancia de la educación para el desarrollo de un país. En el caso de España, siempre ha generado mucha controversia por el componente ideológico que conlleva los distintos enfoques sobre lo que es la educación y cómo llevarla a la práctica en la realidad de escuelas y Universidades. Por tanto, lo que se pueda señalar en este capítulo es solo una aproximación de su innegable relevancia, también, para el mundo de las organizaciones y empresas de la que estamos convencidos, para situar, realmente, a las personas en el centro de la empresa.

7.2.1. Concepto, función y el punto de vista normativo de la educación

7.2.1.1. El concepto

Antes de proseguir con el estudio de la educación, queremos, en este punto, distinguir entre educación, instrucción o formación para explicar, de esta manera, porqué vinculamos el poder de transformación al concepto de educación y no así al de formación. La formación consiste en la instrucción sobre unos determinados conocimientos teóricos que se pretende que el alumno adquiera, pero no va más allá de esta pretensión. Para la formación resultaría indiferente el alumno como persona que llegue a desarrollarse y alcance su plenitud. El propósito de la formación no tiene como objetivo la educación integral, sino, parcial. Por tanto, consideramos que la formación no puede tener el poder de transformar a las personas, en sus actitudes, sus valores y sus comportamientos. Queremos poder referirnos a la educación, también, en el ámbito de la empresa entendida como una comunidad de personas. Al igual que la escuela o la Universidad son instituciones donde se aprenden y adquieren comportamientos y hábitos. La empresa es, también, un lugar en el que se hace algo más que trabajar, en el que cada día los profesionales se relacionan entre sí y tienen que tomar decisiones y donde, sin duda, se aprenden y practican comportamientos y actitudes. Tal y como afirma Savater (2003), “La educación es algo que nos permea toda la vida: vivimos en un mundo en el que nos educamos unos a otros”. (Savater, 2003, 42)

Si se tiene en cuenta la distinción entre educación e instrucción, nos parece interesante señalar la aportación de la Institución Libre de Enseñanza (1876) cuyo principal promotor, como es bien sabido, fue Giner de los Ríos (1833-1915). Esta Institución promovía la educación integral del alumno, frente a la mera instrucción de determinados contenidos de manera memorística. La finalidad de esta educación integral

era “un desarrollo armónico de la totalidad de aspectos de la vida humana” (Tabernero del Río, 1993, 42), por eso, se incluían materias como música o gimnasia que ayudan a desarrollar las capacidades de los alumnos.

7.2.1.2. La función de la educación

La función que ha de cumplir la educación en la sociedad es algo que se ha discutido desde sus orígenes y que tiene que ver, como explicaremos más adelante, con la concepción antropológica que se adopte como punto de partida. Esto es, fácilmente, observable si nos fijamos en los diferentes términos que se utilizan como sinónimos del verbo educar, como son: instruir, entrenar, formar, preparar, enseñar. Todos ellos responden a una determinada concepción de la persona, de la sociedad y del papel de la educación. Tal y como señala Reboul (2009), “Si queremos definir “educación” hace falta reflexionar sobre la palabra “persona”. (Reboul, 2009, 23) ya que, según el autor, la educación en todos sus ámbitos es “aprender a ser persona” (Reboul, 2009, 23). A este respecto, surgen muchas preguntas sobre la educación y la naturaleza humana como, por ejemplo, si somos personas desde que nacemos o es algo que adquirimos con la educación y a través de la cultura. No nos pararemos a dar respuesta a esta cuestión detenidamente porque temas como este, bien podrían plantear una nueva tesis. Pero sí parece importante considerar este asunto ya que pone de relevancia la importancia fundamental de la educación para las personas a lo largo de la historia y en la historia personal de cada uno tal y como afirmaba Kant (1994). Para arrojar algo de luz respecto a esta cuestión, podríamos considerar la función mediadora de la educación que hace posible el desarrollo humano y considerar la naturaleza humana como condición de posibilidad para la educación. De esta manera, el ser humano es una persona en potencia, si atendemos a la

teoría que Aristóteles expone en su *Metafísica* sobre la potencia y el acto, como dos formas diferentes de ser. La educación ofrece esa condición de posibilidad para que el ser humano pueda llegar a realizarse o a alcanzar la plenitud de su desarrollo, por medio de la educación. Este desarrollo humano al que hacemos referencia, lo entendemos como un proceso continuo, que compete toda la existencia humana y que, tal vez, nunca culmine. Esto guarda relación con la idea de Peters que recogen Altarejos y Naval (2011, 27): “Ser educado no es haber llegado a un destino; es viajar con un punto de vista diferente”. El autor, en Altarejos y Naval, continúa diciendo que la educación, así entendida, es “la preparación para una forma de vida valiosa”. (Altarejos y Naval, 2011, 27)

7.2.1.3. El punto de vista normativo

Si se analiza la educación desde un punto de vista normativo, distinguimos tres tipos de dimensiones que comprende la educación: (1) la dimensión intelectual, que se ocupa del conocimiento. (2) La dimensión técnica, que atiende a las habilidades o destrezas y, (3) la dimensión sociomoral, que se ocupa de la conducta o comportamiento moral. De esta manera una persona educada no sería sólo aquella que posee una buena formación académica y ciertas habilidades técnicas, sino que ha de poseer, también, valores morales como el respeto hacia los demás. Esta idea es un poderoso argumento para reivindicar la necesidad de la formación ética en la educación superior. Así pues, tal y como afirman Jover, Gozálvez, y Prieto (2017, 29):

“Educar implica, en este orden de cosas, desarrollar o fomentar en el educando actitudes prosociales, valores éticos como la autonomía, la solidaridad, el civismo, la responsabilidad o la tolerancia activa y el reconocimiento del otro, valores que revitalizan la legalidad establecida: son un complemento interno y vital de la pura obediencia a leyes

externas, o un elemento de resistencia cuando estas son vividas como injustas por atentar contra derechos fundamentales de la persona". (Jover et al., 2017, 29)

El punto de vista normativo de la educación nos ofrece una visión integradora y completa de la educación que contempla tipos de conocimiento diferentes, así como, las habilidades sociales y los valores.

7.2.2. Los cuatro pilares de la educación según Delors

Además de las dimensiones de la educación apuntadas, queremos señalar, también, en este apartado, los cuatro pilares de la educación planteados en el Informe Delors (1996) y reafirmados en el Informe "Replantear la educación, ¿hacia el bien común?" (2015) y que son los siguientes: (1) Aprender a conocer, (2) aprender a hacer, (3) aprender a ser y (4) aprender a vivir juntos. Esta visión es integradora y reúne los criterios más competenciales y sociales de la educación. Consideramos que el tercer y el cuarto pilar son los que se corresponden con una perspectiva moral de la educación aunque el Informe no lo describa así en este momento, define aprender a ser como: "desarrollar la propia personalidad y ser capaz de actuar cada vez con más autonomía, juicio y responsabilidad personal" (*Organización de las Naciones Unidas para la ciencia y la cultura*, 2015, 39) y aprender a vivir juntos como el desarrollo de "la comprensión del otro y el aprecio de la interdependencia". (*Organización de las Naciones Unidas para la ciencia y la cultura*, 2015, 39) Ambos pilares son necesarios, tal y como apunta el Informe en líneas posteriores, para fortalecer los principios y valores éticos que sustentan la visión humanista de la educación.

Queremos señalar que en el período en que Delors fue presidente de la Comisión europea impulsó el Libro Verde de la RSE, como una manera de vincular la educación a la responsabilidad social de las empresas.

7.3. La finalidad de la educación

Para aclarar el concepto y los fines de la educación, nos parece interesante remitirnos a la etimología de la palabra educación, a la que, según Tabernero del Río (1993), se le atribuyen dos orígenes: el verbo “*educare*” que significa nutrir o alimentar. O, “*educere*” que significa conducir desde...hacia. Atendiendo a esta determinación etimológica y siguiendo las aportaciones de Tabernero del Río (1993), podemos afirmar que la etimología ha tenido como consecuencia la derivación en dos enfoques diferentes de la educación. El primero de ellos entiende la educación de una manera más tradicional, en la que el educando es considerado como un sujeto al que hay que nutrir o alimentar a base de instrucción y conocimientos. El educando, según esta perspectiva de la educación, no participa de manera activa en la educación, tan sólo es un mero receptor. Se trata de un modelo de educación “directiva”. (Tabernero del Río, 1993, 162) El segundo enfoque, en cambio, entiende la educación como “la estimulación de algo que el educando posee de antemano” (Tabernero del Río, 1993, 162). Desde esta segunda perspectiva, el educando es el protagonista de su propia educación, es responsable de su desarrollo, con el apoyo y la guía estimulante del educador. El estudio etimológico de la segunda acepción reseñada, también, entiende la educación como la idea de conducir al educando desde un estado hasta otro de grado superior, o conducir desde afuera, de acuerdo con las costumbres y la cultura. Esta última perspectiva de la educación guarda relación con el pensamiento orteguiano de la educación. En el concepto de educación de Ortega y, según

el estudio de Tabernero del Río (1993), cabe distinguir tres elementos: El primero de ellos, es un sujeto imperfecto, susceptible de mejora. Ortega hace referencia, concretamente, a un individuo imperfecto: que no tiene bondad, ni sabiduría, ni es enérgico (Ortega y Gasset, 1910). El segundo, es un estado ideal que ese sujeto, el educando, tiene que alcanzar y que se identificaría con el fin de la educación. Y, en tercer lugar, la intervención del educador (técnica pedagógica) que es la que hace que el sujeto pueda alcanzar ese estado ideal. Para Ortega, en Tabernero del Río, el fin de la educación es la adquisición de una serie de virtudes humanas como él mismo explica: “Por la educación obtenemos de un individuo imperfecto, un hombre cuyo pecho resplandece en irradiaciones virtuosas”. (Tabernero del Río, 1993, 166)⁹²

Atendiendo al fin, a la finalidad de la educación, también, podemos preguntarnos si la educación es para la sociedad o es para las personas, los educandos. Dicho de otro modo, ¿educamos con la finalidad de nutrir a la sociedad de ciudadanos con unas aptitudes y valores determinados (aquellos que queremos que la educación transmita)? O, ¿educamos como ya señalamos, anteriormente, para formar personas que lleguen a su autorrealización y desarrollo? Podríamos tratar de dar respuesta a estas preguntas de una manera muy sintética haciendo nuestra la afirmación de Reboul (2009) a propósito de la finalidad de la educación: “...la finalidad de la educación es permitir a cada uno desarrollar sus propias características en el seno de una cultura que sea verdaderamente humana”. (Reboul, 2009, 29) Realmente, desde esta perspectiva unimos, de alguna manera, ambos fines de la educación, la educación para la persona y para la sociedad, ya que no podemos educar individuos al margen de una cultura determinada y, además, la educación, también, supone aprender a vivir en sociedad. Esta idea de auto-construcción

⁹² El autor utiliza esta cita de Ortega (1910) de la obra: “La pedagogía social como programa político”.

del ser humano y su integración en una determinada comunidad-sociedad guarda relación con el concepto de *Homo discens*: “Un ser que construye sentido, para lo cual requiere de una tradición, que se transmite a través de la educación”. (Jover et al., 2017, 132) Esto implica, por un lado, que la educación no puede entenderse sólo desde una perspectiva intelectual, es necesaria también la acción, el hábito en términos aristotélicos, es decir, la dimensión ética o moral del conocimiento. Por otro lado, la idea de *Homo discens*, implica, también, que la formación de la razón es un proceso individual y compartido al mismo tiempo, porque para integrarse en una comunidad es necesario que una tradición y unos determinados valores le sean transmitidos.

Otra de las finalidades de la educación a tener en consideración es la de la felicidad humana, considerada desde una perspectiva *eudaimonística*, entendida como obrar feliz. Esta consideración guarda relación con lo que entendemos con fin último de la vida, si educar es, al fin y al cabo, es una preparación para la vida, el fin último de la educación también sería el “obrar feliz” tal y como señalan Altarejos y Naval (2011). En este sentido, (Camps, 2010) señala que, también, en educación hay que tratar de compatibilizar la educación y la felicidad, tratar de alguna manera de enseñar a ser feliz y para esto es muy importante enseñar a identificar lo que no es la felicidad, aquello que podemos confundir como felicidad, pero que, finalmente, no la da. Esta es, también, una finalidad de la educación.

7.4. La educación como labor humanizadora

Queremos reseñar, también, las importantes aportaciones sobre la educación que recogen los Manuscritos de Zambrano (1964-1965) y en los que la persona, el educando, aparece como el centro del propósito educativo. Las reflexiones de Zambrano (1964-

1965) son iluminadoras en tanto que ofrecen una serie de matices distintivos sobre la educación y que consideramos de gran valor para el objeto de nuestra investigación. Para Zambrano en Casado y Sánchez-Gey (2007), la educación es un proceso mediador: “...abierto al desenvolvimiento pleno de la persona, en cuanto miembro consciente y activo de una comunidad; un proceso que no tirañiza ni opprime, sino que acoge y respeta las distintas formas de realización personal, los diferentes ritmos y tiempos, sin interponerse ni violentar la propia singularidad”. (Casado y Sánchez-Gey, 2007, 31) Zambrano, destaca el tiempo y la luz como elementos esenciales de la mediación, como describe la autora de una manera bellísima: “Y es el maestro sin duda, el que lo hace surgir, haciendo sentir al alumno que tiene todo el tiempo para descubrir y para irse descubriendo, liberándolo de la ignorancia densa donde la pregunta se agazapa, de ese temor inicial que encadena la atención [...]” (Casado y Sánchez-Gey, 2007, 118). Esta es la particular visión del tiempo en la educación que tiene la autora. La luz es esa posibilidad que abre el maestro a los alumnos sobre la realidad, sobre la manera de ver la vida. En esta tarea mediadora, la figura del maestro, del educador es esencial, cobra una especial relevancia en la visión de la educación de Zambrano. El maestro es quién debe “enseñar a mirar” (Casado y Sánchez-Gey, 2007, 32), a interpretar el mundo. En esta relación, entre maestro y discípulo o entre educador y educando, es muy importante el diálogo. No queremos dejar de citar, textualmente, la manera en que Zambrano describe el nacimiento de este diálogo: “Ignorancia y saber circulan y se despiertan igualmente por parte del maestro y del alumno, que sólo entonces comienza a ser discípulo. Nace el diálogo”. (Casado y Sánchez-Gey, 2007, 118) La comunicación es, una cuestión muy importante en la educación ya que no puede tratarse de una mera transmisión de conceptos, por eso, es tan relevante la necesidad de la participación y del diálogo: “La

enseñanza no se realiza *en* una conversación, pero sí *como* una conversación, en cuanto que su finalidad propia no es la exposición objetiva de un saber, sino la participación subjetiva en dicho saber". (Altarejos y Naval, 2011, 54) No se puede comunicar sin aludir al concepto de participación, al igual que no se puede educar sin hacer partícipe al educando en el proceso educativo.

La educación es un proceso de desarrollo y de maduración personal del educando, esta es otra de las características esenciales de la educación para Zambrano (1965). Es un camino que el educando ha de recorrer y en el que él es el protagonista. El maestro, como ya señalamos, tiene un papel mediador como guía y acompañante en el camino. A este respecto, sobre el esencial protagonismo de educando, Zambrano afirma en otro de sus Manuscritos: "No hay educación posible [...] si el primer educador no es el propio educando". (Casado y Sánchez-Gey, 2007, 153) La pensadora coincide, en este punto, con el enfoque orteguiano de la educación en el que el educando es concebido como un ser en desarrollo, en vía de hacerse y, al mismo tiempo, agente de su propia educación. Para la autora el ser humano ha de replegarse hacia sí mismo para construir su ser interior, esta idea forma parte de lo que podríamos llamar la metodología educativa zambraniana, la razón poética que quiere llegar a "la realización de la persona en su dimensión más absoluta" (Venegas, 2014, 198) Para lograrlo, es necesario el silencio, pero no sólo el silencio exterior, sino el silencio interior, eso es algo que el alumno ha de aprender a hacer dentro del aula. El aula es un espacio privilegiado para aprender a hacer silencio:

"Cuando se ha llegado a ese disfrute del silencio, es posible pasar largas horas en conversación con uno mismo o en la actitud de escuchar a otro, que es también otra forma de escucharse; de no ser así, el ser humano estaría perdiendo la gran oportunidad para ser cada vez más persona, en la medida que se construye a sí mismo y, por lo tanto, el mundo que lo rodea". (Venegas, 2014, 198-199)

La condición inacabada del ser humano y su posibilidad de perfección hasta el “resplandecimiento de radiaciones virtuosas”, como diría Ortega (1910, 508), hacen de la educación, la posibilidad de realización del ser humano. Educar es una tarea que no acaba, que compete toda la vida. Cada persona ha de descubrirse a sí misma y descubrir la realidad en este proceso educativo. Zambrano, en Casado y Sánchez-Gey (2007) insiste en que el individuo “ha de descubrir su condición propiamente humana y personal” (Casado y Sánchez-Gey, 2007, 34), esta es la vocación humana que tiene que ver con la realización personal, con el descubrimiento de uno mismo y de su “posición” ante la realidad. La autora aborda la actitud personal ante la realidad con un sentido de trascendencia, en el que la educación tiene un papel esencial, ya que se trata de alcanzar la realidad como una actividad moral en la que la educación toma parte.

Continuando con la idea recurrente del protagonismo activo del educando como agente de su propia educación, resulta ilustrativa esta definición de educación de Zambrano según la cual, “la educación es una tarea humanizadora en la que cada uno es protagonista de un proyecto de vida que ha realizar”. Zambrano en Casado y Sánchez-Gey (2007, 34).

La autora concibe la educación como un elemento de transformación personal, una idea que nos parece esencial en nuestra investigación y que, además, enlaza con la dimensión ética de la educación y que confiere una inmensa responsabilidad a la figura del educador, que no olvidemos se identifica muchas veces, con el propio individuo. Si educar es creer que puede transmitirse un mundo que será mejor, entonces no puede olvidarse la dimensión moral o filosófica de la educación. (Casado y Sánchez-Gey, 2007)

7.5. Educación y emociones

En relación a esta última idea de que no puede olvidarse la dimensión moral en la educación, existe un riesgo importante, en este sentido, en cuanto a las teorías de la inteligencia y emocional y las inteligencias múltiples. La teoría de la inteligencia emocional se popularizó a través de la obra de Goleman (1996) con el mismo nombre y defiende que la inteligencia emocional se basa en cinco competencias: (1) En primer lugar, la identificación y conocimiento de las propias emociones; (2) en segundo lugar, la capacidad de controlarlas; (3) en tercer lugar, la capacidad de automotivación; (4) cuarto, la capacidad de reconocer las emociones de los demás y (5), en último lugar, el control emocional de las relaciones. El problema de esta teoría, no es la teoría en sí, sino la finalidad y objetivos de la misma, la identificación, conocimiento y control de las emociones propias y ajenas tienen como objetivo la empatía y el “gobierno” de las relaciones interpersonales para el liderazgo, el éxito y la eficacia relacional. Esta es la principal finalidad de la educación emocional y de la adquisición de competencias para el control de las emociones. Desde nuestra perspectiva, esta propuesta presenta una gran debilidad y es que no considera la relación entre las emociones y la ética o, más bien, deja de lado la ética ya que lo importante es la adquisición de competencias y habilidades para el éxito social y el liderazgo y esto puede generar conflictos éticos como, por ejemplo, tomar una decisión que pueda ir en contra del éxito personal, pero que sea “lo correcto” desde un punto de vista ético. Otro aspecto que, también, puede ser criticado es que la teoría de la inteligencia emocional se orienta al bienestar individual, al refuerzo de la autoestima aunque esto suponga, en ocasiones, ir en contra del bien común o de los intereses de los demás. La carencia principal de esta teoría es que desmoraliza la vivencia emocional, ya que sólo tiene en consideración la experiencia subjetiva de las emociones

olvidando la dimensión de la acción, de los actos. Otras propuestas educativas como la educación del carácter, sobre la que hablaremos en líneas posteriores, defienden una concepción aristotélica del conocimiento y gobierno de las emociones en relación con las virtudes y su orientación hacia la vida buena. Desde esta perspectiva, tal y como sostienen Jover et al., (2017), la educación de las emociones no es sólo una cuestión psicológica sino, también, moral y no sólo individual, sino colectiva.

7.6. La educación como conocimiento del conocimiento para enseñar a vivir

Morin (2015) introduce una interesante cuestión respecto al propósito de la educación y es que la educación enseña conocimientos, pero no enseña el conocimiento del conocimiento, algo que, para el autor, ha de constituir una cultura básica que concentre los saberes cuantitativos. Morin (2015) argumenta que esta enseñanza del conocimiento es una necesidad fundamental en la vida porque se enseña a “reconocer fuentes y causas de nuestros errores e ilusiones” (Morin, 2015, 20) y buscar un conocimiento pertinente. El autor muestra preocupación, también, por la separación de los conocimientos: “El aporte de la cultura científica y el de la cultura humanística, desgraciadamente cada vez más separadas, podrían unirse para constituir una auténtica cultura que fuera auxiliar permanente de nuestras vidas. Pero eso ya requiere una profunda reforma”. (Morin, 2015, 20) Morin (2015) insiste en que los saberes no pueden ofrecerse como “tajadas separadas” (Morin, 2015, 22), han de vincularse los saberes a la vida, siguiendo la máxima de Rousseau de que educar es enseñar a vivir. El autor reconoce la importancia de la filosofía en este sentido, como una gran aliada de la educación, como una guía para enseñar a vivir: Recuperando el diálogo socrático, el

compendio de los saberes al modo aristotélico y, siendo platónica en su manera de interrogarse sobre las apariencias de la realidad.

Entender la educación como enseñanza para la vida, como el aprendizaje de las competencias existenciales, es vincular la educación a la enseñanza de lo que Reboul (2009) llama los “conocimientos desinteresados” (Reboul, 2009, 46). Con este término, se refiere a aquellos conocimientos que no tienen propiamente una finalidad profesional sino que tratan, más bien, de formar a la persona, de estructurar el pensamiento, la memoria, formar el juicio, en definitiva, alcanzar los conocimientos que procuran el desarrollo de la persona.

7.7. La educación para la libertad y como práctica de la libertad

Una de las finalidades principales de la educación es la educación para la libertad, es decir, la educación de personas libres, entendiendo la libertad como una meta del desarrollo humano, como autonomía moral. Desde nuestro punto de vista, el que nos ocupa en este capítulo y en nuestra investigación, es que no se debería separar la educación de lo moral. Tal y como afirman Jover et al. (2017, 84): “...la educación moral implica tratar al educando como *sujeto en movimiento hacia la libertad*”.

La educación es, también, una tarea humanista en tanto que integra al individuo en la realidad, en su propia realidad histórica y cultural que le hacen formar parte de la naturaleza y de la sociedad. Esta es una de las premisas fundamentales de Freire (1997) que entiende la educación como un despertar de la conciencia del educando bajo la perspectiva de su integración en la sociedad. La educación es la práctica de la libertad, cuando el individuo toma conciencia de su realidad, de su lugar en la historia y en la sociedad.

La de Freire es una “pedagogía del oprimido” (1970) que trata hacer de la educación una herramienta de concienciación y de justicia que equilibre las desigualdades y haga que todos los seres humanos sean conscientes de su misma condición de dignidad. Esta particular pedagogía del oprimido tiene una metodología propia y es el diálogo, la palabra. Freire (1997) entiende el diálogo como una relación horizontal que “se nutre del amor, de la humildad, de la esperanza, de la fe, de la confianza”. (Freire, 1997, 104) Para el pedagogo, el diálogo es el camino indispensable de la educación y siguiendo a Jaspers (1959) afirma que el diálogo sólo tiene estímulo y significado en virtud de la creencia en el hombre y en sus posibilidades, la creencia de que solamente llegó a ser yo mismo cuando los demás también lleguen a ser ellos mismos”. (Freire, 1997, 104) Queremos destacar la influencia del pensamiento de Jaspers, en concreto de su filosofía de la comunicación, en la pedagogía de Freire. Para Jaspers, en Portuondo (2013), la comunicación es la cuestión filosófica fundamental: “En su esencia, la filosofía no es sino “colloquio con los hombres” que requiere, antes que un saber, la disposición al examen crítico”. (Portuondo, 2013, 111)

El diálogo implica una relación de simpatía, de reconocimiento y de entendimiento que se opone al antidiálogo que es arrogante y desesperante y, como el propio Freire indica, “el antidiálogo no comunica, hace comunicados”. (Freire, 1997, 104). El diálogo implica dialogar con alguien sobre algo. Y en ese diálogo, en esa crítica inicial sobre algo, nace la conciencia del educando como sujeto activo y participativo de la cultura, como sujeto creador. Esta idea tiene que ver con la creencia de Freire de que los seres humanos nos educamos en comunidad, de manera relacional y “la educación nos humaniza a través de la socialización”. (Hoyos, 2008, 345)

Freire relata los testimonios de los campesinos de Brasil con los que trabajaba en su proyecto pedagógico. Los campesinos llegaban a afirmar, después del proceso educativo, que eran cultos porque trabajaban y con su trabajo transformaban el mundo. Este es el significado de la cultura para Freire y su relación con la educación como tarea humanizadora y empoderadora de la persona.

En relación a la importancia del diálogo como base pedagógica, tal y como plantea Freire, queremos también, incluir en este apartado la propuesta de Habermas, en Merino (2011) y su teoría de la acción comunicativa que inspira la pedagogía crítica. Desde este enfoque:

“La función social de la Educación es vista a partir de la producción de mundos de significados y redes sociales de relaciones construidas desde las interpretaciones y acciones de los actores sociales, reconociéndose el carácter intencional y político de toda actividad educativa y la necesidad de desarrollar a través de la misma procesos de transformación hacia una sociedad más democrática...” (Merino, 2011, 11)

El concepto de educación liberadora establece, también, un vínculo entre antropología y política, la educación es el puente que los une. Tal y como afirma Mendieta en la obra coordinada por Hoyos (2008): “Si la educación es la práctica de la libertad, se trata de una praxis que guía la vocación propia del ser humanizado, su vida en una comunidad política que se autolegisla” (Hoyos, 2008, 342)

Educar en la autonomía o en la práctica de la libertad no quiere decir en ningún caso, educar en el individualismo, el egoísmo o la no interferencia. Entendemos la libertad, la autonomía moral como un concepto relacional que implica la responsabilidad con uno mismo y con los demás. (Jover et al., 2017) Desde este enfoque, la educación se entiende de manera horizontal, como un diálogo entre iguales que busca el respeto, el

reconocimiento y el valor de las diferencias. El carácter crítico de la racionalidad comunicativa hace de la intersubjetividad y del consenso la base para construir la realidad social y educativa.

7.8. El poder transformador de la educación

Nos parece necesario plantear una pregunta inicial que guarda una relación directa con nuestro planteamiento de la educación como herramienta transformadora. Marina (2017) formula esta cuestión de una manera, muy acertada, cuando se pregunta si la educación ha de limitarse a transmitir lo que hay o, por el contrario, ha de valorar y evaluar críticamente y, (añadimos), moralmente, lo que transmite: “¿La educación debe formar para el mundo que hay, para el mundo que es probable que haya o para el mundo que sería deseable que hubiera?” (Marina, 2017, 24)

Queremos destacar la idea del poder transformador de la educación, tal y como la estamos conceptualizando a lo largo de este capítulo, porque consideramos la educación como una “herramienta solucionadora” de las diversas crisis entrelazadas de nuestra sociedad. Nos referimos a una herramienta solucionadora porque, tal vez, no nos atrevamos a decir que es la solución ya que no consideramos que la educación por sí sola sea una solución, pero sí una gran palanca de impulso y motivación para un profundo cambio social que empieza en el individuo. La realidad es un punto de partida y, al mismo tiempo, hay que elegir la actitud ante la misma. La realidad es una actividad moral, es susceptible de transformación. Como afirma Morin (2015) muy acertadamente:

“Una educación regenerada no podría cambiar la sociedad ella sola. Pero podría formar adultos más capaces de enfrentar su destino, más aptos para ampliar su vivir, más aptos para el conocimiento pertinente, más aptos para comprender las complejidades

humanas, históricas, sociales y planetarias, más aptos para reconocer los errores y las ilusiones en el conocimiento, la decisión y la acción, más aptos para comprenderse los unos a los otros, más aptos para enfrentar las incertidumbres, más aptos para la aventura de la vida". (Morin, 2015, 51-52)

Este poder "transformador" y modelador de la educación tiene mucho que ver con un aspecto que, también, señala Morin (2015) y que es educar para la comprensión. Educar para la comprensión entre seres humanos, como iguales. Esto exige para el autor: "...una educación ética, antropológica y epistemológica, que requiere la reforma de la educación inspirada en el conocimiento, sus dificultades, sus riesgos de error y de ilusión, de donde nuestras proposiciones fundadoras sobre la introducción del conocimiento del conocimiento, el conocimiento de lo humano, la educación para la comprensión". (Morin, 2015, 63) La incomprensión en las relaciones humanas tiene como consecuencia la barbarie y la incivilización de la sociedad. "La ética de la comprensión pide comprender la incomprensión" (Morin, 1999, 55). La comprensión hacia los demás precisa de la conciencia de la complejidad humana, de un ejercicio de introspección que nos permita ver que todos y cada uno tenemos la necesidad de esa comprensión. Morin (1999) entiende que la educación para la comprensión es uno de los saberes necesarios para la educación del futuro: "Dada la importancia de la educación en la comprensión a todos los niveles educativos y en todas las edades, el desarrollo de la comprensión necesita una reforma planetaria de las mentalidades; esa debe ser la labor de la educación del futuro" (Morin, 1999, 58)

En esta misma línea, Cortina (2009a) destaca la necesidad de que en la educación confluyan razones y sentimientos para lograr el reconocimiento recíproco en un encuentro dialógico con el otro: "Sólo pueden percibir y degustar los valores los que llevan unas gafas especiales, las de la capacidad humana de estimar, de reconocer". (Cortina, 2009a,

131) El reconocimiento del otro, puede presentarse así, como la base para la educación en los valores de la convivencia si pensamos la ética a través de la educación. Si aplicamos el pensamiento de Levinas, podemos concebir la educación como una experiencia fundamental de la alteridad y enseñar a los educandos “la responsabilidad como forma de mirar a los otros” (Jover et al., 2017, 172). La alteridad es, para Levinas, un *a priori*, es previa a la ética, al bien y a la virtud que sólo adquieren sentido en relación a los otros. La educación entendida desde la ética de la alteridad no se centra en el reconocimiento de las diferencias y de la diversidad, sino en el reconocimiento del otro. Este reconocimiento se refleja en la actitud de acogida, en el compromiso y la responsabilidad, en la conciencia de que somos seres dependientes e inacabados.

La orientación de la educación para que, de verdad, sea una herramienta de transformación personal y social, ha de ser una educación humanista que como define Martínez (2011):

“Educación humanista es aquella en la cual todas las facetas del proceso de desarrollo humano ponen un énfasis especial en las siguientes realidades: unicidad de cada ser humano, tendencia natural hacia su auto-realización, libertad y auto-determinación, integración de los aspectos cognitivos con el área afectiva, conciencia y apertura solidaria con los demás seres humanos, capacidad de originalidad y creatividad, y jerarquía de valores y dignidad personales”. (Martínez, 2011, 8)

El componente trans-“formador” de la educación, jugando con el propio término, es un vehículo de formación de “personas”, con lo que esto supone y significa, volvemos a enfatizar la importancia de partir de un concepto antropológico. Por eso, ante todo hay que volver siempre a la finalidad de la educación como el punto de partida y, esa finalidad es “formar personas competentes capaces de cambiar el mundo”. (Martín, 2017, 38)

Reducir la educación a la formación de profesionales “competentes”, puede dar lugar a un

profundo sinsentido, el de contar con profesionales orientados al éxito personal pero sin unos sólidos criterios éticos, es decir, que podríamos contar con ingenieros con un gran talento que puedan destruir el medio ambiente de una manera muy sofisticada o profesionales expertos en Recursos Humanos que sepan manipular a las personas de una manera sutil y eficaz.

La formación de personas capaces de cambiar el mundo guarda relación con el concepto de libertad entendido como la capacidad de pronunciarse, una vez que se toma conciencia de la propia libertad y dignidad, tal y como afirma Freire (1970): “Existir humanamente, es *pronunciar* el mundo, es transformarlo. El mundo *pronunciado*, a su vez, retorna problematizado a los sujetos *pronunciantes*, exigiendo de ellos un nuevo *pronunciamiento*”. (Freire, 1970, 100) Cuando tomamos la palabra, nos humanizamos, nos ponemos frente al mundo, tomando conciencia de nuestra propia humanidad y libertad y, al mismo tiempo, de nuestro poder transformador sobre el mundo. Pero, también, queremos presentar el enfoque de las capacidades de Sen (2000) como un tipo de libertad que plantea las oportunidades reales de las personas en relación a sus recursos, a su entorno y a su calidad de vida. De tal manera que no podremos elegir libremente si no podemos acceder a todas las opciones porque no están a nuestro alcance o porque si ni quiera las conocemos.

7.8.1. El poder transformador de la educación en las personas

La manera de entender o de abordar la cuestión de la educación depende, sin duda, de una concepción antropológica previa. La idea que se tenga sobre el ser humano, determinará el modo de educación y la manera en la que ha de orientar su vida: “Toda educación va en busca de un hombre, a su captura o a su construcción”. (Echarry, 2020,

135) También podemos afirmar que toda educación se dirige al perfeccionamiento humano, a la mejora personal, entendida como “acción”, puede ser la acción de aprender si nuestra perspectiva fuera puramente pedagógica o, puede ser la acción sobre la voluntad que mueve a actuar conforme a determinadas actitudes o comportamientos. En cualquier caso, es fundamental tener en cuenta que, si tuviéramos que medir la “eficacia educativa”, no deberíamos centrarnos en el resultado de las actividades de los educandos, en sus resultados académicos y en su capacidad aprender, sino en el impacto que tiene la educación en su “formación como personas”. Altarejos y Naval (2011) ilustran esta idea utilizando una anécdota de Dewey que cuenta cómo un grupo de alumnos en la fiesta de fin de curso, celebraban el premio recibido por su excelencia académica rompiendo las farolas del campus universitario. Sin duda, este ejemplo muestra que la educación es algo más que aprender determinados contenidos.

En este apartado que dedicamos al poder transformador de la educación en la persona, seguimos, también, las orientaciones de María Zambrano a este respecto ya que la autora entiende la educación, precisamente, de esta manera. Educar para Zambrano es el medio de humanizar la sociedad, el modo de que cada persona encuentre su destino, su vocación, su espacio propio en el mundo. La educación ha de orientarse decididamente a lo “más humano”: a la vocación y a la propia trascendencia. (Echarry, 2020) El objetivo de la educación es la realización integral de la persona trazando un método que permita alcanzar esta realización, una especie de “...itinerario íntegro, verdadero de la persona humana, una especie de Ética en marcha...” (Echarry, 2020, 136) Este enfoque, que concibe la educación como realización integral de la persona, se distingue claramente del enfoque que entiende la educación como un instrumento a merced de la mejora de la productividad del mercado. Atendiendo a esta perspectiva, la educación se orienta al

desarrollo de competencias y habilidades para la integración de la persona en el mercado laboral. Desde esta perspectiva, lo importante es el desarrollo de lo que Luri (2015) denomina las “virtudes gerenciales”: “...predominio de las virtudes gerenciales (eficiencia, competencia, productividad, innovación, etc.) que parecen anunciar un anti-humanismo”. (Luri, 2015, 10) Lo económico tiene una poderosa influencia en la sociedad y, también, en la educación dando prioridad a la capacitación de las personas como profesionales que han de integrarse en una empresa y responder a las demandas del mercado laboral. El educando como persona que ha de desarrollarse deja de tener la importancia que requiere y el propósito de la educación se mercantiliza.

La educación es transformadora porque enseña a vivir, esta es la finalidad de la educación para Morin (2015) que hace esta afirmación inspirándose, a su vez, en la postura de Rousseau en el “Emilio” (1762), aunque Morin puntualiza que sólo se puede “enseñar a aprender a vivir” (Morin, 2015, 15), es el educando el que aprenderá a vivir a través de su propia experiencia. En esta misma línea argumentativa, Reboul (2009) afirma que “Educar no es fabricar adultos según un modelo, es liberar en cada persona lo que le impide ser él mismo, permitirle realizarse según su talento particular”. (Reboul, 2009, 27).

Dentro de la variedad de propuestas sobre educación venidas desde diferentes ámbitos como la psicología, el *management* o el propio ámbito educativo, nos parece interesante destacar la educación del carácter, no por novedosa ya que nos remite al mismo Aristóteles, pero sí porque es compatible con nuestra idea de la educación y su poder transformador.

La educación del carácter es un movimiento educativo que tiene mucha fuerza en Estados Unidos y que aglomera o recoge bajo ese término tendencias educativas que

tienen que ver con la educación en valores, educación para la ciudadanía, educación en virtudes, es decir, iniciativas educativas que guardan relación con la educación moral. (Bernal, González-Torres y Naval, 2015). La propuesta de la educación del carácter está en sintonía con la tradición griega y su enfoque de educación moral: “...dirigida a capacitar a las personas para que obren libre y moralmente bien, dando relevancia a la promoción de actitudes cívicas y de las virtudes propias del buen ciudadano”. (Bernal et al., 2015, 35) Nos interesa, especialmente, cómo Bernal define la educación del carácter dado que coincide con una de las ideas principales que consideramos alineadas con el objetivo de nuestra investigación y es la siguiente: “El esfuerzo deliberado por enseñar virtudes, lo que implica ayudar a las personas a comprender, cuidar y actuar de acuerdo a un conjunto de valores éticos, entre los que se destaca la justicia, la equidad, el respeto a todos y la vida democrática”. (Bernal et al., 2015, 43) Es muy importante la perspectiva que implica esta definición ya que el carácter no se presenta como un instrumento para alcanzar el éxito sino para una “vida buena” en el sentido ético. Es fundamental este equilibrio entre la excelencia y la ética o, más bien la orientación ética, de lo que podemos entender como excelencia. Kristjánsson en Bernal, señala la necesidad de integrar y vincular las *performance virtues* (resiliencia, auto-confianza, determinación) con virtudes morales como la honestidad, la compasión o la justicia, ya que las virtudes “*performance*” por sí solas pueden “...ser dañinas, si no se dirigen a objetivos morales”. (Bernal et al., 2015, 43) La educación en virtudes o en hábitos “buenos” es la esencia de la educación, ya que las virtudes son “...perfecciones intrínsecas de las potencias humanas”. (Altarejos y Naval, 2011, 197)

Es importante destacar la idea de que el carácter puede enseñarse o, más bien puede forjarse o cultivarse y, de esta manera, las personas pueden convertirse en aquello

que quieren llegar a ser o, mejor dicho, aquello que practican con sus hábitos de comportamiento diario. En relación a esta idea, algunas tendencias vinculan la educación del carácter al liderazgo, en concreto al liderazgo servicial, precisamente, porque necesita que los líderes cuenten con una serie de competencias o características que pueden adquirirse. El carácter, aquí, es entendido como: “Character refers to deep structures of personality that are particularly resistant to change”.⁹³ (Spears, 2010, 26) Hace referencia a las estructuras que configuran la personalidad, a los hábitos arraigados de una persona que son más difíciles de modificar.

La educación del carácter se presenta, también, como una buena solución al relativismo dominante sobre los valores y principios ya que “...establece la personalidad como la pauta estable del comportamiento de una persona” (Marina, 2017, 172) y, en ella, debemos distinguir tres niveles: (1) la personalidad heredada, es decir, recibida genéticamente; (2) la personalidad aprendida, aquello que llamamos carácter; que es “...el conjunto de los hábitos operativos, las virtudes y los vicios.”(Marina, 2017, 262); (3) En tercer lugar, la personalidad elegida como proyecto personal de vida.

Respecto a la cuestión de la educación de la voluntad y el *self-government*, gobierno de uno mismo, son pioneras las aportaciones de Giner de los Ríos (1933), que señala la dificultad que supone el libre régimen de uno mismo: “...Gobernarse a sí propio: cosa más difícil, en cierta apariencia al menos, que gobernar a los demás, porque es mucho más cómodo imponer a otros- sólo que esto no es gobernar- una conducta externa, que luchar con los obstáculos, tan diversos, que por todas partes de oponen al libre régimen de nosotros mismos”. (Giner de los Ríos, 1933, 47) No hay duda de que la educación puede contribuir de manera decisiva a la forja del *ethos* personal, a un proyecto

⁹³ “El carácter hace referencia a las profundas estructuras de la personalidad que son particularmente más difíciles de cambiar”. (La traducción es nuestra).

personal de auto-gobierno para poder elegir desde la libertad entre los mejores valores, aquellos que nos lleven a ser mejores.

7.8.2. El poder transformador de la educación en la empresa

Cuando pensamos o hablamos de educación, la imagen que viene a nuestra mente es la de la escuela, el colegio o la Universidad, en definitiva, los centros educativos como ya señalamos en líneas anteriores. Sin embargo, existen muchos agentes educativos que tienen mucha influencia en la educación de la persona a lo largo de su vida. El primer lugar de la educación es la familia, el primer entorno, la primera escuela doméstica que es, sin duda, la que va a determinar, desde el inicio, la manera de entender el mundo, la manera de mirar y de estar en él. Además de la familia, en el itinerario educativo informal de la vida podríamos señalar la influencia que tienen algunos elementos como son los medios de comunicación social y diversas instituciones y organizaciones sociales como puede ser la empresa. La empresa es una institución social a la que ya hemos definido en capítulos anteriores como una comunidad de personas que están orientadas a la realización de un proyecto común que puede ser el producto o servicio que ofrece la empresa. Pero la empresa es, o ha de ser, al mismo tiempo y, desde nuestra perspectiva, un espacio ético que permite el crecimiento y el desarrollo integral de las personas que forman parte de la misma. Sin embargo, y tal y como afirma Echarry (2020), existen una serie de contradicciones en el mundo actual, ya que el progreso económico y tecnológico no ha servido tanto para impulsar el desarrollo integral de las personas o el perfeccionamiento de la sociedad, más bien sucede que lo humano queda relegado a un segundo plano y hasta “...resulta sorprendente que las sociedades desarrolladas tengan que debatirse entre trabajar para vivir o vivir para trabajar.” (Echarry, 2020, 138) Este

hecho guarda relación con el enfoque utilitarista de la educación. Consideramos necesario destacar el enfoque primordial de la educación actual desde las etapas de juventud para la formación de futuros trabajadores, por eso, se da prioridad a la formación en competencias técnicas orientadas al desempeño de un rol específico dentro de una empresa. Tal y como señala Bauman en Porcheddu (2007, 14): "...el aprendizaje y el desarrollo parecen ser importantes para la organización, sobre todo por razones de eficacia y competitividad", mientras que "El punto de vista del ser humano como tal parece no ser importante". Esto sucede muchas veces dentro de las empresas y organizaciones cuando se habla de "desarrollo". No es lo mismo entender el desarrollo humano dentro de la organización de una manera utilitarista, es decir, como proceso de crecimiento orientado a la mejora de aquellas cualidades, competencias y aptitudes humanas que sirvan para la mejora del beneficio productivo de la empresa u organización, que entender el desarrollo como plenitud de la persona, en este caso del trabajador, colaborador que forma parte de la empresa. Bauman señala, también, en este sentido, que la educación y el aprendizaje han de ser permanentes, han de acompañar la trayectoria de la vida profesional, pero sin caer en esa tendencia de la "...comercialización de la educación" (Porcheddu, 2007, 14), en cuanto a su orientación predominante que es la de la competitividad labora.

No hay duda de que la "formación" en la empresa tiene un papel muy importante para el desarrollo del talento. Así lo expresan Ferreiro-Seoane, Del Campo y Camino-Santos (2018, 2):

"El talento y el conocimiento humano han adquirido una importancia vital en todo tipo de organizaciones; el Capital Humano cualificado es actualmente aquel que diseña estrategias, desarrolla los proyectos, marca los objetivos y dirige para alcanzarlos, una empresa funciona con personas para atender necesidades de personas. Por ello, la

organización exitosa será aquella, capaz de convertir el conocimiento en información útil y transmitirla a sus clientes, proveedores, accionistas y a todos los integrantes de la organización, de modo que influye positivamente en el entorno y lidera el mercado”.

En la empresa se utiliza el término de formación, ninguna empresa afirma educar a sus empleados o tener programas educativos para su equipo humano. Y es cierto que, en este caso, no podríamos hablar de educación tal y como la hemos definido o la estamos definiendo a lo largo de este capítulo, ya que la formación en la empresa o en las organizaciones o entidades sociales es eso, formación, mera instrucción orientada al aprendizaje de unos contenidos formativos para adquirir unos conocimientos y habilidades técnicas muy concretas. Es formación para el “desarrollo del talento”, pero no para el desarrollo de la persona. Conviene tener en cuenta esta distinción ya que resulta importante en el objeto de nuestra investigación. El talento está orientado a responder a las necesidades de la empresa y no tanto a las capacidades de la persona de manera integral y en su propio beneficio. Esta es la idea que reflejan Marrero y Sosa (2020) citando a Matín Alcázar (1999):

“La formación en el ámbito pedagógico y formación en el marco de la empresa, ni son ni significan lo mismo. En el marco de las empresas la formación pierde sus notas de individualidad, eticidad y libertad para cobrar una dimensión instrumental. Si la formación es fin para la educación, para la economía de las organizaciones es medio. La llamada «formación en la empresa» no es sino formación “para la empresa”. (Marrero y Sosa, 2020, 25)

Pero queremos volver a señalar la importancia de la formación en la empresa como valor estratégico y la necesidad, como señala Herrero (2000) de la evaluación del impacto de la formación en las organizaciones para que se pueda avanzar en la mejora de este aspecto de manera interna. La evaluación del impacto de la formación puede

orientarse según diferentes metodologías, que proponen distintos indicadores de medición. Herrero (2000) cita, entre otros, el *modelo de Wade* (1994) que sugiere un modelo de evaluación en cuatro niveles: El primero, nivel de Respuesta, como reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes. El segundo, es el nivel de Acción que es la transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo de cada empleado. El tercer nivel es de los Resultados, considerados como efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos y cualitativos. Y, por último, el nivel de impacto de la formación en la organización, a través del análisis del coste-beneficio.

La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (Fundae) propone una serie de indicadores para medir el impacto de la formación en la empresa. Estos indicadores son los siguientes: (1) En primer lugar, la satisfacción, como la valoración de la acción formativa (materiales, contenidos y profesorado) por parte de los empleados; (2) en segundo lugar, el retorno de la inversión (ROI) que es el cálculo de la rentabilidad económica de la formación que se obtiene comparando la inversión realizada en la formación con el beneficio obtenido por la misma en la empresa; (3) en tercer lugar, la transferibilidad, para evaluar cómo y en qué grado la persona que se ha formado pone en práctica los conocimientos aprendidos; y (4) por último, el aprendizaje, el grado en que los conocimientos recibidos han sido asimilados.⁹⁴

Los modelos de evaluación de la formación, como el de Wade o el propuesto por la Fundae, son válidos solamente desde una perspectiva, puramente, utilitarista de la formación en la empresa, es decir, entendiendo la formación como una herramienta al servicio de la mejora de la producción. Por eso, estos modelos de evaluación

⁹⁴ Página web Fundae. <https://www.fundae.es/empresas/home/necesitas-ayuda/gestionar-el-plan-de-formacion-en-tu-empresa-5>. Consultado el 7.12.2020.

“tradicionales” y, extendidos en las organizaciones, no contemplan en la medición la incorporación de variables ligadas a la formación en “competencias existenciales o en valores humanos”, es decir, variables sociales, éticas o de transformación e impacto social.

Aragón-Sánchez y Esteban-Lloret (2010) señalan que el objetivo de la formación en la empresa es, principalmente, la mejora de la competitividad y de los resultados de la empresa. Pero, también, presentan la formación en la empresa como una forma de mejorar la legitimidad tanto interna como externa: “...las empresas tratan de mejorar el grado en que su estructura, sus actividades y sus prácticas son coherentes con el entorno económico y social en el que actúan”. (Aragón-Sánchez y Esteban-Lloret, 2010, 53)

La empresa se convierte en un importante espacio formativo en la sociedad postcapitalista⁹⁵ que exige a los profesionales la necesidad de una formación continua y la competencia de “aprender a aprender”, así lo señalan Altarejos y Naval (2011) que destacan, apuntan lo siguiente, en relación a esta idea de Drucker (1993):

“La enseñanza no puede continuar siendo un monopolio de las escuelas. La educación en la sociedad postcapitalista tiene que impregnar la sociedad entera; las organizaciones patronales de todo tipo -empresas, organismos gubernamentales, entidades no lucrativas- tienen que convertirse en organizaciones donde se aprende y se enseña”. (Altarejos y Naval, 2011, 189)

Los autores afirman que la reconversión de la empresa como ámbito formativo es un gran reto de la educación. Conviene tener en cuenta, el planteamiento instrumental que puede tener la educación o formación en la empresa tal y como hemos mencionado

⁹⁵ “Desde la perspectiva de Drucker, estamos asistiendo a la emergencia de una sociedad postcapitalista, en la que el conocimiento ha adquirido gran preponderancia en relación con los factores de productividad, tales como el capital, la tierra y el trabajo de la era industrial”. (de Moreno, 2009, 41)

en líneas anteriores. Pero, al mismo tiempo, esta preocupación por la formación del profesional en la empresa pone, también, en primer plano a la persona ya que el saber no es impersonal, reside en una persona: “Por lo tanto, el paso a la sociedad del saber convierte a la persona en lo esencial”. (Altarejos y Naval, 2011, 190)

Siguiendo con nuestra argumentación, que defiende la empresa como un espacio formativo, podemos añadir otro argumento muy importante como es la idea de la educación como proceso inacabado, como tarea que compete toda la vida o como describe esta expresión de García Márquez en Hoyos (2008), “...una educación desde la cuna hasta la tumba”. (Hoyos, 2008, 113) Esta tarea de aprender durante toda la vida está relacionada con el concepto de la “sociedad del aprendizaje”, utilizado por la OCDE en un informe sobre aprendizaje⁹⁶ y que hace referencia a la necesidad de aprender como medio más poderoso y eficaz para poder cambiar a las personas. Este aprendizaje para toda la vida o de larga duración compete a los individuos, pero también, a las instituciones, a las empresas y, por extensión, a la sociedad en su conjunto. Esta idea nos conduce al surgimiento de nuevas comunidades de aprendizaje como puede ser la empresa.

No nos detendremos en el presente capítulo a exponer la propuesta de metodología que corresponde a la parte práctica de la tesis, sí queremos mencionar nuestra visión de la empresa como una comunidad de aprendizaje abierta al entorno. Las propuestas de “pedagogías colaborativas” basadas en el diálogo de Freire o Dewey, pueden ser una de las bases para conformar la metodología de un proyecto de formación en valores y virtudes. Tal y como señala Marina (2017, 95): “Las comunidades de aprendizaje son proyectos de transformación social y cultural de un centro educativo y de su entorno”. Si adaptamos esta definición a la empresa, podemos entender la empresa como comunidad de aprendizaje que

⁹⁶ OCDE, Students, computers and learning: Making the connection, París, OCDE, 2015.

puede transformarse internamente como organización y, al mismo tiempo, puede ser generadora de desarrollo y transformación del entorno y la comunidad. Los entornos de aprendizaje cobran, cada vez, más importancia en los nuevos entornos educativos que sostienen la necesidad de ampliar la educación mucho más allá de la escuela. Este es otro poderoso argumento para potenciar la empresa como un importante ámbito educativo dentro de la formación permanente.

Conviene aclarar que, aunque hablamos de la empresa como comunidad de personas, comunidad de aprendizaje o espacio de formación en comunidad, cualquier cambio o transformación, por pequeño que sea, siempre ha de ser considerado como el resultado de las acciones y actitudes de los individuos, “...y nunca debemos conformarnos con las explicaciones elaboradas en función de los “colectivos” (Estados, naciones, razas, etc.)” (Marina, 2017, 109) tal y como señala Marina, citando a Popper (1985). Y prosigue señalando que el colectivismo ingenuo ha de ser reemplazado por el análisis en función de los individuos.

7.8.2.1. Educar para la incertidumbre y el cambio dentro de la empresa

La única certeza actual es la incertidumbre, posiblemente siempre lo ha sido, por tanto, la educación ha de tener en cuenta esta máxima. Es necesario educar para anticipar el futuro, para hacerse preguntas continuamente, ya que como afirma Martin (2017, 42) citando a Benedetti, “Cuando teníamos las respuestas, nos cambiaron las preguntas”.

Educar para el cambio significa formar personas que sean conscientes de que el cambio depende, también, de ellas y de que tienen la responsabilidad de contribuir de forma activa a la generación de cambios positivos en la sociedad que tengan en cuenta el interés y el beneficio de todos. El cambio en las empresas y organizaciones se convierte

en un tema de vital importancia. La gestión del cambio es una de las áreas de estudio del *management* que analiza problemas proponiendo soluciones y métodos para gestionar el cambio en la empresa. Kotter (2015), uno de los autores que más ha escrito e investigado sobre el cambio en las organizaciones, afirma que: “Hoy en día, la empresa que no revisa su rumbo al menos cada pocos años —además de adaptarse constantemente a los contextos cambiantes— y después realiza los ajustes operacionales necesarios se enfrenta a una situación peligrosa. Es la consecuencia de la velocidad a la que se suceden ahora los cambios”. (Kotter, 2015, 5-6)

Queremos volver a insistir en la idea de que el cambio empieza en las personas y después, ya se hace permeable a los sistemas de organización, de comunicación y de trabajo. Las empresas y organizaciones que saben gestionar el cambio son aquellas que se entienden a sí mismas como sistemas vivos, en constante revisión, aprendizaje, desarrollo y evaluación. Senge en Marina (2017), plantea una serie de aspectos que distinguen a este tipo de organizaciones de las tradicionales, basadas en modelos más estáticos y son las siguientes: En primer lugar, el dominio personal; en segundo lugar, los modelos mentales; en tercer lugar, la visión compartida, en cuarto, el aprendizaje en equipo y, por último, el pensamiento sistémico. (Marina, 2017, 111)

Nuestra pretensión, en este breve apartado, es simplemente, mencionar la importancia que tiene en la actualidad y que, sin duda, tendrá en el futuro, la gestión del cambio y de la incertidumbre en la empresa. Para que esta gestión sea eficaz es preciso que la educación de los futuros profesionales tenga muy en cuenta este aspecto de educar para anticipar el futuro, pero sin perder de vista que hay que educar en lo que debería ser, en la práctica de las virtudes.

7.9. Características de la educación humanista y humanizadora

Nuestra intención es reunir, en este apartado, una síntesis de las que consideramos principales características de la educación humanizadora, es decir, aquella que tiene como objetivo el desarrollo integral y en plenitud de las capacidades y valores humanos. Desde nuestro enfoque, esa educación sería humanizadora cuando se trata de la educación de niños y jóvenes, pero tiene la capacidad de ser, también, transformadora, cuando hacemos referencia a la educación de adultos o profesionales que aún pueden transformarse y “humanizarse” por medio de la educación que reúne las características que, a continuación, apuntamos: (1) En primer lugar, el educando es protagonista, responsable y parte activa de su propia educación. (2) En segundo lugar, la educación es una tarea que compete toda la vida ya que entiende que el ser humano puede perfeccionarse y adquirir virtudes por su condición inacabada. (3) Tercero, el descubrimiento de la vocación como realización personal es resultado de la educación integral. (4) En cuarto lugar, consideramos que la educación es un proceso mediador abierto al desarrollo pleno del individuo como integrante y parte activa de una comunidad. (5) Como quinto aspecto, destacamos, la necesidad de que la razón educativa sea dialógica, es decir, establezca una comunicación basada en el respeto, en la escucha activa y en el establecimiento de relaciones de igualdad en condiciones de libertad y reconocimiento de la igual dignidad de los interlocutores. (6) Sexto, la práxis educativa ha de fomentar el pensamiento crítico y la capacidad de juzgar y discernir convenientemente para evitar la resignación ante las injusticias de la realidad o la adopción de dogmas que no puedan ser rebatidos. (7) En séptimo lugar, la educación o razón pedagógica ha de conjugar la razón y los sentimientos, para actuar del modo adecuado y evitar la brecha existente entre el conocimiento y la acción. A este respecto pueden servirnos de guía, las razones del

corazón de Pascal (1993), la razón cordial de Cortina (2009b) y a la inteligencia sintiente de Zubiri (1980). (8) Octavo, la educación ha de estar orientada a la forja del *ethos* personal de cada individuo y a la práctica de las virtudes. (9) Noveno, la educación ha de ser entendida como un sistema vivo, en constante revisión y retroalimentación para adaptarse a la realidad de cada momento histórico. (10) Por último, la razón educativa ha de formar ciudadanos libres, competentes y con un gran sentido de la solidaridad y de la justicia.

Estas características están en sintonía con la definición de educación humanista de la UNESCO (2015):

“La educación no conlleva únicamente la adquisición de aptitudes, sino también la de los valores de respeto a la vida y a la dignidad humana necesarios para que reine la armonía social en un mundo caracterizado por la diversidad. Comprender que las cuestiones éticas son fundamentales en el proceso de desarrollo puede ir contra el discurso actual”. (Organización de las Naciones Unidas para la ciencia y la cultura., 2015, 37)

La UNESCO apuesta “firmemente” por un enfoque integrador de la educación basado en sólidos valores éticos, que supere la visión utilitarista de la educación y su orientación al desarrollo competencial vinculado al capital humano. La Organización apunta, también, los valores humanistas que han de fundamentar la educación: “...el respeto a la vida y a la dignidad humana, la igualdad de derechos y la justicia social, la diversidad cultural y social, y el sentido sentimiento de la solidaridad humana y la responsabilidad compartida de nuestro futuro común”. (*Organización de las Naciones Unidas para la ciencia y la cultura*, 2015, 38)

La educación humanista, que recogiendo lo expresado en este apartado, atiende al desarrollo integral del ser humano y a la plenitud y despliegue de sus virtudes, realiza,

sin duda, una labor humanizadora ya que hace del desarrollo integral de los educandos su finalidad principal.

7.10 Educación y ciudadanía

La educación está ligada a la ciudadanía, ya que la verdadera educación forma a las personas para que sean autónomas y tengan capacidad crítica para participar en la sociedad, ya que “...la sociedad es el espacio humano donde se realiza la educación”. (Altarejos y Naval, 2011, 222) En este sentido, Nussbaum (2001) hace referencia a la educación para el “cultivo de la humanidad” (Nussbaum, 2001, 28) como un concepto ideal de ciudadano que reconoce el valor de la vida humana en todos los ciudadanos del mundo y cuya lealtad y reconocimiento es igual para todos los seres humanos. Nussbaum (2001) describe tres habilidades necesarias para el cultivo de la humanidad: (1) En primer lugar, un análisis crítico de uno mismo y de las tradiciones “heredadas”. Esto consiste, principalmente, en no dar nada por bueno, sin haberlo examinado, sin haberlo sometido a un juicio crítico. (2) En segundo lugar, la capacidad de verse a uno mismo como un ser humano vinculado al resto de seres humanos por vínculos de reconocimiento mutuo. Esta idea nos recuerda a la *ligatio* que explicaba Cortina en su *Ethica Cordis* (Cortina, 2007), como vínculo de reconocimiento cordial entre los seres humanos y que, necesariamente, conducía a la *ob-ligatio* moral para con otros seres humanos. (3) En último lugar, la autora hace referencia a la capacidad de pensar y cómo sería estar en el lugar de otra persona, de pensar como ella, de experimentar sus emociones y anhelos. Algo que Nussbaum describe de esta manera: “...este primer paso de entender el mundo desde el punto de vista del otro es esencial para cualquier juicio responsable, puesto que no sabremos lo que estamos juzgando hasta no ver el significado de una acción según la intención de la persona que

la realiza, ni entenderemos el significado de un discurso mientras no conozcamos la importancia de lo que expresa en el contexto de la historia y el mundo social de esa persona”. (Nussbaum, 2001, 31) Para Nussbaum (2001), la educación ha de ser multicultural y ha de formar ciudadanos del mundo, que aprendan a empatizar con otras culturas, con la diversidad, para ello, hay que servirse, no sólo de la historia sino, también, de la poesía y de la literatura. El recurso a la literatura ayudará a desarrollar la “imaginación compasiva” (Nussbaum, 2001, 130) porque como señala la autora: “...la forma artística hace que el espectador perciba por un momento a las personas invisibles de su mundo, y eso, por lo menos, es un principio de justicia social”. (Nussbaum, 2001, 132) Nussbaum reconoce, también, el poder transformador de la educación y la necesidad de incluir en el currículo la compasión, es decir, contenidos y enseñanzas que fomenten el entendimiento compasivo que, según la autora, es fundamental para la responsabilidad cívica. Cortina (2009b), también, defiende que “...la compasión es el argumento que urge a preocuparse por la justicia”(Cortina, 2009b, 215) y, es a través de este “sentir con el otro”, como descubrimos ese vínculo, esa *ob-ligatio* como reconocimiento compasivo, como deber de justicia para con los demás. Savater (2003) añade a la compasión una motivación para actuar en consecuencia, define así la compasión como “...la capacidad de sentir lo que el otro padece e intentar remediarlo”. (Savater, 2003, 33)

Consideramos interesante como aportación a nuestra descripción de la educación, la perspectiva de Nussbaum (2001) respecto al cultivo de la humanidad y a la importancia de la capacidad crítica de los alumnos, insistiendo en el conocimiento socrático de la propia ignorancia de los educandos sobre el mundo, sobre las culturas, incluida su propia cultura para, de esta forma, no dar por buena cualquier afirmación trivial sobre diferencias culturales sino cuestionarlas e investigarlas.

No podemos dejar de incluir en este apartado sobre educación y ciudadanía la propuesta de Morin et al. (2003) que defiende la necesidad de educar para una sociedad-mundo, es decir, para una civilización planetaria y una ciudadanía cosmopolita. Los autores distinguen planetarización de globalización, afirmando que, el primero, es un término antropológico que “...expresa la inserción simbiótica [...] de la humanidad en el planeta tierra”. (Morin et al., 2003, 79) Morin expone la cuestión de la humanidad como destino planetario y la necesidad de educar y concienciar sobre ello en *Los siete saberes necesarios sobre la educación del futuro*, el ensayo que realiza para la UNESCO en 1999. El autor incluye como uno de esos siete saberes, la educación en la ética del género humano para que los individuos tomen conciencia de su ciudadanía terrestre. Para Morin (1999), la humanidad es una comunidad de destino “...y sólo la conciencia de esta comunidad la puede conducir a una comunidad de vida” (Morin, 1999, 64)

La tierra no es sólo el lugar en el que se produce la globalización. Para considerar la condición humana hay que contextualizar la compleja situación del ser humano en la tierra y su relación con la naturaleza. Los autores afirman que este es el verdadero desafío de la educación planetaria y necesario para alcanzar el reto de una civilización planetaria. Esta idea de civilización planetaria está relacionada con otro concepto que utiliza Morin (2003) y es el de Tierra-Patria que “...significa la matriz fundamental para la conciencia y el sentido de pertenencia que ligue a la humanidad con la tierra considerada como primera y última patria. (Morin et al., 2003, 112)

Muy ligado a la conexión de educación y ciudadanía o de educación planetaria como propone Morin (2003), encontramos la idea de la educación en la ética de los derechos humanos como “...horizonte crítico necesario para saber armonizar [...] sus funciones conservadoras y transformadoras”. (Hoyos, 2008, 244) Funciones

conservadoras en tanto que se trata de valores humanos que han de ser conservados y transformadoras porque los derechos humanos son horizontes de transformación y progreso moral. Tal y como indica Mata (2016): "...el desarrollo histórico de los Derechos Humanos se inicia con base en los principios y valores no positivizados que las sociedades establecieron para la pacífica convivencia y paz social". (Mata, 2016, 171)

Una de las aportaciones más importantes que puede tener la educación en los derechos humanos estriba en enseñar y transmitir a los educandos el significado de la igual dignidad de todos los seres humanos, sin excepción y sin distinción. La educación en los derechos humanos puede presentarse como el vehículo para la educación en una ciudadanía activa que permite comprender la igual dignidad de todos los seres y la legitimidad para participar de manera activa en la sociedad. Así lo sostiene también Cantero (2004): "...estos derechos pueden aportar a las nuevas generaciones una perspectiva crítica y de fundamentación acerca del derecho a desarrollarse humanamente y a tratar humanamente a los demás en las dimensiones éticas, políticas y sociales de la con-vivencia". (Cantero, 2004, 43)

La educación en los derechos humanos es, también, una herramienta eficaz para conciliar los criterios éticos universales comunes a todos los seres humanos a nivel global y las concepciones culturales de las pequeñas comunidades: "Los derechos humanos así entendidos modulan las tensiones que experimenta la situación intermedia de esta forma de educación entre lo ético y lo político, entre los ideales morales universales y los valores específicos de los entornos de pertenencia". (Jover et al., 2017, 120)

Educar en la ética de los Derechos Humanos es una manera adecuada y eficaz de educar ciudadanos que reconozcan la igual dignidad de todos los seres humanos y de

construir una sociedad basada en valores universalmente aceptados por todos que funden los cimientos de la convivencia social.

7.11. La educación en valores como pilar de la educación transformadora.

Síntesis reflexiva del capítulo.

La educación está, necesariamente, comprometida con unos valores éticos ya que trata de integrar a la persona en una determinada cultura. Estos valores a los que se refiere Camps, son los valores éticos que se distinguen de los valores estéticos, económicos, políticos o sociales, que la autora describe como valores “sencillamente humanos” (Camps, 1993, 11), aunque lo “humano” como criterio, muchas veces, no se ajusta a lo que debería ser. Para Camps, se trata, precisamente, de recuperar el valor de la humanidad.

La ética resulta, muchas veces, relegada en nuestra sociedad y, también, en el ámbito educativo ya que exige cierto sacrificio, precisa de autodominio y templanza, términos que tienen que ver con la fortaleza de ánimo y que, como afirma Camps (1993), han dejado de formar parte de nuestro vocabulario corriente. La ética exige voluntad ya que trata de inculcar hábitos, la práctica de esos hábitos de manera repetida es lo que forma un determinado carácter, ese el origen etimológico de la palabra ética. No se trata de ajustarse a un modelo de persona o de sociedad ideal, estos modelos probablemente sean utópicos, pero sí podemos contar con el conjunto de “valores universalmente consensuables” (Camps, 1993, 15) como marco normativo y como criterio educativo. Estos valores universales son fruto de veinticinco siglos de pensamiento y son la base que inspira la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) y las Constituciones de los países democráticos. Son valores como la justicia, la libertad, la

igualdad o la solidaridad. Como señala Cortina (2009a, 148), "...los valores morales son aquellos que universalizaríamos, es decir, que cualquier persona debería intentar encarnarlos". Es necesario que las sociedades compartan una serie de valores éticos, que superen los intereses individuales y sean, de esta manera, un compromiso compartido para lograr una sociedad más humana, tal y como señalan, entre otros, Camps (1993), Cortina (2009a) y Hessel y Morin (2012).

Algunas preguntas cruciales en nuestra investigación y a las que trataremos de responder, son las siguientes: ¿cómo se enseñan los valores éticos?, ¿pueden enseñarse?, ¿es necesario y conveniente educar en valores? Probablemente, no existe una única respuesta a estas preguntas y, también, es probable que haya que seguir investigando y buscando las respuestas de manera permanente ya que la velocidad de los cambios en las sociedades actuales hace necesaria una continua revisión y adaptación en el ámbito educativo, no tanto de los contenidos, pero sí de las metodologías. Así Marina, Pellicer, y Manso (2016) señalan que:

"La educación es la tarea intelectual más comprometida para la sociedad, la que necesita atraer a los mejores talentos, porque no sólo están en juego los intereses legítimos de nuestros alumnos, sino el futuro de la comunidad, el modo de vida que va a tener, su capital social, sus índices de bienestar y de justicia. Esto exige una tarea de investigación continua y amplia". (Marina, Pellicer y Manso, 2016, 126)

Una de las dificultades que se presentan en el planteamiento de la educación en valores es, precisamente, esa doble vertiente de la ética como saber teórico y práctico. Hacer que los educandos conozcan de manera teórica una serie de valores éticos a modo de modelos de comportamiento, puede no resultar una manera eficaz y adecuada de lograr el propósito de la educación. ¿Cómo es posible, entonces, enseñar la práctica de los valores éticos? o, ¿la ética como saber práctico? Partimos de la premisa aristotélica de

que la virtud puede enseñarse y, también, de que no hay una fórmula para hacerlo, al menos, una única fórmula. La finalidad de la educación en valores éticos, no es una mera transmisión de conocimiento teórico al educando. Los valores morales se transmiten eminentemente a través de la ejemplaridad, del estudio de casos y situaciones prácticas que pueden ayudar a traducir los arquetipos en comportamientos prácticos individuales.

Respecto a la pregunta sobre la necesidad de la educación en valores, podemos afirmar, siguiendo a Savater (2003, 21-22) que: “Precisamente porque el mundo en conjunto no es ético es por lo que hay que preparar éticamente a las personas; precisamente porque el mundo no es como nos gustaría que fuese debemos intentar inculcar ideales de transformación y de reforma en los jóvenes”. Consideramos que esta afirmación de Savater puede extenderse más allá de los jóvenes. Es necesario tratar de transmitir ideales de transformación y reforma en el ámbito profesional y empresarial. Tal y como continúa describiendo Savater (2003, 25): “Los valores son nuestra forma de resistirnos al conformismo respecto de eso que existe.”

Una sociedad demuestra aquello que considera importante cuando lo incluye en los planes educativos, es necesario educar en lo que debería ser, como señala Marina (2017), en valores éticos y en ideales: “Lo que en verdad necesitamos recuperar es el espíritu de la aventura, ese deseo ardiente que nos lanza al mundo como Don Quijotes en pos de un ideal, que transforma los fríos productos de la razón, como la justicia o los derechos humanos, en un anhelo que nos impulsa más allá de lo posible”. (Gallastegui, 2020)

La formación de los profesionales en estos “ideales éticos” puede contribuir en gran medida, a la construcción de mejores empresas y organizaciones y, por tanto, de una mejor sociedad.

8. CAPÍTULO 8. La Educación en responsabilidad y valores éticos en las organizaciones. La empresa como escuela de valores y virtudes.

8.1. Introducción: La educación como enseñanza de la condición humana

Entendemos la educación, tal y como ya señalamos en capítulos anteriores, como una labor que compete toda la vida, ya que partimos de la idea de la condición inacabada de la persona humana y de su posibilidad de perfeccionamiento a través de la educación en valores y virtudes. A continuación, presentamos algunas reflexiones del diagnóstico que realiza Morin (2000) respecto a la educación y que con los que coincidimos a la hora de pensar la educación necesaria para los profesionales en la empresa.

Morin (2000) define la educación como una palabra fuerte, como “la puesta en práctica de los medios propios para asegurar la formación y el desarrollo de un ser humano; los medios en sí mismos”. (Morin, 2000, 11) En el análisis que realiza el autor sobre la educación señala algunos de los que considera como sus principales problemas como, por ejemplo, que se nos enseña a dividir y a separar disciplinas, más que a unir o a integrar. Este hecho conlleva, entre otras cosas, que perdemos la capacidad de contextualizar, de situar la información en su contexto. Esto sucede con la ciencia económica de la que el autor dice que es la más sofisticada y la más formalizada, pero, la más atrasada humanamente: “...porque la ciencia económica se ha aislado de las demás dimensiones humanas y sociales que son inseparables de ellas”. (Morin, 2000, 17) Este hecho que señala el autor, ha tenido consecuencias en la educación de los profesionales en las Universidades y en las Escuelas de Negocios planteando un sesgo en el enfoque de la formación, por el hecho de separar la ética y las disciplinas humanas del estudio y enseñanza de la economía. Este problema ha sido denunciado por autores como Sen (1989), Yunus (2008) o Sampedro (2009), entre otros. También, queremos mencionar el

Informe presentado por Economistas sin Fronteras (2020) sobre sobre la situación de la enseñanza de la Economía en el sistema universitario público español y que refleja en su diagnóstico como una de las conclusiones principales la falta de cuestionamiento ético en los estudios de economía al no relacionar, de ninguna manera, la ética con la economía.

Morin (2000) considera que la actitud de integrar y contextualizar es una cualidad que se debe desarrollar desde la educación. La cultura humanista que estimula la reflexión y el pensamiento crítico ha de reconciliarse con la cultura científica que produce teorías y descubrimientos, pero es incapaz de pensar sobre los problemas humanos y de suscitar una reflexión sobre sí misma. La educación ha de ser una escuela que prepare para la vida verdadera, esto quiere decir que no se fije en las necesidades utilitarias, sino que movilice las aptitudes humanas para la vida. Desde nuestro punto de vista, esta es una de las claves para formar, correctamente, a los profesionales en las Escuelas de Negocio y en la empresa, esto es, huir del enfoque utilitarista de la educación enfocado en lograr el éxito profesional y económico y recuperar la esencia de la educación para la vida verdadera.

Morin (2000) reclama la necesidad de una reforma del pensamiento y la educación que suscite una regeneración cultural y reconcilie las finalidades educativas: “la cabeza bien organizada, la enseñanza de la condición humana, el aprendizaje de la vida, el aprendizaje de la incertidumbre y la educación ciudadana”. (Morin, 2000, 134)

Esta enseñanza de la condición humana que defiende Morin (2000) es inseparable de la educación en valores. Pero la enseñanza de los valores humanos es muy compleja y puede orientarse a diferentes objetivos. Gracia (2013) distingue los siguientes: (1) En primer lugar, los objetivos de conocimiento, que se limitan a la transmisión de información. (2) En segundo lugar, los objetivos de habilidades, que tienen un enfoque más práctico que los anteriores y se adquieren practicando. (3) En tercer lugar, los

objetivos que el autor denomina de actitudes o de carácter y que serían actitudes básicas que se adquieren y determinan el carácter. Gracia (2013) argumenta que, en las personas adultas, la formación en valores sólo puede darse a través de la deliberación, como un procedimiento racional “que nos permite hacer conscientes los valores que asumimos de modo inconsciente en nuestra infancia y juventud, y de ese modo reafirmarlos o rectificarlos, y en cualquier caso, analizarlos críticamente y asumirlos de modo autónomo y responsable”. (Gracia, 2013, 218)

Como hemos visto en el planteamiento de Morin y de Gracia, la educación no se puede separar de la educación en valores o, expresado de otra manera la educación, implica, necesariamente, educar en valores.

8.2. El problema fundamental de la empresa: la deshumanización

En los capítulos iniciales de nuestra tesis estableciamos un diagnóstico de los problemas de la sociedad y, más concretamente, de la empresa, llegando a la conclusión de que uno de los problemas más importantes es el de la deshumanización por la expulsión de la persona y por la falta de conciencia sobre lo que, de verdad, significa ser empresa como expondremos en este epígrafe. Melendo (2008) es muy concreto al considerar la deshumanización del trabajo como el problema fundamental del occidente moderno. La deshumanización del trabajo y, por tanto, de la empresa consiste en:

“...separar e incluso oponer los ámbitos en los que deben desarrollarse las distintas manifestaciones de la índole personal del ser humano. Es decir: dejar para la vida pública —política, economía y trabajo, medios de comunicación...— los denominados valores de la racionalidad pura, que son magnitudes impersonales; y reservar para el entorno privado —para la familia, fundamentalmente—, las dimensiones personales más estrictas”. (Melendo, 2008, 156)

El autor continúa enfatizando la idea de que todo aquello que tiene que ver con el desarrollo personal, se ha visto encerrado en la esfera privada, reducido al ámbito de la familia y amigos y la mayor parte de su vida se despliega como parte del “engranaje social”. (Melendo, 2008, 157) Ese dualismo de la vida en esfera pública y privada, esa ruptura de la esfera personal y laboral, es lo que ha despojado al trabajo de su capacidad humanizadora. Asimismo, el autor señala la necesidad de una renovación de las relaciones laborales que sea capaz de conducir a los profesionales a la plenitud de sus capacidades, a la susceptible *areté* del trabajo y a la consiguiente felicidad humana. Sólo en el trabajo bien realizado, no nos referimos solamente a un criterio técnico o de calidad, sino buscando el bien de los otros, se alcanza el crecimiento y perfeccionamiento personal.

Pérez López (1990) ofrece un planteamiento parecido al afirmar la contradicción que se observa, muchas veces, entre la excelencia profesional y el desarrollo ético personal en las personas de empresa, a lo que el autor añade que “...lo contradictorio y abstracto resulta justamente creer que es posible lograr el éxito profesional sin el desarrollo simultáneo del cuadro de virtudes éticas del sujeto humano”. (Llano et al., 1990, 12) Esta manera de entender el trabajo tiene una doble perspectiva. Por una parte, la del profesional que realiza el trabajo y que ha de utilizar su libertad para realizar ese trabajo de una manera plena, a modo de entrega personal, haciendo uso de todas sus capacidades y conocimientos técnicos, para hacer de ese trabajo un bien de realización personal y un bien para los demás. Por otra parte, la perspectiva de los empleadores de trabajo, es decir, de la organización empresarial, que como explica Melendo (2008):

“...tienen la obligación de facilitar, en la medida de lo posible, la creatividad de quienes están a sus órdenes. No pueden mancillar de tal modo la singularidad personal de sus subordinados —en aras de un presunto, y aún real, incremento de la producción—, que les impidan cumplir con esa tendencia primordial de todo hombre a encarnarse en el

entorno a través de sus operaciones. Han de permitirles, en resumen, decir su verdad amorosa a través del trabajo". (Melendo, 2008, 188)

Tal y como estamos exponiendo en este apartado, el trabajo tiene una importancia fundamental en la vida de las personas que va mucho más allá de ser un simple medio de subsistencia. El trabajo es un factor de perfeccionamiento humano, ya que la persona ejerce sus cualidades a través del trabajo, y realiza y conquista, en esta actividad, ese acabamiento perfectivo, en virtud de su condición inacabada, como ser humano. Melendo (1990) se pregunta “¿Cómo disminuir [...] el valor que corresponde a la empresa en la economía del perfeccionamiento humano?” (Melendo, 1990, 144) La empresa ha de ser un lugar favorable para posibilitar esta realización y perfeccionamiento personal teniendo en cuenta todos los aspectos que confluyen como son la realización del propio trabajo y las condiciones en las que se realiza, la relación de los empleados entre sí y con la empresa y el ambiente laboral. Tal y como afirma Melendo (1990, 146): “Los componentes de una empresa tienen derecho a contar con el ambiente más adecuado, dentro de las posibilidades reales para “hacer rendir humanamente” al trabajo, para transformarlo en realidades de mejora personal”. La empresa se presenta así como “una auténtica forja de humanidad, como crisol de personalidades maduras y equilibradas”. (Melendo en Melé, 1994, 48) Para el autor, a la empresa le corresponde un lugar privilegiado, inmediatamente después de la familia, en el desarrollo de las virtudes humanas. Esta labor de la empresa es fundamental, según Melendo (1994), para contribuir a la re-personalización de Occidente.

8.2.1. La finalidad de la empresa

Para lograr, lo que podríamos denominar, la verdadera misión de la empresa, esa forja de humanidad a la que hacía referencia Melendo (1990), es necesario preguntarse por su finalidad. La pregunta por el fin de la empresa es la pregunta esencial para definir la cultura corporativa, así lo afirma Handy (2002):

“Corporate governance will now surely be taken more seriously by all concerned, with responsibilities more clearly defined, penalties spelt out and watchdogs appointed. But these will be plasters on an open sore, they will not affect the disease that lies at the core of the business culture, which centres around the question: ‘Who and what is a business for?’ It is a question to which the answer once seemed clear, but which now needs rethinking in a time when ownership has been replaced by investment and when the assets of the business are increasingly to be found in its people not in its buildings and machinery”.⁹⁷ (Handy, 2002, 4)

Para el autor, la empresa, más que nunca, ha de preguntarse por su para qué y para quién, en un momento en el que el capital humano es más valioso que la maquinaria o los bienes inmuebles.

La respuesta a la pregunta por el fin de la empresa es inseparable de la naturaleza humana del empresario, por esta razón, Sandoval (2008), citando a Melendo, afirma que, “...el fin 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 bienes y servicios que genera y distribuye y de los que, naturalmente, siguen unos beneficios con

⁹⁷ “El gobierno corporativo ahora seguramente será tomado más en serio por todos los involucrados, con responsabilidades más claramente definidas, sanciones detalladas y nombramientos de “perros guardianes”. Pero estos serán apóstoles en una llaga abierta, no afectarán la enfermedad que se encuentra en el núcleo de la cultura empresarial, que se centra en la pregunta: ‘¿Para quién y para qué es un negocio?’ Es una pregunta para la que la respuesta antes parecía clara, pero ahora hay que repensarla en un momento en el que la propiedad ha sido reemplazada por la inversión y en que los activos de la empresa se encuentran cada vez más en sus personas y no en sus edificios y maquinaria”. (La traducción es nuestra).

los que logra subsistir como empresa. Por consiguiente, perfeccionamiento humano –fin común– a través de los procedimientos que le son propios”. (Sandoval 2008, 111)

Para Melendo (1990) toda persona que trabaja en la empresa es “sujeto y objeto, principio y término de respeto y amor” (Melendo, 1990, 138) y, por tanto, ha de ser tratado siempre como un fin, esto quiere decir que ha de buscarse su perfeccionamiento como individuo y su bien personal, antes que cualquier otro fin dentro de la empresa.

8.2.2. La expulsión de la persona

Sin embargo y, a pesar de las consistentes afirmaciones Melendo (1990) y de Handy (2002), existen modelos de organizaciones en las que la persona no parece ser lo más importante, algo que Llano (2000) denuncia y a lo que se refiere como “la expulsión de la persona”.

La sociedad funcional, tal y como la denomina Llano (2000), ofrece modelos organizacionales libres de valores en los que lo importante es que funcione el sistema. Las personas y todo aquello que no puede contarse cuantitativamente parece no importar. Sin embargo, se observa que este concepto funcionalista de las organizaciones no da buenos resultados, ya que las personas no son susceptibles de sistematización, más bien, son las personas las creadoras de los sistemas. La expulsión de la persona en la empresa o, dicho de otro modo, la expulsión de lo humano en la organización se produce por la priorización del pragmatismo. Esto es, según Llano (2000), dar una mayor importancia a los resultados visibles o materiales de la actividad más que al desarrollo de las potencialidades de las personas que producen esos bienes o realizan esa actividad. Toda la producción material, será siempre pequeña comparada con el desarrollo de los individuos. Así el autor señala que: “Una empresa —la que sea— que no tenga como

misión el desarrollo de las personas —de las personas que la componen o de las personas a las que sirve— no puede recibir el calificativo de grande, por sorprendentes que sean sus productos y llamativas sus realizaciones". (Llano, 2000, 20)

Podríamos así llegar a la conclusión de que lo, verdaderamente, esencial en la empresa son las personas y, por tanto, antes que aprender conocimientos sobre gestión empresarial hay que centrarse en el concepto antropológico (Melé y González- Cantón, 2015) del que parte la empresa, en la manera de entender lo que es ser persona. Llano (2000, 196) añade que: "...la empresa no puede tener personalidad si su gente no tiene carácter. Por ello, nos encontramos con empresas que no poseen "el espíritu, la actitud, el compromiso, la responsabilidad, la pasión, las virtudes humanas... salvo en lo que afecta directamente a la cuenta de resultados". Podemos relacionar esta idea de Llano con la relevancia que puede tener para la empresa la educación del carácter de sus profesionales, algo que puede configurar, de manera decisiva, la cultura empresarial.

8.3. Distinción entre Valores y Virtudes

Consideramos, desde la perspectiva que nos ocupa en nuestra investigación, que es necesario distinguir entre valores y virtudes, conceptos a los que nos venimos refiriendo desde el inicio de la presente tesis doctoral. Y, es importante, insistir en su distinción porque son dos conceptos complementarios y, ambos, necesarios para la educación de los profesionales en la empresa.

Los valores, tal y como expresa Torralba (2009): "...nos facultan para vivir esta vida con sus dificultades, pero también con sus regalos. También nos ayudan a relacionarnos mejor con el mundo que nos rodea y con los demás y con la naturaleza. Los valores configuran el carácter de la persona y, aunque son invisibles e intangibles porque

no se ven ni pesan y dan fortaleza al espíritu y permiten nuestro desarrollo a lo largo de nuestra existencia". (Torralba, 2009, 15) El autor realiza una clasificación de los valores atendiendo a diferentes dimensiones de la vida humana que son las siguientes:(1^a) los otros, (2^a) la interioridad, (3^a) la naturaleza, (4^a) la vida cotidiana, (5^a) el arte, (6^a) las situaciones límite, (7^a) el ocio, (8^a) el trabajo, (9^a) la educación y (10^a) el futuro.

Es importante señalar que los valores tienen un carácter más variable que las virtudes, que son antropológicas y, por tanto, es más difícil definir y seleccionar los valores esenciales o más adecuados, en este caso, para los profesionales en la empresa. En numerosas ocasiones, existe una gran confusión con los valores y sucede que aquellos que hablan de valores en la empresa, no se están refiriendo precisamente a valores éticos, sino a valores sociales, cívicos o, incluso, estéticos que pueden formar parte del conjunto de valores de la empresa, pero probablemente no contribuirán en gran medida a fomentar el comportamiento ético de los profesionales.

Pérez-López (1993) señala que los valores éticos lo son en relación con las virtudes morales. Por ejemplo, para poder determinar si un individuo ha realizado una acción justa no hemos de fijarnos en las consecuencias, sino en que esa acción sea producida por la virtud de la justicia en ese individuo en concreto. El autor lo expresa de esta manera: "Cualquier realidad es un valor para un sujeto en la medida en que su posesión perfecciona a ese sujeto en algún aspecto. Los valores éticos son aquellas realidades, *las virtudes morales*, cuya posesión perfecciona al ser humano en lo más profundo de su ser: perfeccionan su capacidad de autogobierno, es decir, el uso de su libertad". (Pérez-López, 1993, 178-179)

Pérez-López (1993) advierte del peligro de confundir virtudes y sentimientos y de la corrosión que se produce al confundirlos, ya que el decisor puede dejarse llevar por un

egoísmo sentimental que impulsa acciones que pueden ser opuestas a las virtudes morales. Para salvar este riesgo es importante guiarse por la racionalidad, entendida como “el uso correcto de la razón orientado a la acción de la persona”. (Pérez-López, 1993, 180) En este caso, son las virtudes morales las que determinan la capacidad de una persona para usar la razón de un modo correcto. Podemos afirmar, por tanto, siguiendo a Pérez-López (1993) que el comportamiento ético es el que surge de las virtudes y se orienta al desarrollo de las mismas y, ¿cómo se concreta, entonces este comportamiento ético en la empresa? El autor advierte de que se produce una contradicción y es que, muchas organizaciones, suponen que el logro de los comportamientos éticos puede darse sin el desarrollo de las virtudes morales de los individuos que componen la organización. Pérez López, se mostraba esperanzado, en 1993, en que “...la toma de conciencia de que las empresas han de ser “auténticas escuelas para el desarrollo de las virtudes morales de su gente” puede estar a la vuelta de la esquina...” (Pérez-López, 1993, 182) Consideramos que esta predicción del autor no se ha cumplido en la mayoría de las empresas y organizaciones que han orientado la ética empresarial para que atendiera más a los comportamientos prohibidos o no éticos que al desarrollo de las virtudes morales de los profesionales de la empresa.

8.4. Diez valores para la empresa

Nos aventuramos a proponer una selección de los que nos parecen valores importantes para la empresa o, mejor dicho, para los profesionales de la empresa. Para realizar esta selección nos apoyamos e inspiramos en los *cien valores para una vida plena* de Torralba (2009).

Presentamos, a continuación, una tabla con los diez valores que entendemos como más relevantes y necesarios para la empresa. En líneas posteriores, se explica en qué consiste cada uno de los valores elegidos de una manera más detallada. Los valores se exponen en orden alfabético en la tabla, sin embargo, en la exposición posterior de los mismos, seguimos un orden que podríamos decir que va *in crescendo*, desde lo que consideramos más básico, es decir, valores elementales, desde nuestro punto de vista, hasta, los valores más de “orfebrería”. Esto no quiere decir que unos sean más importantes que otros.

VALORES	DEFINICIÓN
Amabilidad	Tratar a todas las personas con la cortesía y el respeto que merece su dignidad.
Compromiso	Participar de la realidad cotidiana para transformarla positivamente.
Confianza	Creer que lo que los demás hacen o dicen será conforme a la verdad.
Escucha	Abrirse al otro en actitud de acogida, comprensión y diálogo.
Honestidad	Actuar conforme a la rectitud de voluntad y conciencia.
Laboriosidad	Entender el trabajo como expresión de la propia realización.
Magnanimidad	Aspirar a “grandes cosas”, a lo sublime y extraordinario.
Reconocimiento	Estimar a una persona como digna de honor.
Responsabilidad	Hacerse responsable de la propia labor ante algo o ante alguien.
Sostenibilidad	Vivir moderadamente con un profundo sentido de respeto por la naturaleza y las personas.

Tabla 5 – Diez valores para la empresa (Elaboración propia).

El primero de los valores que creemos esencial para la empresa es la confianza, definida de esta manera: “La confianza consiste en creer que aquello que el otro dirá o hará será verdadero, es decir, será fiel a la realidad”. (Torralba, 2009, 55) Las relaciones basadas en la confianza son fundamentales en cualquier organización o comunidad humana, es necesaria para la interacción personal. El ámbito empresarial es, especialmente, sensible a la confianza interpersonal, tal y como señalan Guillén, et al., (2011) que ponen en relación la confianza con la interdependencia de los miembros de la organización. La confianza es necesaria para conseguir los objetivos propios y los objetivos de la organización. “...la confianza organizativa resulta crucial al hablar de la interdependencia. Ya sea para asumir los riesgos, ya sea para atender al propósito de la cooperación en el trabajo, ya sea para potenciar el desarrollo de valores intangibles, en todos estos casos se precisa una comprensión profunda del fenómeno de la confianza interpersonal”. (Guillén et al., 2011, 35) El valor de la confianza es objeto de estudio de la literatura del *management* por la importancia que tienen en la empresa entendida como comunidad de personas, como organización humana.

En segundo lugar, el valor del reconocimiento. Entendemos este valor como el reconocimiento del valor de la dignidad personal de cada uno de los profesionales de la empresa. Torralba (2009), relaciona el reconocimiento con el honor ya que no se puede ser digno de honor sin el reconocimiento de los demás. El honor es un juicio positivo que proviene de los demás. Siguiendo la definición de Torralba (2009, 67), “El honor es el reconocimiento y la estima que una persona recibe por parte de los demás en el seno de una determinada sociedad”. El valor del reconocimiento, entendido como el juicio positivo de los demás, es importante en la empresa ya que puede potenciar la búsqueda de la excelencia profesional para obtener ese reconocimiento.

En tercer lugar, queremos incluir en nuestra selección de valores para la empresa, el compromiso, entendido como un valor ético que implica, necesariamente, y como afirma Torralba (2009), tomar parte en la realidad para transformarla positivamente. La palabra compromiso proviene del latín *compromissum* y describe una obligación que se ha contraído. Consideramos que este valor es esencial para las empresas y organizaciones, pero desde la perspectiva ética que proponemos. El compromiso es un valor muy querido por los directores y gestores de Recursos Humanos de las empresas ya que los empleados comprometidos son más productivos. Queremos enfatizar que nuestra perspectiva es diferente y enfoca el compromiso mutuo entre la empresa y sus empleados como un “contrato psicológico”, utilizando el término de McNeil que aporta Ruiz de Alba, (2013, 71) basado en la justicia y en la confianza. La justicia, una de las virtudes cardinales que mencionamos en líneas posteriores, es la virtud que regula las relaciones con los demás y de la que, necesariamente, emanan valores como la confianza, ya mencionada, y el compromiso.

El cuarto de los valores es la amabilidad. Pensamos en este valor porque consideramos que integra la cortesía y el respeto y nos parece que es un valor imprescindible para que posibilitar unas sanas relaciones de convivencia entre las personas en la empresa y en cualquier comunidad humana. Las líneas que presentamos, a continuación, describen de una forma muy bella las consecuencias de la amabilidad:

“...de vez en cuando aparece el milagro de una persona amable, que deja a un lado sus ansiedades y urgencias para prestar atención, para regalar una sonrisa, para decir una palabra que estimule, para posibilitar un espacio de escucha en medio de tanta indiferencia. Este esfuerzo, vivido cada día, es capaz de crear esa convivencia sana que vence las incomprendiciones y previene los conflictos.” (Papa Francisco, 2020, 224)

Proponemos como quinto valor el de la laboriosidad, un valor relacionado con la manera de entender el trabajo. Tal y como expresa Torralba (2009), “La persona laboriosa ama su trabajo, se dedica a él con tenacidad y cree en la finalidad de su acción. Las grandes obras, en el orden que sean, son consecuencia del valor de la laboriosidad que expresan ciertas personas”. (Torralba, 2009, 389) En la Doctrina Social de la Iglesia, la laboriosidad es elevada a la categoría de virtud, como actitud moral, así lo refleja la Encíclica *Laborem Exercens*: “El trabajo es un bien del hombre —es un bien de su humanidad—, porque mediante el trabajo el hombre no sólo transforma la naturaleza adaptándola a las propias necesidades, sino que se realiza a sí mismo como hombre, es más, en un cierto sentido «se hace más hombre». Si se prescinde de esta consideración no se puede comprender el significado de la virtud de la laboriosidad y más en concreto no se puede comprender por qué la laboriosidad debería ser una virtud: en efecto, la virtud, como actitud moral, es aquello por lo que el hombre llega a ser bueno como hombre”. (Juan Pablo II, 1981, 30) El valor de la laboriosidad entiende el trabajo como un don y una forma de realización de la persona, por eso, entendemos que es importante este valor para los profesionales en la empresa ya que modificará su manera de realizarlo.

En sexto lugar, el valor de la responsabilidad. Este es un valor fundamental para la empresa y sus profesionales, consiste en hacerse responsable ante algo, la propia labor que se realiza y, ante alguien, la propiedad, los directivos, los compañeros y los clientes de la empresa. Tal y como afirma Mestre (2011): “...se trata de responsabilidad allí donde la persona debe rendir cuentas del resultado de sus acciones”. (Mestre, 2011, 240) No podemos olvidar que la acción o el obrar es siempre humano y, por tanto, la responsabilidad siempre tendrá una dimensión moral.

Torralba (2009) va un paso más allá en su enfoque de la responsabilidad entendiéndola como una respuesta a los valores: "...ser responsable significa responder a los valores que piden ser realizados". (Torralba, 2009, 443) Este concepto de la responsabilidad implica asumir el compromiso de poner en práctica los valores, de convertirlos en hábito, en virtud.

El séptimo de los valores que consideramos importantes para la empresa es el de la honestidad. Queremos vincular y relacionar la honestidad con la rectitud al actuar. Al mismo tiempo, la rectitud tiene que ver con la adecuación a la verdad, esto quiere decir, que no podemos actuar con rectitud sin tratar de guiarnos por aquello que consideramos correcto porque es conforme a la verdad. Actuar con honestidad, guiados por la rectitud al obrar sería, por tanto, actuar íntegramente, conforme a sólidos principios éticos. Torralba (2009) relaciona, también, la honestidad con la rectitud de la voluntad y de la razón. Para el autor, una persona honesta actúa guiada por la racionalidad, sin dejarse llevar por sus impulsos o deseos. Es honesta la persona que actúa guiada por los rectos principios de su conciencia. Sin duda, los profesionales honestos son necesarios para consolidar una cultura corporativa que priorice la integridad, la rectitud y la veracidad como principios de la empresa.

Como octavo valor para la empresa proponemos, por su actualidad, el valor de la sostenibilidad. Consideramos novedoso el enfoque de Torralba (2009) que entiende la sostenibilidad como un valor moral que no sólo tiene en cuenta el respeto por la naturaleza sino, también, y de manera inseparable, el respeto por la dignidad de la persona. Podemos establecer una relación directa entre el valor de la sostenibilidad y la virtud de la templanza, ya que la sostenibilidad, al fin y al cabo, exige vivir con moderación y

equilibrio respetando los recursos naturales, huyendo de la “cultura del descarte”⁹⁸ y priorizando el ser sobre el tener. En este sentido, el Papa Francisco incide en la interrelación de los problemas ambientales y de los problemas de justicia social:

“Hoy el análisis de los problemas ambientales es inseparable del análisis de los contextos humanos, familiares, laborales, urbanos, y de la relación de cada persona consigo misma, que genera un determinado modo de relacionarse con los demás y con el ambiente. Hay una interacción entre los ecosistemas y entre los diversos mundos de referencia social” (*Laudato Si*, 2015, 110)

El valor de la sostenibilidad es necesario en la empresa, en sus profesionales para restaurar el necesario equilibrio y el profundo respeto en la relación entre las personas y la naturaleza y, al mismo tiempo, el respeto a la sublime dignidad humana.

No hay duda de que podríamos incluir algunos más en este listado de valores para la empresa, pero cerramos nuestra lista con dos valores más: la escucha y la magnanimidad. El valor de la escucha es necesario para que exista un verdadero reconocimiento, una verdadera acogida del otro y un auténtico diálogo. Y, por último y décimo lugar, el valor de la magnanimidad. Este último, puede asociarse a la superación, pero va mucho más allá. La magnanimidad es el compromiso autoimpuesto de tender a lo sublime, a lo extraordinario. La persona magnánima aspira a grandes cosas, a cosas dignas de honor y no se rinde, fácilmente, ante las dificultades que puedan suponer una barrera para tan altas aspiraciones.

Entendemos que el cultivo de los valores que hemos propuesto: la confianza, el reconocimiento, el compromiso, la amabilidad, la laboriosidad, la honestidad, la

⁹⁸ Es una expresión que utiliza el Papa Francisco con frecuencia en sus escritos y disertaciones para hacer referencia a la actual forma de vida humana caracterizada por el consumismo, la superficialidad y el descarte. Podemos encontrar la expresión mencionada en *Laudato Si* (2015), *Fratelli Tutti* (2020) y Carta para el evento "Economy of Francesco" (2020).

responsabilidad y la sostenibilidad, la escucha y la magnanimitad, en la empresa puede contribuir a generar una cultura corporativa más ética y verdaderamente humana, que dé prioridad al desarrollo de los profesionales y a la generación de valor para todos los grupos de interés de la empresa.

8.5. La relación de amistad en la empresa

Aunque no incluimos la amistad como uno de los valores, anteriormente, propuestos para la empresa, sí nos parece interesante mencionar la importancia que puede tener la amistad en la empresa desde el enfoque que plantea Llano (2000) que es el de una relación personal no utilitarista que, de verdad, se preocupa por la persona, por sus intereses y por su desarrollo. Llano (2000) expone las respuestas de una consulta que realizó sobre el tema de la amistad en la empresa a un gran número de directivos y profesionales de empresas de México. Los resultados de este estudio mostraban cómo el “amor de reciprocidad” era el más común en las empresas, es decir, la relación basada en la negociación y el intercambio. El estudio de Llano presentaba las siguientes opciones:

El amor de necesidad que se expresa en las siguientes actitudes: dominar, poseer, gozar, ganar, superar a alguien; el amor de reciprocidad, reflejado en actitudes como: intercambiar, acompañar, dialogar, compartir y convivir; y, por último, el amor de dádiva, cuya actitud principal es la de darse: corresponder, agradecer, dar, sacrificarse, enseñar, corregir, perdonar, comprender a alguien, acoger. (Llano, 2000, 95)

El análisis que realiza el autor sobre los datos recogidos le lleva a la conclusión de que este tipo de relación de reciprocidad, en la empresa, produce cierta deformación profesional que convierte en hábito la forma de relación basada en la negociación y el intercambio, también, con la familia y los amigos. La tendencia en la empresa humanista

debería ser la relación basada en el amor de dávida, el grado superior de amistad, tal y como lo presenta Llano, ya que recoge los valores humanos que, también, han de regir las relaciones de los profesionales en la empresa, las que de verdad contemplan a la persona como tal. La muestra de la puesta en práctica de este tipo de amistad en la empresa sería querer su desarrollo como persona, esto es querer bien a alguien en el sentido de la amistad. "...querer el bien para alguien es querer su desarrollo como persona, es decir, querer para él la virtud. Esto implicaría concebir el trabajo en forma de acción moral, como proceso de capacitación y formación de hábitos. Añadiremos nosotros que querer, pues, el bien para el amigo significa querer que trabaje bien". (Llano, 2000, 106).

Entendemos que esta relación de dádiva planteada como relación ideal, puede ser una aspiración para alcanzar por parte de aquellas empresas que, de verdad, están orientadas a valores y a su puesta en práctica por medio de las virtudes.

8.6. Las virtudes

Creemos necesario incluir las virtudes en nuestra propuesta de educación en la empresa ya que, como señalábamos anteriormente citando a Pérez-López (1993), son las virtudes morales las que determinan la capacidad de una persona para usar la razón de un modo correcto. Si el comportamiento ético es el que surge de las virtudes y se orienta al desarrollo de las mismas, la pregunta es, ¿cómo se concreta, entonces, este comportamiento ético en la empresa? Vamos, ahora, a matizar el concepto de virtud desde nuestra perspectiva de aplicación.

El uso de la palabra virtud está en desuso tal y como afirma Pieper (1988) que comienza su obra sobre *Las virtudes fundamentales* refiriéndose, precisamente, a la

extinción del uso de la palabra virtud, que ha sido, en gran medida, ridiculizada por el verdadero desconocimiento de su significado. En esta misma línea, Pérez-López (1991) señala que el contenido de virtud que se señala en muchos análisis éticos está vaciado del contenido que tienen las virtudes morales en Aristóteles. Para el autor, este contenido esencial es el que permite la conexión entre el desarrollo de las virtudes, que es un aprendizaje y el logro de la felicidad. Aunque nos centramos en el desarrollo Aristotélico de las virtudes, no queremos dejar de hacer referencia a Platón como el autor que inicia la reflexión sobre las virtudes cardinales.

Existen, otras posturas, más recientes que pretender actualizar o adaptar las virtudes al nuevo contexto, si es que esto es posible. Gardner (2011) realiza un análisis de las virtudes desde una perspectiva más bien psicológica, desde su ámbito de especialización. El autor plantea la reformulación de las que considera las virtudes esenciales para la vida humana que son la verdad, la belleza y la bondad. Así afirma que: “Si renunciamos a una vida marcada por la verdad, la belleza y la bondad - o, al menos, por la búsqueda permanente de estas virtudes – a efectos prácticos, nos resignamos a vivir en un mundo donde nada tiene valor donde todo vale. Para no sucumbir a una existencia tan triste, tan anómala o absurda, es esencial revisar los conceptos de este trío desde una perspectiva esclarecedora”. (Gardner, 2011, 23) Para Gardner, estas tres dimensiones son esenciales en la vida de las personas y aunque, directamente, no se reconozca que se buscan por sí misma y, de manera objetiva, es imposible prescindir de ellas.

Es muy importante tener en cuenta la idea que señala Pieper (1988) respecto a la virtud y es que la virtud no puede aislarse del ser. La virtud no es la corrección o el hacer en una acción aislada. No se puede separar, ni independizar de la existencia vital del ser humano: “La virtud es, como dice Santo Tomás, *ultimum potentiae*, lo máximo a lo que

puede aspirar el hombre, o sea, la realización de las posibilidades humanas en el aspecto natural y sobrenatural” (Pieper, 1988, 15) Podemos definir las virtudes morales como: “...hábitos estables, desarrollados por repetición de actos, que facilitan al sujeto que sus futuras decisiones sean correctas (o más correctas)”. (Pérez-López, 1991, 61) Es necesario insistir en la idea de que las virtudes son hábitos que se desarrollan a través de la práctica, que se aprenden, así como que este aprendizaje capacita a la persona para tomar decisiones o realizar elecciones lo más correctas posibles, esto es, adecuadas a la verdad objetiva, o a la verdad práctica, como veremos en líneas posteriores al presentar la virtud de la prudencia.

Siguiendo con la línea de argumentación de Pieper (1988) y Pérez-López (1991) en relación a las virtudes, queremos aportar una visión más reciente que distingue entre lo que llama la apariencia de virtudes y las que lo son de verdad por su adecuación con las virtudes cardinales y su apertura a los demás:

“Las personas pueden desarrollar algunas actitudes que presentan como valores morales: fortaleza, sobriedad, laboriosidad y otras virtudes. Pero para orientar adecuadamente los actos de las distintas virtudes morales, es necesario considerar también en qué medida estos realizan un dinamismo de apertura y unión hacia otras personas. Ese dinamismo es la caridad que Dios infunde. De otro modo, quizás tendremos sólo apariencia de virtudes, que serán incapaces de construir la vida en común. Por ello decía santo Tomás de Aquino —citando a san Agustín— que la templanza de una persona avara ni siquiera es virtuosa. San Buenaventura, con otras palabras, explicaba que las otras virtudes, sin la caridad, estrictamente no cumplen los mandamientos “como Dios los entiende”. (Papa Francisco, 2020, 91)

Es importante insistir en esta idea que señala el Papa Francisco de que las virtudes, para que, verdaderamente, lo sean han de estar enraizadas en las virtudes cardinales y, al mismo tiempo, han de practicarse interrelacionadas. Esto quiere decir, por ejemplo, que es difícil que una persona imprudente sea moderada en sus impulsos.

8.6.1. Las virtudes cardinales

Las virtudes cardinales, la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza, son las virtudes esenciales y de las que derivan todas las demás. A continuación, y siguiendo a Pieper, explicamos muy sucintamente un par de pinceladas de cada una de ellas.

8.6.1.1. La prudencia

La prudencia es la primera entre las virtudes cardinales porque, de alguna manera, domina a todas las demás virtudes morales. (Pieper, 1988) La razón de la supremacía de la prudencia entre las demás virtudes es que para hacer lo correcto es necesario un conocimiento de la verdad, esto es, "...la necesidad de que el querer y el obrar sean conformes a la verdad". (Pieper, 1988, 41)

Aristóteles consideraba la prudencia como una virtud intelectual, precisamente, por esta necesidad de conocimiento de la realidad y de discernimiento de la adecuación a la verdad. Es interesante la idea que destaca Pieper (1998) sobre la importancia práctica de la supremacía de la prudencia en relación con la educación: "La educación y autoeducación, en orden a la emancipación moral, han de tener su fundamento en la respectiva educación y autoeducación en la virtud de la prudencia, es decir, en la capacidad de ver objetivamente las realidades que conciernen a nuestras acciones y hacerlas normativas para el obrar, según su índole e importancia". (Pieper, 1988, 17)

No hay ninguna virtud que no participe de la prudencia. La prudencia viene a ser la "medida" del resto de virtudes cardinales, justicia, fortaleza y templanza, en tanto en cuanto la acción correcta lo es por su adecuación a la medida de la verdad objetiva.

Queremos introducir en este apartado sobre la virtud de la prudencia y, en relación con la idea de la verdad, el concepto de la “verdad práctica” que encontramos en Aristóteles, como una verdad que se hace, que es un saber práctico. Hemos mencionado anteriormente, también, que las virtudes son hábitos que se desarrollan a través de la práctica. Podemos definir la verdad práctica en relación con la virtud de la prudencia de la siguiente manera:

“...el concepto de verdad práctica está pensado en las dimensiones ética, epistémica y antropológica (ontológica), como la realización de cada ser humano por acuerdo de intelecto y deseo, como un proceso de actualización de capacidades humanas que se da en la acción y bajo la guía de la prudencia”. (Marcos, 2019, 224)

Marcos (2019) relaciona la dimensión ética y epistémica de la realización de la persona “uno se conoce por autorrealización y mediante ese conocimiento aprende lo que tiene que realizar”, (Marcos, 2019, 224) por lo tanto, llegamos a ser los que somos y nos conocemos haciendo, poniéndolo en práctica. La verdad práctica es un concepto muy interesante, directamente relacionado con la virtud de la prudencia y que consideramos necesario recuperar en un momento en el que la verdad ha perdido valor y está sujeta a un relativismo subjetivista, la verdad es aquello que cada uno considera como tal. La verdad práctica nos conduce a la conclusión contraria, no es una verdad relativa, sino absoluta, una verdad que se hace y que tiene como resultado la persona misma que se realiza a través de sus acciones (Marcos, 2019).

8.6.1.2. La Justicia

La justicia es una virtud que ordena la relación con los demás. Sería la capacidad de vivir en la verdad respecto a los otros. Realizar la justicia sería la tarea moral del

hombre en cuanto ser sociable por naturaleza. La virtud de la justicia está íntimamente relacionada con la prudencia, sólo la persona prudente, que conoce la realidad y puede discernir el bien objetivo, puede ser justa.

Pieper (1988), siguiendo a Santo Tomás, afirma que la vida moral del ser humano está subordinada al bien común y que el bien común, el bienestar de todos depende, en gran medida, de la virtud de los individuos aislados. Por tanto, podríamos decir, como más adelante veremos, que la justicia es la virtud pública fundamental en la que se apoya la cohesión social.

8.6.1.3. La Fortaleza

Pieper (1988) define la fortaleza como: "...la disposición para realizar el bien aún a costa de cualquier sacrificio". (Pieper, 1988, 21) La fortaleza, para que pueda ser considerada como virtud, está ligada al deseo de justicia y guiada por la virtud de la prudencia. Este es el sentido que tiene el orden jerárquico de las virtudes. La fortaleza, supone una valoración adecuada de la realidad, a través del bien de la razón del que rige la prudencia. La justicia hace que este bien de la razón se lleve a la práctica en todos los asuntos humanos. La fortaleza es, así, un medio que hace posible realizar la justicia.

8.6.1.4. La Templanza

La templanza es la más personal de las virtudes, en cuanto que actuar con templanza exige volver la mirada sobre uno mismo y su voluntad. La templanza tiene que ver con la moderación, con el orden y el equilibrio en lo que se refiere a las decisiones

humanas y a la tendencia a dejarse llevar desordenadamente por las pasiones que deshumanizan al ser humano.

Es interesante el vínculo que establece Pieper (1988) entre la virtud de la templanza y de la magnanimidad. La magnanimidad, que incluimos anteriormente como uno de los valores para la empresa, es la grandeza del alma. La persona magnánima es aquella que se sabe llamada a algo grande, a la excelencia, a la plenitud de su humanidad y no se deje rendir por la confusión o la adversidad: “La magnanimidad implica una fuerte e inquebrantable esperanza, una confianza casi provocativa y la calma perfecta de un corazón sin miedo”. (Pieper, 1988, 278)

Las virtudes morales cardinales llevadas a la educación y, en nuestro caso, a la educación en la empresa, pueden presentarse como el “*core ethical virtues*” y distinguirse de las “*performance virtues*”, que serían las habilidades requeridas para el ejercicio de las primeras. Entre estas “*performance virtues*”, podemos señalar: la diligencia, la disciplina, la perseverancia y el pensamiento crítico. Naval et al., (2017) afirma, a este respecto que, en los estudios de las virtudes y en su aplicación al ámbito educativo, se aprecia una actualización en el modo de distinguir y clasificar las virtudes que las dividen, tal y como hemos señalado anteriormente, en virtudes centrales y las virtudes requeridas para la aplicación de las primeras.

8.6.2. Las virtudes públicas

La práctica de ciertas virtudes regula, de alguna manera, la vida social posibilitándola para que pueda existir una convivencia humana. Camps (1990) se pregunta cuáles son esas “virtudes públicas”, es decir, aquellas propias de los ciudadanos de un país democrático que hacen posible la convivencia en sociedad. La autora explica

la importancia de hablar de virtudes y no de valores, definiendo las virtudes como cualidades que conforman la manera de ser y de convivir con los demás, como cualidades que ponen de manifiesto la humanidad. Las virtudes públicas, por tanto, serían aquellas cualidades, prácticas o “disposiciones coherentes con la búsqueda de la igualdad y libertad para todos”. (Camps, 1990, 22) Para Camps, la moral pública puede ser generada por el proceso democrático mismo, entendiendo que la vida buena es un complemento de la concepción de la justicia y de sus virtudes complementarias. Las virtudes públicas han de estar, necesariamente, orientadas hacia los demás, al reconocimiento activo del otro.

Camps (1990) propone una lista de virtudes públicas, entendiendo la justicia como el fin último hacia el que ha de tender la sociedad, pero subraya otra serie de virtudes, como cualidades que han de poseer los miembros de una sociedad justa como son la solidaridad, la responsabilidad, la tolerancia y la profesionalidad.

Respecto a la solidaridad, Camps entiende que es un complemento que viene a compensar las insuficiencias de la justicia, por esta razón, la autora afirma que la solidaridad es una virtud “sospechosa”, ya que parece ser la virtud de los pobres: “Porque donde no hay justicia, aparece la caridad”. (Camps, 1990, 33) Parece que existe una relación entre la riqueza y abundancia de una sociedad y la menor capacidad de solidaridad de sus miembros. Camps defiende la necesidad de la solidaridad, incluso allí donde hay justicia. La virtud de la solidaridad ha de extenderse a todos los niveles y ámbitos, desde lo privado hasta lo público.

En segundo lugar, Camps se refiere a la virtud de la responsabilidad como aquella que tiene que ver con la autonomía de la persona y su capacidad de comprometerse consigo mismo y con los demás hasta responder por las consecuencias de sus propias

acciones. Este compromiso con los demás hace de la responsabilidad una virtud que precisa de una actitud dialógica.

Tercero, la tolerancia como virtud de la democracia, entendida como el respeto a la libertad positiva que posee cada individuo para autogobernarse y construir su propia vida. Esta tolerancia ha de mantener el equilibrio entre el todo vale y el dogmatismo, pero no hay que olvidar que mantener una convivencia tolerante o asumir la tolerancia como una virtud pública exige, también, señalar aquellos comportamientos que son intolerables. En referencia a la autonomía personal que acabamos de mencionar, nos parece interesante señalar que la entendemos como autogobierno personal, como la capacidad de determinar los propios valores y desarrollar una moral propia. Es interesante a este respecto, la reflexión que introduce Kofman (2001) sobre lo que él denomina el vicio de la subordinación irresponsable y que vincula a la idea de hombre-masa de Ortega, una persona sin capacidad crítica ni voluntad ética que se escuda en el anonimato del grupo. Kofman (2001) señala que esta subordinación irresponsable ha sido la excusa para grandes atrocidades de la historia de la humanidad, como el holocausto nazi y afirma que: “Uno de los mensajes de los juicios de Nuremberg es que nuestra civilización considera a todo ser humano como autónomo y responsable por sus actos”. (Kofman, 2001, 203)

En último lugar, la autora incluye como virtud pública, aunque entre interrogaciones, la virtud de la profesionalidad, algo que consideramos interesante para el objeto de nuestra investigación y que está relacionado con el valor de la laboriosidad que propusimos para la empresa. Camps (1990) afirma que la nuestra es una sociedad de profesionales. La autora se remite a la sociedad griega para explicar la importancia de la actividad que desarrolla el individuo en la vida pública. La virtud en la vida privada carece de interés, los seres humanos son seres políticos y sociales, si se encierran en su propia

individualidad, su vida no puede ser considerada humana como tal. Conviene recordar, además, que la virtud está ligada a la práctica, por tanto, el individuo virtuoso sería un individuo activo que practica la virtud.

En el momento actual, todos queremos ser buenos profesionales y, como afirma Camps, “la profesionalidad es el criterio social de la excelencia personal”. (Camps, 1990, 98), pero para que la profesionalidad pueda ser considerada como una virtud pública, ha de servir a los intereses de la comunidad o estar orientada al bien común. Y, como virtud privada, lo será en tanto en cuanto, sirva a los fines de realización personal del individuo.

Para ser un buen profesional y poner en práctica la virtud de la profesionalidad, la autora destaca la importancia de la educación para orientar, adecuadamente, el trabajo. Sobre “la buena educación”, Camps (1990) afirma que la tarea fundamental de la buena educación consiste en contrarrestar la tendencia a procurar sólo el bienestar material y enseñar a vivir bien, con uno mismo y con los demás. La autora señala que, en esta tarea de educar, para vivir bien con uno mismo es importante tener en cuenta el trabajo, ya que son pocos los profesionales que disfrutan de su trabajo. “Educar para saber vivir bien con uno mismo consiste en eso tan aristotélico de aprender la medida que debe tener cada cosa”. (Camps, 1990, 121) Esta idea guarda relación con la virtud de la templanza, del equilibrio y la moderación, también, para la vida profesional.

8.6.3. Las virtudes cotidianas

Nos parece interesante incluir, también, y además de la pregunta por las virtudes públicas de Camps (1990), la pregunta por las virtudes que se practican en el día a día, en la vida cotidiana. Esta es la cuestión que plantea Ignatieff (2018), que estudia la posibilidad de la globalización moral y de un lenguaje ético común que dé forma a las

virtudes de nuestra época. El autor afirma que la globalización pone de manifiesto el problema de que los diferentes territorios éticos compiten entre sí y han de justificarse ante los demás. En su investigación sobre el lenguaje ético global la primera cuestión que se presenta es la siguiente: “¿Cómo negociamos nuestras discrepancias, en esta era de la globalización, si lo único de lo que disponemos es un universal procedural: que todos los seres humanos merecen respeto y tienen derecho a un juicio justo, que ninguna opinión debe prevalecer por causa de raza, género, religión, creencia, poder adquisitivo o nacionalidad?”. (Ignatieff, 2018, 46)

El objetivo de Ignatieff era averiguar lo que las personas de todo el mundo tienen en común cuando se enfrentan a un dilema ético en sus vidas y lo hace a través del estudio de pequeñas comunidades en todo el mundo porque considera que cada comunidad posee, de alguna manera, su propio catálogo de virtudes. En esta misma línea, Hartman (2013a) afirma que: “...global virtue may be possible but that it must start in the right sort of place. We learn virtue in small communities, where we do not contemplate all humankind”.⁹⁹ (Hartman, 2013a, 209) La virtud global puede ser posible, pero se aprende y se practica en las pequeñas comunidades.

Ignatieff (2018), hace referencia de las virtudes cotidianas, aquellas diarias, no extraordinarias, a las que define como habilidades vitales, adquiridas con la experiencia y no a un ejercicio de un juicio moral. Lo que descubre Ignatieff, en su investigación, es que los seres humanos comparten la virtud entendida de esta manera, como “un conjunto de habilidades prácticas adquiridas en el terreno de la conducta y el discernimiento morales” (Ignatieff, 2018, 50) y señala, también, que la virtud “...está en pugna constante con los vicios cotidianos”. (Ignatieff, 2018, 52)

⁹⁹ “...la virtud global puede ser posible, pero debe comenzar en el lugar correcto. Aprendemos la virtud en pequeñas comunidades, donde no contemplamos a toda la humanidad”. (La traducción es nuestra).

La investigación de Ignatieff y del Instituto Carnegie, les conduce a diferentes lugares del mundo, comenzando por Jackson Heights, un barrio de Queens, Nueva York, en el que la diversidad cultural es extrema. Los investigadores llegan a la conclusión de que en un lugar así y para que la convivencia funcione, debe existir un código implícito de aceptación mutua que pone en evidencia que, en las ciudades o lugares hiperdiversos, la convivencia coexiste con la práctica de vivir aparte. Vivir junto a otros, compartiendo espacio no requiere una cultura compartida. En el caso de Jackson Heights, “...la tolerancia no era un valor universal, sino más bien una práctica social cotidiana” (Ignatieff, 2018,71)

En las indagaciones llevadas a cabo en la ciudad de Los Ángeles, una de las ciudades en la que conviven más etnias y culturas diferentes del planeta, el equipo de Ignatieff llegó a la conclusión de que: “El sistema operativo moral de la ciudad global no puede hacer posibles los valores compartidos mediante la supresión o suplantación de estas alianzas o valores competitivos”. (Ignatieff, 2018, 88) Esto quiere decir que intentan equilibrar las relaciones de las comunidades internas, los grupos familiares a los que pertenecen y las comunidades externas con las que interactúan a diario, tal vez, en el entorno laboral.

Según el autor: “Todos somos escritores de códigos morales. Lo que decimos y hacemos en nuestras interacciones cotidianas crea expectativas y marcos de referencia para los demás, que a su vez cambian la forma en que se comportan”. (Ignatieff, 2018, 92) Así el sistema de una ciudad o, comunidad, es un sistema abierto que se ajusta, constantemente, a nuestras experiencias e interacciones diarias. Las comunidades funcionan por la práctica de lo que Ignatieff ha denominado “las virtudes cotidianas” de

sus ciudadanos que buscan reproducir el orden moral en el que cada cual hace su trabajo como conciudadano y copartice de la comunidad.

Eleanor Roosevelt (1958), (recogido por Ignatieff), en un discurso que pronunció en el décimo aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, se preguntaba “¿Dónde comienzan los derechos humanos?” Y su respuesta era que comenzaban en cada persona individual, en su entorno, cerca de casa. Tal y como señala Ignatieff (2018), para la Sra. Roosevelt, el impacto de los derechos humanos residía en que hubieran fortalecido las virtudes de las personas corrientes, si no los derechos humanos, en cuanto leyes, no habrían servido para nada. Desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos, hemos adoptado el lenguaje de los derechos y el principio de la igualdad moral de todos los interlocutores en los diálogos éticos. Sin embargo, existe una brecha entre la ley y lo que la vida social hace posible. El equipo de investigadores observó en sus indagaciones que “la igualdad de voz y la elección moral como responsabilidad individual eran las dos nuevas expectativas” (Ignatieff, 2018, 254) de todas las personas. Expectativas porque la igualdad moral contrasta con las desigualdades que siguen existiendo.

Otra de las conclusiones es la que el equipo de investigadores del Instituto Carnegie extrae de su investigación y es que la perspectiva universalista de los derechos humanos está en tensión con la perspectiva particular de las virtudes cotidianas: “El punto de encuentro entre el lenguaje de los derechos y las virtudes cotidianas es en realidad el lenguaje de la compasión, la piedad y la generosidad”. (Ignatieff, 2018, 270)

Por último, el autor afirma que, aunque las Instituciones públicas deben posibilitar la práctica de las virtudes y fomentarlas, o al menos, no entorpecerlas, la única garantía es la lucha constante del ser humano por vivir conforme a las virtudes cotidianas.

8.6.4. Las virtudes de la Declaración de Aspen

La Declaración de Aspen sobre la educación del carácter (1992), es uno de los documentos que sienta las bases del movimiento de la educación del carácter que ha cobrado tanta fuerza en Estados Unidos. La *Aspen Declaration on Character Education*, se convirtió en un hito. Tal y como señalan “Fue trascendental la afirmación de que existía una lista de valores centrales –*core values*– comunes a toda la sociedad y que, por tanto, podían ser la base de la educación moral en todo el país”. (Vargas y González-Torres, 2009, 1389) Esto permitiría superar el relativismo ético que impregnaba la perspectiva de la educación moral hasta el momento.

En la siguiente tabla presentamos las virtudes consideradas esenciales en la Declaración de Aspen.

Las Virtudes de la Declaración de ASPEN

Virtudes básicas	Virtudes implícitas
Integridad	Sinceridad y lealtad
Respeto	
Responsabilidad	Autodisciplina y esfuerzo
Equidad	
Atención	Compasión
Ciudadanía	Obediencia a las leyes, obligación de estar informados y deber de votar.

Tabla 6 - Tabla adaptada de Llano (2000, 210)

En relación a estas virtudes, Llano (2000) señala que estos rasgos del carácter definidos por el Instituto Aspen no podrían adquirirse o practicarse (ya que hablamos de

virtudes) si no se experimentan en la primera comunidad humana, que es la familia. Es muy importante incidir en el valor de experimentar como el recurso educativo fundamental. La educación en valores y en virtudes no consiste en enseñar conceptos, por tanto, no puede basarse en una concienciación objetivante, sino que ha de apoyarse en la educación experiencial. Tal y como afirma Altarejos (2004), hay que propiciar la aceptación del otro a través de la aceptación, esto es, a través del reconocimiento de la identidad de la otra persona. La vivencia personal de este primer reconocimiento y aceptación de uno mismo y del otro se da, sin duda, en la familia como primera comunidad social.

Queremos finalizar el epígrafe que hemos dedicado a las virtudes, abordado desde diferentes perspectivas y siguiendo con Altarejos (2004) con la idea que argumenta el autor de la necesidad de educar en la solidaridad entendida como una virtud social fundamental. Altarejos entiende la solidaridad como la base de las relaciones interpersonales en la sociedad, como la comprensión de lo que supone “ser- coexistir con los demás” y expresa esta idea de la siguiente manera:

“La solidaridad, como verdadero y real fruto formativo de la personalidad humana, no puede consistir en concienciación objetivante, tal como se dijo anteriormente. La fuente del aprendizaje aquí es la experiencia internalizada de la mirada del otro y, sobre todo, de la reciprocidad de mi mirada de aceptación por la que me reafirmo como persona, aceptando y disponiéndome al otro como persona”. (Altarejos, 2004, 190) El autor continúa afirmando, en páginas posteriores y en relación a la educación en la solidaridad que: “Educar para y en la solidaridad es promover la formación de las virtudes sociales, que sólo resultan nuevas por su penosa carencia en la sociedad actual, no por su descubrimiento y estipulación, que data de hace veintiséis siglos”. (Altarejos, 2004, 198)

Educar en la solidaridad podría ser un punto de partida, una base para descubrir las demás virtudes sociales, para la práctica de las virtudes públicas y de las virtudes cotidianas.

8.7. La educación en responsabilidad, valores y virtudes en la empresa

Una vez expuestos los conceptos de valores y virtudes, su distinción, la perspectiva de distintos autores y nuestra propuesta de valores para la empresa, queremos argumentar, en este apartado, la importancia de la educación en responsabilidad, en valores y en virtudes en la empresa.

La empresa, al igual que cualquier otra organización, ha de partir de un modelo antropológico de aquello que entiende por persona, para poder llevar a cabo una gestión, verdaderamente, humanista. Cuando no se parte de estos sólidos principios se corre el riesgo de que se produzca una desnaturalización de las organizaciones que reducen la concepción de la persona *al homo faber*, negando así su dignidad intrínseca y sus cualidades fundamentales. Tal como señala Llano (2000), las condiciones laborales, de hoy en día, han reducido lo humano a ciertos elementos indispensables.

Las empresas, organizaciones e instituciones tienen mucho que aportar a la regeneración moral de la sociedad, así como, también, en caso contrario, a su corrupción moral. El enfoque antropológico humanista de las empresas, tal y como señala Sandoval (2008), puede contribuir a la reconfiguración de la sociedad, este enfoque tiene que ver con la primacía y el cultivo de lo humano en las empresas y organizaciones y con el protagonismo de las personas en las comunidades humanas. Es necesaria la contribución de las organizaciones para lograr recuperar a la persona como centro y pilar de la sociedad. Para lograr este objetivo, consideramos decisiva la formación de los

profesionales y de los directivos haciendo especial énfasis en la formación orientada a una correcta toma de decisiones basada en la ética, una educación en valores y en virtudes:

“La educación y la formación de las personas son el fundamento para un crecimiento positivo hacia un nuevo orden social. [...] Una educación humanística es una educación integral, “que no quiere decir tanto el saber de todo cuanto el aprender a descubrir cuanto necesitamos de los otros”. (Sandoval, 2008, 103)

La idea ya mencionada de la necesidad de la educación en valores y virtudes guarda relación con el argumento de que la sociedad, en general, y las organizaciones, en particular, funcionan como una unidad sólo con relación a la ética de virtudes. Sandoval (2008) afirma, siguiendo a Polo, que es necesario admitir que el individuo es un ser susceptible de perfección mediante la práctica de algunas virtudes sociales básicas, como pueden ser: “...el honor, la piedad, la gratitud, la búsqueda de la justicia y la cooperación. Todas estas virtudes son formas estables de poseer el bien y nos hacen capaces de ser felices: “son hábitos perfectivos de la voluntad y, por serlo, fortalecen la capacidad de adhesión de la voluntad, es decir, la capacidad de amar; en cambio, los vicios empobrecen la voluntad, la estropean, y, por tanto, disminuyen la capacidad de amar, por eso el que tiene vicios no puede ser feliz o lo es, porque puede amar también muy poco.” (Sandoval, 2008, 96)

Antes de presentar la necesidad de la educación valores éticos, queremos justificar la importancia de la educación en la responsabilidad como primera dimensión ética ya que afecta a la esencia del ser humano. En líneas anteriores, hacíamos mención a la responsabilidad como uno de los valores esenciales para la empresa y, por tanto, consideramos la necesidad de fortalecerlo y entrenarlo a través de la educación. Sellés-Dauder (2021) explica así el concepto de responsabilidad:

“Responsabilidad es responder, dar. La persona responde con sus actos de conocer y querer, con sus acciones y obras, por lo que se suele decir que la responsabilidad es una virtud de la voluntad, potencia de la esencia del hombre, pero, como la persona se implica en sus decisiones, en los actos libres que ejerce, se puede sostener que quien responde es ella, el acto de ser personal”. (Sellés-Dauder, 2021, 80)

Esta responsabilidad personal se amplía a los medios, el ser humano es responsable de los medios naturales y culturales. Los medios culturales se organizan en la sociedad desde las empresas. Sellés-Dauder (2021) siguiendo a Polo (2015) señala que el trabajo y la actividad económica que se desarrolla en la empresa son responsabilidad de la persona que, además, se perfecciona y desarrolla a través de este trabajo. Pero en el ámbito empresarial, el individuo es responsable por los medios, pero, sobre todo, es responsable por las personas, que no son medios. En la empresa, cada persona es responsable de sus actos hasta tal punto que el autor afirma que la madurez humana, en este caso, de los profesionales, se mide por la capacidad de asumir responsabilidades.

Podemos valorar, también, en este apartado la educación llamada humanista que, en muchos casos, es un sinónimo de aquello a lo que nos referimos al hablar de educación moral o educación en valores y virtudes. La educación humanista emplea esta terminología refiriéndose más bien al producto que se quiere obtener como resultado de la educación, esto es, el encuentro del ser humano consigo mismo, con su verdadera esencia. Acevedo (2011) insiste en que la educación tendría que procurar las formas más altas de lo humano: “Es esto lo fundamental: que la forma más alta de la educación tendría que hacer viables las formas más altas de lo humano, y no sólo ya no obstaculizarlas. En la medida en que en efecto el hombre puede ser muchas cosas y de muchas maneras, restringir esas posibilidades que en cada caso le son propias no es otra cosa que esterilizarlo, cegarlo y ensordecerlo”. (Acevedo, 2011, 74) En líneas posteriores, el autor

argumenta que la educación auténtica transforma a las personas ya que lo humano radica en la falta de una naturaleza fija y en la dinámica de una constante transfiguración. Y concluye esta idea con la siguiente afirmación: “Esto es, lo humano se desarrolla (en sus múltiples formas) a través de la educación, y el fin de la educación es a su vez el desarrollo más pleno posible de lo humano”. (Acevedo, 2011, 76)

Distinguimos la educación en valores de la educación en virtudes considerando que la educación en valores cubre una esfera más amplia que la educación en virtudes. La educación en valores busca, principalmente, impregnar al educando con valores que se consideran esenciales para la vida en sociedad. Hay diversas corrientes que promueven esta educación en valores, así lo recogen Naval et al., (2017), como son: *value analysis*, *value clarification* y *set- of -values*.¹⁰⁰ Todas ellas tienen más que ver con una aproximación intelectual a los valores y con una sensibilización sobre los valores cívicos o sociales para poder vivir en comunidad. Corrientes como la de la clarificación de valores suponen un relativismo moral ya que rechazan cualquier juicio sobre las conductas. Se basa, principalmente, en un subjetivismo sentimental más que en un análisis moral objetivo. Desde nuestra perspectiva, la educación en valores, entendida de esta manera, resulta insuficiente para el objetivo de nuestra investigación ya que no puede aportar, en ningún caso, una base moral suficiente para educar a los profesionales de una empresa.

Respecto a las consideraciones sobre la educación en valores, virtudes o educación del carácter, Ellenwood (2014) se pregunta si, realmente, todos los que tratan de reformar la educación en este sentido, de educación desde la perspectiva moral se refieren a lo mismo, o son conceptos diferentes: “Some speak of virtues, others of morals

¹⁰⁰ Análisis de valores, clarificación de los valores y conjunto de valores. (La traducción es nuestra).

and ethics, still others of character; what exactly is it that you want to accomplish?¹⁰¹ (Ellenwood, 2014, 3) Esto es importante para poder medir y evaluar el impacto de estos programas de educación en los educandos.

Gracia (2013) distingue entre los valores intrínsecos y los valores instrumentales y su importancia en la formación de los profesionales. El autor afirma que la ética es la realización de los valores ya que es una disciplina que se pregunta por lo que debe y no debe hacerse y continúa afirmado: “Y nuestro deber en la vida no es otro que realizar valores, realizar la verdad, la justicia, la paz, la fraternidad, el amor, la amistad...” (Gracia, 2013, 259) La ética se identificaría, por tanto, según Gracia, con la realización de los valores intrínsecos. Consideramos que existe una diferencia en los términos que utiliza Gracia y los que utilizan otros autores, como pueden ser Pieper, el propio Santo Tomás de Aquino o Camps, tal y como veremos a lo largo de este capítulo, que denominan virtudes a la realización práctica de los valores e, incluso, establecen diferencias entre las categorías de los valores y virtudes.

8.8. Tres propuestas de educación en valores

Siguiendo con la consideración de la educación en valores éticos presentamos, a continuación, tres propuestas alineadas con las ideas que venimos exponiendo a lo largo de nuestra investigación: (1) La primera que se corresponde con los estudios realizados por McManus (2015) centrados, principalmente, en los jóvenes; (2) la segunda propuesta de Lomabarte, Martínez y Tomas (2018) que vincula las ideas de Gardner (2005) y sus *cinco mentes del futuro* con la educación en virtudes; (3) y, en tercer lugar, la metodología

¹⁰¹ “Algunos hablan de virtudes, otros de moral y ética, otros, aún, de carácter; ¿Qué es exactamente lo que quieras lograr? ”. (La traducción es nuestra).

Giving voice to Values (A partir de ahora GVV) elaborada por Gentile (2010) y utilizada en numerosas Escuelas de Negocio y empresas en todo el mundo.

8.8.1. La educación en valores de los *millenials*

En primer lugar, McManus (2015) centra su investigación en los estudios de la generación de los jóvenes *millenials*¹⁰² que, en el año 2050, representarán el 75% de la fuerza de trabajo a nivel global. La autora señala la importancia que tiene la preparación de los jóvenes en cuanto a la formación en ética y en valores para poder contar con empresas responsables y sostenibles en el futuro. McManus, afirma que casi todas las Escuelas de Negocios que preparan a jóvenes profesionales para el desempeño de puestos de responsabilidad ejecutiva en la empresa, cuenta con algún módulo de formación sobre “*Business Ethics*”, pero la autora enfatiza la idea de que hacer un curso sobre ética empresarial no garantiza un comportamiento ético, simplemente facilitan el conocimiento de unos contenidos teóricos relacionados con la ética y señala que, muchas veces, se produce un dilema ético entre la intención moral, entendida como principio racional y el comportamiento efectivo, es decir, la acción ética como tal. McManus (2015) argumenta la necesidad de formar y entrenar en las competencias (*skills*) que llevan a la correcta toma de decisiones, pero, sobre todo, a la puesta en práctica de esas decisiones que se convierten en acciones éticas. Esta necesidad es una demanda de las empresas que reclaman el protagonismo de líderes que cuenten con las habilidades de integración y aplicación de un mecanismo ético de decisión y acción. Así, McManus afirma que:

¹⁰² Mc Manus (2015) define *millennials* de la siguiente manera: “Generally defined as young people who have graduated high school since the year 2000, or those born after 1980 but before 1995...” Generalmente definidos como jóvenes que se han graduado de la escuela secundaria desde el año 2000, o los nacidos después de 1980 pero antes de 1995...” (La traducción es nuestra).

“Educating and managing millennials in a way that bridges the gap between intention and action is critical. This challenge of translating the skills and content of “learning” to “doing” is a feat that all new professionals must master”.¹⁰³ (McManus, 2015, 4) Y, continúa señalando la demanda de este nuevo paradigma empresarial por parte de la sociedad:

“Our global, interconnected society demands this new paradigm for business. College students and emerging professionals in the workplace face societal and market demands for effective, implementable, ethical decision-making skills. Developing skills necessary for translating intention to application and behavior in the business context is a key goal of business education and a necessary aptitude of professional life”.¹⁰⁴ (McManus, 2015, 9)

Queremos destacar, también, la idea que defiende la autora de que el desarrollo del carácter pertenece en gran medida al entorno laboral y esto ha de tenerse en cuenta e incluirse como una variable fundamental, además, de la familia, la educación y la comunidad de pertenencia. El papel de las Escuelas de Negocio y de la formación ejecutiva (orientada a roles profesionales que asumen responsabilidades en la empresa) juega un importante papel a la hora de preparar a los profesionales para el verdadero liderazgo, basado en el diálogo y en el compromiso mutuo.

En relación con la definición de lo que entendemos por la educación en valores éticos en la empresa, es sugerente la propuesta de McManus (2015) que hace referencia

¹⁰³ “Es fundamental educar y gestionar a los millennials de una manera que sirva de puente entre la intención y la acción. Este desafío de traducir las habilidades y el contenido de “aprender” en “hacer” es una hazaña que todos los nuevos profesionales deben dominar”. (La traducción es nuestra).

¹⁰⁴ “Nuestra sociedad global e interconectada exige este nuevo paradigma empresarial. Los estudiantes universitarios y los profesionales emergentes en el lugar de trabajo se enfrentan a la demanda de la sociedad y del mercado de habilidades de toma de decisiones éticas, implementables y efectivas. Desarrollar las habilidades necesarias para traducir la intención en la aplicación y el comportamiento en el contexto empresarial, es un objetivo clave de la educación empresarial y una aptitud necesaria para la vida profesional”. (La traducción es nuestra).

a la importancia del trabajo con sentido, o lleno de sentido (*meaningful*), sobre todo, para la generación *millennial*: “Rather, the solution seems to be engagement around whatever work is being done, and connections with the “big picture” of mission and goals. Affirming that all tasks are vital to organizational functioning and success is key, and explicitly communicating the “why” behind the “what” of our tasks at work resonates particularly with this group”.¹⁰⁵ (McManus, 2015, 93) Hay que considerar este aspecto a la hora de plantear la formación o el plan de entrenamiento ético en la empresa. Es necesario que los empleados entiendan la conexión entre el trabajo que realizan con la misión y los objetivos de la empresa, así como explicar el porqué que se encuentra detrás de las tareas a realizar, un porqué que ha de estar conectado con el propósito del empleado y de la compañía.

A todo lo expuesto, anteriormente, hay que añadir la importancia que la autora le concede a los *managers* como responsables del éxito de las estrategias de integración de la ética en la empresa, una idea que expresa de la siguiente manera: “Managers are key to the success of these strategies. Corporate leaders must create space for this type of professional development. Dedicating time to discussion of values, and application of and practicing them in real contexts and with colleagues, is necessary for these approaches to be useful”¹⁰⁶. (McManus, 2015, 133) Los líderes han de generar espacios para la discusión de los valores, como parte del desarrollo profesional de los empleados. Al final de este capítulo, dedicamos un breve apartado a las características del liderazgo y a la

¹⁰⁵ “Más bien, la solución parece ser el compromiso en torno a cualquier trabajo que se esté realizando y las conexiones con el “panorama general” de la misión y los objetivos. Afirmar que todas las tareas son vitales para el funcionamiento y el éxito de la organización es clave, y comunicar explícitamente el “por qué” detrás del “qué” de nuestras tareas en el trabajo resuena particularmente en este grupo”. (La traducción es nuestra).

¹⁰⁶ “Los gerentes son clave para el éxito de estas estrategias. Los líderes corporativos deben crear un espacio para este tipo de desarrollo profesional. Dedicar tiempo a la discusión de valores, su aplicación y práctica en contextos reales y con colegas, es necesario para que estos enfoques sean útiles”. (La traducción es nuestra).

importancia de los líderes como elementos fundamentales de la educación en valores en la empresa.

Antes de presentar la segunda propuesta, queremos volver a enfatizar la idea de que la cultura empresarial moldea, de alguna manera, el carácter de las personas que trabajan en ella y, también, a la inversa, el carácter de los individuos repercute en la configuración de la cultura empresarial. La educación del carácter, a la que hicimos referencia en el capítulo anterior, es muy relevante para el desarrollo de la persona como profesional y, también, para adquirir lo que Llano (2008) denomina firmeza de carácter que se adquiere al desplegar tres capacidades innatas en el ser humano: (1) la capacidad de compromiso, (2) la capacidad de renuncia y (3) la capacidad del don de sí. Esta última capacidad, la entrega desinteresada de uno mismo, es un principio educativo fundamental. Se trata del principio de la educación en el ser por encima del tener, de transcender los intercambios y negociaciones mercantiles y priorizar el don personal en todos los ámbitos de la actividad humana.

La formación ética de los profesionales en la Escuelas de Negocio y en la empresa ha de incidir en educación del carácter, así lo señala, también, Hartmann (2013b, 190): “...a business ethics course can improve students’ character by helping them think critically about their values and realize them in practice”¹⁰⁷ El autor subraya la necesidad de que los estudiantes de ética de los negocios empiecen por preguntarse qué significa para ellos “vivir bien”, en sentido aristotélico, ya que nadie estaría de acuerdo en vivir conforme a los valores que alguien, haya impuesto sin su consentimiento o consideración. Es necesaria la reflexión sobre los propios valores para asumir su responsabilidad y actuar

¹⁰⁷ “...un curso de ética empresarial puede mejorar el carácter de los estudiantes ayudándolos a pensar críticamente sobre sus valores y a realizarlos en la práctica”. (La traducción es nuestra).

de manera coherente. La cultura corporativa puede ser muy poderosa ya que promueve una determinada noción de éxito que puede frustrar de alguna manera la puesta en práctica de los propios valores éticos debido a la presión que ejerce la obediencia a la autoridad.¹⁰⁸ Hartman (2013b) enfatiza la importancia que tiene la elección de la empresa adecuada para trabajar, esto es, conforme a valores que, al menos, no contradigan los principios éticos propios. El autor secunda la afirmación de Aristóteles de que vivir en la *polis* correcta no es condición suficiente para formar un buen carácter, pero sí es condición necesaria. Esta idea podemos trasladarla, también, a la empresa que elegimos para trabajar.

8.8.2. Las cinco mentes de Gardner y la educación en virtudes

En segundo lugar, queremos incluir por su originalidad dotada de sentido y contenido, la propuesta que argumentan Tomas et al., (2018) que pone en relación las cinco tipologías de mente de Gardner (2005), precisas para afrontar la incertidumbre del futuro, con la educación en virtudes, según la esencia griega. Una de las fortalezas que ofrece este planteamiento es, según los autores, que: “Una visión de la educación centrada en el futuro, rehúye planteamientos miopes que obliguen a revisar e incluso improvisar periódica e indefinidamente los objetivos formativos deseables para poder adaptarnos a la incesante evolución tecnológica y social”. (Tomas et al., 2018, 53) Esta visión de la educación a largo plazo tiene una mayor garantía de centrarse en los elementos fundamentales que han permanecido y deberían permanecer inalterables en la educación, como son las virtudes humanas, necesarias para el desarrollo personal. Pero, el

¹⁰⁸ El autor hace referencia al experimento de Milgram (1963) para validar el poder que tiene la obediencia a la autoridad en la toma de decisiones, pudiendo ir en contra de los propios valores éticos. Referido en el artículo de McLeod (2007).

planteamiento o el lenguaje que hacer referencia a estas virtudes se puede actualizar a través de soluciones más actuales como la de Gardner (2005). El autor sintetiza las claves de la educación del futuro en la capacidad de adquirir cinco mentes: la mente disciplinada, la mente sintética, la mente creativa, la mente respetuosa y la mente ética. Para Gardner (2005) se trata de lograr una educación que produzca personas disciplinadas, sintetizadoras, creativas, respetuosas y éticas: “La educación para el futuro deberá ayudar a más personas a comprender las mejores cualidades de los mejores seres humanos”. (Gardner, 2005, 21) Es posible establecer una relación entre estas cinco mentalidades y las virtudes intelectuales y morales. Así lo hacen Tomas et al.,(2018) que vinculan las tres primeras mentalidades: disciplinada, sintética y creativas con las virtudes intelectuales: inteligencia, sabiduría, ciencia y prudencia ya que consideran que estas mentes no pueden desarrollarse sin la intervención de las virtudes mencionadas. Esto sucede, también, con la mente respetuosa y ética para las que consideran como necesarias las virtudes morales: justicia, fortaleza, prudencia y templanza. Los autores incluyen la virtud de la prudencia como virtud intelectual y virtud moral, lo cual nos parece conveniente. Pieper (1998) afirmaba, tal como señalamos anteriormente, que no hay ninguna virtud que no participe de la prudencia y la importancia práctica de la supremacía de la prudencia en relación con la educación. Los autores destacan, también, la necesidad de educar para tener ideales y encaminarse a conseguirlos, de esta forma se determinará también una voluntad firme y decidida para alcanzar esos ideales.

Volviendo a la teoría de las cinco mentes de Gardner (2005), el autor argumenta la importancia de llegar a ser un buen profesional, es decir, la importancia de realizar un buen trabajo, algo que pone en relación con la mente ética. Para Gardner, existen cuatro señales que indican que una persona está dispuesta a realizar un buen trabajo y son “las

cuatro M”: (1) La primera es la Misión, esto es la pregunta personal por aquello que se quiere lograr con el trabajo. (2) En segundo lugar, los Modelos, personas que sean un testimonio de cómo proceder bien en el trabajo. (3) Tercero, Mirarse al espejo: versión individual, reflexionar de vez en cuando sobre cómo se está realizando el propio trabajo. Gardner propone, en este punto, consultar a dos personas que pueden responder de una manera objetiva por el trabajo bien hecho y son la propia madre y el director de un periódico local. (4) La última de las M es, también, una Mirada al espejo, pero desde la perspectiva de la responsabilidad profesional. Gardner señala la necesidad de supervisar, además del propio trabajo, el que realizan otros compañeros.

8.8.3. Giving Voice to Values

La última de las propuestas que aportamos es, seguramente, la más consolidada y extendida de todas ellas. Se trata del método *Giving Voice to Values* para dar voz a los valores, esto quiere decir, empoderar a los profesionales para que sean capaces de expresar y de actuar conforme a sus valores en sus lugares de trabajo. Esta metodología surge de una investigación conjunta de la *Yale School of Management* y el *Aspen Institute Business and Society Program* que tiene como objetivo diseñar un desarrollo curricular que analice y comparta las diferentes formas en las que los profesionales manifiestan sus valores en sus lugares de trabajo, a pesar de las presiones que sufren en muchas ocasiones. El objetivo principal de GVV es fortalecer y entrenar el músculo ético de los profesionales para que sean capaces de tomar la decisión correcta cuando entran en conflicto los propios valores con aquello que se les manda hacer en su trabajo. La pregunta fundamental es la siguiente: “What if you were going to act on your values – what would you say and

do?"¹⁰⁹ (Gentile, 2010, xxxv) Para ayudar a responder a esta pregunta, con firmeza, Gentile (2010) plantea lo que denomina *The To Do List*, basada en siete pilares: Los valores, la elección, la normalización, el propósito, el autoconocimiento, la autoidentidad y la alineación, la voz y, por último, las razones y racionalizaciones. A continuación, vamos a explicar en qué consiste cada uno de los pilares de manera sintética: (1) Respecto al primero de los pilares, el de los valores, Gentile sugiere la elaboración de una lista de valores que puedan ser compartidos por la mayoría de las personas, podríamos hablar de valores universales. (2) El segundo pilar de la metodología, es el de la elección, se trata de reconocer, a través de la revisión de la propia experiencia, los factores determinantes que hicieron posible la expresión de los valores en un momento concreto. (3) En tercer lugar, la normalización. Este aspecto señala la importancia de examinar qué conflictos de valores pueden ocurrir para poder enfrentarse a ellos de una manera tranquila y competente. (4) El cuarto pilar es del propósito. La definición de un propósito personal y profesional es de gran ayuda cuando surge un conflicto de valores y se puede apelar al propósito ante otros. (5) En quinto lugar, el autoconocimiento, la autoidentidad y el alineamiento. Este pilar consiste en crear una narrativa personal que sea sólida y consistente con nuestras fortalezas y con lo que somos, para actuar conforme a los propios valores. (6) La voz, es el sexto de los pilares y es el resultado del entrenamiento y la práctica. Entrenando los puntos anteriores seremos capaces de identificar aquellas expresiones que definen mejor la manera de expresar nuestros valores. (7) Por último, las razones y racionalizaciones nos ayudan a anticipar las respuestas para las cuestiones éticamente delicadas que se presentan.

¹⁰⁹ "¿Y si fueras a actuar según tus valores? ¿Qué dirías y harías?". (La traducción es nuestra).

El método GVV propone una serie de ejercicios prácticos y cuestionarios para trabajar cada uno de los pilares descritos anteriormente. La metodología es, eminentemente, práctica ya que el objetivo es entrenar a los futuros líderes de las empresas para que sepan discernir lo que es correcto, pero, sobre todo, como hacer que ocurra. El método de Gentile (2010) fue diseñado, especialmente, para integrarlo en la educación ejecutiva: “And while GVV curriculum and pedagogy were created as a response to the insight that education for action is a critical part of values-driven leadership development, it was also designed with an eye to the specific education concerns that faculty often hold when it comes to business ethics education”.¹¹⁰ (Gentile, 2013, 7) Tal y como señala la autora, la educación para la acción es la clave fundamental y diferenciadora de la propuesta GGV que se centra, principalmente, en cómo actuar de una manera éticamente correcta conforme a los propios valores, es decir, en el entrenamiento del músculo ético, más que en pensar sobre si es posible actuar éticamente o no.

8.9. La importancia del liderazgo en la educación en valores y en virtudes

El tema del liderazgo ha sido abordado de manera muy sintética en capítulos anteriores de la presente tesis, ya que consideramos que, aunque no es el tema central de nuestra investigación, guarda relación con la educación en valores y virtudes en la empresa como elemento promotor, motivador y diferenciador y, por esa razón, creemos necesario incluirlo, también en este apartado. Tal y como destaca Fernández (2018), a

¹¹⁰ “Y si bien el plan de estudios y la pedagogía de GVV se crearon como una respuesta a la idea de que la educación para la acción es una parte fundamental del desarrollo del liderazgo impulsado por valores, también se diseñó teniendo en cuenta las preocupaciones educativas específicas que los profesores suelen tener cuando se trata de educación en la ética de los negocios”. (La traducción es nuestra).

finales de los años 90, el estudio del liderazgo se vinculó al estudio de la ética y de los valores, ya que se empezó a considerar que los líderes tenían la capacidad de influir sobre la cultura de la organización. Esta idea de liderazgo se aborda desde una consideración moral de la persona humana y desde una postura antropológica que entiende que todos y cada uno de nosotros somos líderes, al menos, de nosotros mismos y vamos haciéndonos con nuestra manera de actuar. Fernández (2018) ofrece una perspectiva del liderazgo basada en el estilo ignaciano que se apoyan en tres aspectos fundamentales: (1) el primero de ellos, el autogobierno personal como condición de posibilidad del liderazgo social y del *management*; (2) en segundo lugar, la importancia de la dimensión moral de vida humana, entendida como construcción de uno mismo, como autorrealización; (3) y, por último, la dimensión espiritual del liderazgo.

La tarea fundamental del liderazgo es la del liderazgo personal o autoliderazgo, entendido como un proceso de mejora continua, un ejercicio de vida ética que exige un gran nivel de autogestión. El verdadero liderazgo, como indica Fernández (2018), empieza por la construcción del carácter propio, para desde ahí “liderar esfuerzos y proyectos en aras del bien común y del servicio a los demás”. (Fernández, 2018, 503)

Lowney (2014) incide en la necesidad del conocimiento de uno mismo como la base del autoliderazgo: “Lo primero son las bases: las metas y los valores, el conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, y una perspectiva del mundo. En seguida viene el vigorizante hábito diario de actualizar y profundizar el conocimiento de sí mismo, al mismo tiempo que uno se sumerge en un mundo en permanente evolución”. (Lowney, 2014, 114) El autor apunta los Ejercicios Espirituales ignacianos como un instrumento de desarrollo para la vida y destaca seis aspectos fundamentales que se adquieren en el proceso de los Ejercicios y son cualidades indispensables para un buen

liderazgo y deseables para cualquier persona y profesional: (1) En primer lugar, la capacidad de reflexionar sobre las propias debilidades; (2) En segundo lugar, una perspectiva integrada, una visión y un sistema de valores; (3) Tercero, respeto por el prójimo y la creación. (4) En cuarto lugar, el aprecio de sí mismo; (5) Quinto, la habilidad de abstraerse del ruido y las distracciones cotidianas para reflexionar sobre lo importante y, (6) sexto, adquirir un método para tomar decisiones.

Los Ejercicios están diseñados como un camino para encontrar la propia conciencia y dirección en la vida a través de la experiencia del propio San Ignacio. Lowney (2014) argumenta que estos Ejercicios Espirituales son muy útiles, también, en el ámbito corporativo, aplicando sus principios a las organizaciones. Conviene destacar la importancia que tiene la propia denominación de Ejercicios, ya que se trata de actos que practicar y no de conocimiento teórico o intelectual, sino que el propio ejercitante experimenta a través de sus recursos interiores la vivencia personal que marcan los Ejercicios Espirituales.

Esta especial vivencia de los Ejercicios entendida como capacitación para el liderazgo propone una perspectiva diferenciadora y es la de “personalizar” la misión de la organización poniendo en práctica el principio jesuita que expresa el término latino “magis”, el principio de ir más allá, siempre más y mejor del servicio de todo corazón: “La dinámica de los ejercicios destaca una diferencia clave entre las organizaciones heroicas y las comunes y corrientes: un liderazgo ampliamente distribuido en el cual cada persona acepta, forma y transforma una misión general en una misión personal”. (Lowney, 2014, 231) El autor señala cuatro principios decisivos del liderazgo que hicieron de la Compañía de Jesús, una organización líder en el mundo y que pueden ser aplicados con éxito a las organizaciones, pero, en referencia a todas y cada una de las

personas de la organización. Estos principios fundamentales son: “el conocimiento de sí mismos, el ingenio, el amor y el heroísmo”. (Lowney, 2014, 311) Es necesario incidir en la importancia de que son las personas las que lideran, son las personas las que tienen conciencia de sí mismas y son las personas las que aman. El liderazgo de San Ignacio de Loyola era carismático por su habilidad para ayudar a los demás a convertirse, también, en líderes, veía ese potencial de liderazgo en todos y cada uno de sus compañeros.

El principio del conocimiento propio nutre las demás virtudes del liderazgo. El principio del heroísmo es la puesta en práctica del *magis*, siempre más y mejor. Se trata de una profunda y exigente orientación a la excelencia en la práctica de las virtudes, a la santidad. El ingenio predispone a vivir de una manera original, afrontando cualquier situación sin miedo y sin apegos desordenados. El amor infunde en los líderes el reconocimiento de la dignidad de cualquier ser humano y esto en una compañía se traduce en la apertura y el reconocimiento del talento a pesar de sus diferencias o su diversidad.

Esta particular visión del liderazgo nos ofrece una interesante propuesta de valor que consideramos alineada con nuestra visión de la empresa como escuela de valores y virtudes. Todos y cada uno de los miembros de la empresa han de ser educados, entrenados y considerados como líderes. Nos parece, absolutamente, fundamental la idea de auto liderazgo, tal y como la hemos mostrado en este apartado a la luz del estilo del santo de Loyola. La propuesta de un liderazgo heroico, inconformista y auto impuesto, (esto es, que cada uno lo escoge para sí mismo), nos parece una fórmula solvente para aplicar en las empresas y organizaciones. El liderazgo así entendido fluye de abajo a arriba, pero también se refuerza y alimenta del liderazgo de los gerentes o de los cargos que tienen responsabilidades añadidas. En estos casos, liderar desde el propio ejemplo de vida es la verdadera prueba de liderazgo. Los verdaderos líderes no han de esperar el

“momento estrella” para manifestar su liderazgo, sino mostrarlo en cada pequeña decisión, en el intercambio de un saludo o en una breve conversación en la fotocopiadora o el ascensor. El liderazgo visto como la oportunidad de invertir en los demás para convertirlos, también, en líderes es una particular apuesta de San Ignacio que dedicaba una hora diaria a cada uno de sus *aptissimi*, en el proceso de los Ejercicios Espirituales, es decir, hasta un total de treinta horas. Esta dedicación personal, este proceso de *mentoring* o entrenamiento tiene un valor insustituible que, además, hace mejorar al propio mentor. Así Lowney (2014) afirma que “...los jesuitas aprenden más enseñando a otros” y la mayoría de las personas aceptarán que enseñar es en sí un proceso de aprender para quien enseña”. (Lowney, 2014, 327)

Siguiendo con la idea de liderazgo ético en la empresa, nos parece interesante, también, la idea de Llano sobre la importancia de la pertenencia para legitimar el liderazgo. Llano afirma que: “Las personas no se identifican por oposición, sino por pertenencia: el destino de cada persona no se separa del de los demás, sino que se vincula con ellos”. (Llano, 2000, 25) En este mismo sentido, Gardner y Laskin (1998), en su obra *La anatomía del liderazgo*, señala como el primer rasgo esencial del liderazgo, el vínculo con la comunidad, de tal forma que las personas que siguen al líder son parte de su comunidad, se sienten identificados con los principios que les vinculan.

8.10. Síntesis reflexiva del capítulo

En el presente capítulo hemos tratado de justificar la importancia de la educación en valores y en virtudes para la empresa y la diferenciación que puede suponer a la hora de crear una cultura corporativa ética y verdaderamente humana. Hemos querido presentar la diferencia entre valores y virtudes, analizando ambos conceptos y

entendiendo que son complementarios. La educación en valores es necesaria para conocer y para aprender a estimar y a degustar los valores, como diría Cortina (2009a), pero por sí sola no garantiza la capacidad de obrar, tal y como afirma Marcos (2018), “Los valores se conocen, las virtudes se practican”. (Marcos 2018, 175). La educación en la práctica de la virtud puede posibilitar el hábito para elegir entre los mejores valores, esa es la perspectiva que nos parece más adecuada porque es la que consideramos que puede ser efectiva para construir o, incluso, transformar el *ethos* de los profesionales en la empresa. El carácter de los profesionales es el que, finalmente, define el carácter de la empresa y en este sentido, consideramos decisiva la influencia del liderazgo en virtudes, tal y como exponíamos en el último epígrafe.

Hemos presentado, también, en este capítulo, algunas propuestas prácticas de diferentes autores para la educación en valores y en virtudes. Todas ellas coinciden en la importancia de la formación del carácter de los profesionales, de la educación en hábitos que ayuden a dar voz a los propios valores, a una toma correcta toma de decisiones en el desempeño cotidiano en la empresa.

Seguimos defendiendo la idea basada en la idea de Marina (2017) de que hay que educar para lo que debería ser. Estamos convencidos de la necesidad de formar a las personas desde la perspectiva de un desarrollo humano integral, sin dividir los aspectos humanos en diferentes compartimentos estancos. Tal y como afirma el Papa Francisco:

“No podemos dejar de decir que el deseo y la búsqueda del bien de los demás y de toda la humanidad implican también procurar una maduración de las personas y de las sociedades en los distintos valores morales que lleven a un desarrollo humano integral”. (Papa Francisco, 2020, 112)

Si queremos contar con empresas responsables, humanas y sostenibles en un futuro hay que comenzar por la educación de los profesionales en valores y en virtudes.

PARTE II Diseño de fundamentación para una propuesta práctica: Programa ARETAI

PROGRAMA ARETAI

Parte práctica. Fundamentos para una propuesta de
aplicación de un Programa de formación en valores y virtudes en
la empresa.

PRIMERA PARTE

1. Introducción

Esta segunda parte de la tesis doctoral se va a dedicar a la exposición de una propuesta práctica de un programa de transformación para la empresa que, también, podría aplicarse a otro tipo de organizaciones o entidades sociales. El plan de transformación utilizará la formación como herramienta esencial para educar a los profesionales y hacer de la empresa una “escuela de valores y virtudes”.¹¹¹ Aunque las ideas que motivan esta propuesta no son nuevas ni originales, tal y como hemos visto a lo largo de los ocho capítulos anteriores de la tesis dedicados a la fundamentación teórica, creemos, sin embargo que, hasta la fecha, que nosotros sepamos, no existe una propuesta metodológica completa y sólida que pueda ser aplicada en las organizaciones y empresas. Por tanto, es ese nuestro objetivo primordial en el desarrollo de este Programa.

Muchos de los profesionales que integran las organizaciones no han tenido la oportunidad de tener una formación en ética y en valores. Tampoco en Responsabilidad Social como una materia importante que han de conocer, aunque se haya avanzado mucho en los últimos años. Un ejemplo de ello sería la creación de la Asociación de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE), fundada en el año 2013. Nuestra propuesta quiere dar respuesta a esta carencia formativa en ética y valores y, al mismo tiempo, hacer llegar el conocimiento a través de la formación en responsabilidad, en ética y valores a todas y

¹¹¹ En los capítulos anteriores de la tesis, hemos justificado, en varias ocasiones, la necesidad de educar en valores y en virtudes. Exponemos a continuación afirmaciones de dos autores que inciden en su importancia: “...hablar de ética sin mencionar las virtudes morales es como hablar de mecánica sin mencionar la gravitación”. (Melé, 2000, 426) citando a Pérez López (1993); “La educación en valores es acertada, pero, por sí sola no garantiza ni la motivación ni la capacidad de obrar, por eso, es necesaria una educación en virtudes: “Los valores se conocen, las virtudes se practican”. (Marcos 2018, 175)

cada una de las personas de la empresa. Tal y como señala McDonald (2013), trabajar desde el ámbito educativo, para facilitar una mayor responsabilidad en esta generación de futuros líderes empresariales es, en la actualidad, un trabajo crucial en la actualidad.

Consideramos que es esta propuesta que plantea el Programa *Aretai* que aquí desarrollamos puede ser oportunidad para que las personas en la empresa “aprendan a ver”.¹¹² Para pensar de una manera diferente y, sobre todo, para adquirir hábitos que formen un carácter más humano es necesario aprender a mirar de manera diferente, con nuevos ojos, que nos ayuden a entender y a estimar los valores y la práctica de las virtudes. Nuestra intención es ir más allá del mero conocimiento de los valores, para llegar a estimarlos y sentirlos como consecuencia de vivir de acuerdo con ellos.¹¹³

El programa de formación que proponemos pretende transformar la empresa a través de sus profesionales ya que consideramos que es la única manera de que se produzca cualquier tipo de cambio en una empresa u organización. Este programa va a permitir recuperar la esencia de la educación y de la empresa,¹¹⁴ huyendo del enfoque puramente utilitarista centrado en el éxito profesional y empresarial y recuperar la esencia de la educación para la “vida verdadera”, utilizando la expresión de Morin (2000).

Antes de definir los objetivos del programa de formación, como haremos en líneas posteriores, queremos recordar la idea que mencionamos en el capítulo octavo de la tesis,

¹¹² “¡A cuántos sucede que al entrar en la capilla Sixtina se sienten oprimidos por un aburrimiento mortal, pues nadie ha hecho surgir en ellos aquellas posibles aptitudes que les permitieran apreciarla! «Ver es algo que debe ser aprendido», dice Heinrich Wölfflin. Estar en condiciones de poder captar los valores —y, sobre todo, su jerarquía— nos permite distinguir lo más de lo menos importante y es una condición para el éxito de la vida individual y para la comunicación con los demás”. (Sonnenfeld, 2013, 48-49)

¹¹³ “«conocer el valor» y «sentirlo» e, incluso, «estar familiarizado» con ese valor, como consecuencia de vivir de acuerdo con él”. (Sonnenfeld, 2013, 50)

¹¹⁴ Consideramos con Llano (2000) que la esencia de la empresa es el desarrollo de sus personas: “Una empresa —la que sea— que no tenga como misión el desarrollo de las personas —de las personas que la componen o de las personas a las que sirve— no puede recibir el calificativo de grande, por sorprendentes que sean sus productos y llamativas sus realizaciones”. (Llano, 2000, 20)

tomada de Gracia, (2013) sobre los diferentes objetivos en la enseñanza de los valores ya que nos parece que es enriquecedora. El autor distinguía tres objetivos principales que van desde lo más superficial hasta lo más profundo: En primer lugar, el objetivo de conocimiento; en segundo lugar, los objetivos de habilidades y, en tercer lugar, los objetivos de actitudes o carácter. Gracia (2013) argumenta además que, en las personas adultas, la formación en valores sólo puede darse a través de un proceso de deliberación, un proceso racional a través del cual se analizan y se asumen esos valores.

Consideramos acertada la apreciación de Gracia (2013) sobre la necesidad de que exista un proceso racional y de deliberación en la formación en valores en la educación dirigida a personas adultas así como su clasificación, en los distintos niveles, desde los que se puede enfocar esa educación. Nuestra propuesta aspira a llegar al último de los niveles u objetivos, como los denomina Gracia (2013), al de las actitudes, correspondiente con la formación del carácter. Los niveles anteriores nos parecen insuficientes si, de verdad, queremos alcanzar el objetivo de transformar la empresa y hacer de ella una escuela de valores y virtudes, entonces, no basta con transmitir información o conocimientos, sino que es necesario que los valores se conviertan en actitudes que definan el carácter de los profesionales y, finalmente, de la empresa.

Por otra parte, nuestra propuesta responde al problema de la “deshumanización del trabajo” que Melendo (2008) considera como el problema fundamental del occidente moderno. Llano (2000) hace referencia a este problema utilizando el concepto, casi sinónimo, de la expulsión de la persona. Los autores denuncian el hecho de que lo humano se separe de aquello que tiene que ver con el trabajo y la empresa. Fundamentalmente, se trata de la división de la vida personal en diferentes esferas o compartimentos, considerando el trabajo como un aspecto de la vida separado de lo personal y, por tanto,

despojando así al trabajo de su capacidad humanizadora. Este es un problema de la empresa pero, también, lo es de la sociedad en su conjunto, ya que perdemos la oportunidad de hacer de la empresa un lugar privilegiado para el desarrollo de las más altas capacidades humanas y para hacer del trabajo una herramienta de realización y de perfeccionamiento humano. Como afirman Fontodrona y Argandoña (2011): “A través de nuestro trabajo no sólo hacemos cosas, sino que nos hacemos a nosotros mismos, y contribuimos al desarrollo de la personalidad de los demás y al desarrollo de las sociedades donde actuamos”. (Fontodrona y Argandoña, 2011, 4)

La empresa puede convertirse en un lugar privilegiado para el desarrollo de las virtudes, sólo precedido, según Melendo (1994), por la familia. Esta aspiración es la que nos mueve a hacer nuestra propuesta de un programa de formación para que la empresa, tal y como argumentaba Pérez-López (1993), sea una auténtica escuela para el desarrollo de las virtudes morales de sus personas. Fontodrona y Sison (2007), también se refieren a la empresa como comunidad educativa y a su papel en el desarrollo de las virtudes personales de sus miembros: "La virtud individual -minimizando los costes de agencia- sustenta el papel económico de la empresa, mientras que la estructura de la empresa misma como una comunidad educativa alienta la virtud individual". (Fontodrona y Sison, 2007, 86)

Respecto a la inclusión de la formación en virtudes en los cursos sobre ética dentro o fuera de la empresa, Argandoña (1994) se pronuncia sobre esta cuestión insistiendo en la necesidad de ir más allá de la mera instrucción en principios, leyes y reglas para tratar de mejorar moralmente a los participantes en la formación. Esto quiere decir que el objetivo es tratar de generar la intención y el deseo de actuar éticamente:

“Se debe hacer ver a los participantes cómo la misma tarea profesional lleva consigo el ejercicio de esas virtudes: la laboriosidad, el orden, la puntualidad, la sinceridad, la lealtad (con la empresa y los colegas), etc. Y su mismo trabajo en la Escuela debe llevar consigo esa adquisición y ejercicio de virtudes”. (Argandoña, 1994,755)

No queremos dejar de incluir entre los objetivos de nuestro proyecto, tal y como reflejaremos en líneas posteriores, la necesidad de apertura de la empresa a su entorno, a la comunidad y a la sociedad en general. La empresa, al convertirse en una escuela de valores y virtudes, no sólo genera un impacto transformador de manera interna, sino que, también, se convierte en una herramienta de transformación social en la comunidad. Así lo indica Abellán-García (2019):

“La empresa conforma así un mundo posible diferenciado y reconocible que, junto con otros, forma el conjunto del mundo compartido en una sociedad concreta. De ahí que la empresa siempre sea y exprese más de lo que su actividad puramente económica sugiere. Sumergirse en ella es sumergirse en un mundo, en un juego con sus propias reglas. El impacto que esa empresa genera cambia también el juego o el mundo en el que se hace presente”. (Abellán-García, 2019, 70)

En una sociedad de organizaciones como la nuestra, las empresas pueden contribuir en gran medida a la regeneración moral de la sociedad y esto es algo con lo que queremos contribuir desde nuestra propuesta de aplicación práctica de la tesis doctoral.

2. Premisas de las que partimos como creencias objetivas del Programa

Entendemos por premisas, los supuestos teóricos que sustentan lo que hemos denominado como, creencias objetivas del Programa, es decir, los principios que asumimos como válidos y que responden a la investigación previa que hemos realizado.

1. La empresa es una comunidad de personas, que ha de equilibrar lo personal y lo colectivo, desde el profundo respeto a la singularidad, a la conciencia, a la libre voluntad, a la dignidad, a la apertura a la autorrealización y al florecimiento humano de cada uno de los miembros de la comunidad (empresa).
2. La empresa es un espacio ético que ha de permitir el crecimiento y el desarrollo integral de las personas que forman parte de ella.
3. La persona es el centro y fin de la organización. Cada persona es única, posee valor en sí misma. Cada persona integra, en sí misma, todo lo humano. Esta especial condición que comparten todos los individuos de la especie humana y que es inherente a su propio ser es la “dignidad.”¹¹⁵
4. La educación en valores y en virtudes es una poderosa fuerza transformadora de las personas, las organizaciones y las comunidades.¹¹⁶
5. Esta educación, también, tiene capacidad transformadora para los profesionales en la empresa, la educación nos permea toda la vida.¹¹⁷ La persona tiene una condición inacabada y la educación tiene como finalidad el perfeccionamiento humano.
6. El carácter puede cultivarse. Las personas pueden llegar a ser aquello que practican con sus hábitos diarios.

¹¹⁵ Nos apoyamos en las definiciones del concepto de persona de autores como: Ortega y Gasset (1957), Maritain (1966), Zubiri (1980), Spaemann (1997), Burgos (1997), Stein (2004) Hicks (2011), Wojtyla (2011), Marcos (2018), Melé (2018).

¹¹⁶ La educación en virtudes o en hábitos “buenos” es la esencia de la educación, ya que las virtudes son “perfecciones intrínsecas de las potencias humanas”. (Altarejos y Naval, 2011, 197)

¹¹⁷ “La educación es algo que nos permea toda la vida: vivimos en un mundo en el que nos educamos unos a otros”. (Savater, 2003, 42). También, tenemos en cuenta, las aportaciones de Ortega y Gasset (1910), Zambrano (1965) y Morin (2015).

7. Todas y cada una de las personas de la empresa han de ser educadas, entrenadas y considerados como líderes. El auto liderazgo es fundamental para la práctica de las virtudes.
8. La empresa, como lugar de trabajo, es un espacio privilegiado para la autorrealización y la práctica de los valores y las virtudes.¹¹⁸
9. La empresa puede convertirse en una escuela de valores y virtudes tanto internamente como externamente, generando un impacto positivo y transformador en todos sus grupos de interés.¹¹⁹

3. Objetivos del Programa

En líneas anteriores hemos argumentado y explicado las premisas y principios del Programa. A continuación, enumeraremos los principales, distinguiendo entre el objetivo general o principal de la tesis y los objetivos específicos.

Objetivo general

1. El primero de los objetivos de nuestra propuesta que consideramos como principal a nombre a nuestra investigación es, hacer de la empresa una escuela de valores y virtudes, de él derivan los objetivos específicos que señalamos a continuación.

Objetivos específicos

2. En segundo lugar, reconciliar lo humano con todo lo que tiene que ver con el trabajo, con la dimensión profesional de la persona.

¹¹⁸ “A través de nuestro trabajo no sólo hacemos cosas, sino que nos hacemos a nosotros mismos, y contribuimos al desarrollo de la personalidad de los demás y al desarrollo de las sociedades donde actuamos”. (Fontodrona y Argandoña, 2011, 14)

¹¹⁹ Nos basamos en las ideas de los autores: Cortina (1994), Lozano (1999), Moreno (2017).

3. Tercero, hacer de la empresa un espacio ético que propicie el desarrollo y perfeccionamiento humano de sus profesionales.
4. En cuarto lugar, forjar el carácter de los profesionales y, de esta manera, fortalecer el *ethos* ético de la empresa.
5. Quinto, establecer una sinergia (conciliar) los objetivos y valores individuales y los objetivos y valores organizacionales.
6. En sexto lugar, formar en ética, valores y responsabilidad social.
7. El séptimo de los objetivos es aprender a desarrollar las virtudes morales, convirtiéndolas en hábitos para la autorrealización a través del propio trabajo.
8. Octavo, promover el liderazgo ético y en virtudes como elemento necesario para lograr los restantes objetivos.
9. Noveno, lograr que la empresa sea un modelo y referente en Responsabilidad Social, en ética y virtudes para otras empresas y genere un impacto social muy positivo.
10. En décimo y último lugar, hacer de la empresa una “comunidad de aprendizaje” que se convierta en un motor de transformación social para su entorno.

3.1. Consideraciones previas

Para comprender mejor el Programa, su desarrollo y la manera de lograr los objetivos, es importante tener en cuenta dos consideraciones previas. La primera de ellas, tiene que ver con las diferentes perspectivas desde las que enfocar el Programa, atendiendo a las partes implicadas. Y, la segunda, las dimensiones formativas del Programa.

3.2. Tres perspectivas: la de la empresa, la de los empleados y la de los grupos de interés

El Programa se puede enfocar, atendiendo a las partes implicadas en el mismo, desde tres perspectivas coincidentes con cada una de ellas. Por una parte, la de la organización o empresa; por otra parte, la de las personas que forman la organización y, por último, la de los grupos de interés externos o terceros en relación con la empresa. Se trata de un círculo virtuoso que se retroalimenta.

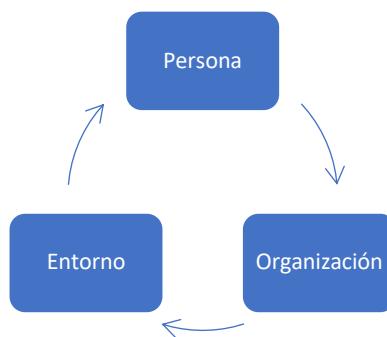


Ilustración 67 - Círculo virtuoso de impacto (Elaboración propia)

Atendiendo a la perspectiva de la empresa es fundamental que ésta asuma, como propios, los principios y premisas de las que partimos así como que haga lo posible para que los objetivos del Programa puedan lograrse. Esto exigirá, entre otras cosas, realizar un exhaustivo análisis de los valores y las prioridades empresariales, alinear las políticas internas con los objetivos del Programa y facilitar los recursos y espacios (físicos y temporales) necesarios. Pero, también, los beneficios y ventajas de la aplicación del Programa, tal y como detallaremos en líneas posteriores, en el epígrafe sobre las ventajas, incidirán, directamente, sobre la organización en aspectos tan importantes como la construcción y consolidación de una cultura corporativa ética, la mejora del compromiso y la motivación de los empleados, el aumento de la confianza de todos los grupos de interés y la armonización de los valores personales y empresariales.

La segunda de las perspectivas es la de los empleados, como receptores y agentes del Programa de formación que proponemos. Los profesionales de la empresa son los sujetos que han de participar del programa de forma activa, esto es, no sólo como meros receptores del contenido del Programa sino como agentes de transformación a través de la puesta en práctica de las virtudes en la empresa y de la formación de un nuevo *ethos* personal y, como consecuencia, empresarial.

En tercer lugar, es importante, también, la perspectiva de los grupos de interés externos de la empresa en los que debería observarse, en cuanto a la relación con ellos, la transformación del carácter empresarial. Los grupos de interés externos pueden y deberían también formar parte, desde nuestra propuesta, en la concepción de la empresa como comunidad de aprendizaje y como escuela de valores y virtudes.

3.3. Las tres dimensiones formativas

El Programa va más allá de una simple formación en contenidos teórico-prácticos, por eso hablamos de Programa, como un conjunto de acciones y no tanto de plan de formación, ya que abarca una serie de consideraciones más globales. Para tratar de convertir la organización o empresa en una escuela de valores y virtudes y en un espacio ético de desarrollo personal, consideramos necesario tener en cuenta tres dimensiones formativas:

(1) En primer lugar, la dimensión de la formación teórico-práctica: Es la parte de la formación como tal, en la que se darán a conocer contenidos teóricos sobre ética, valores, virtudes y Responsabilidad Social. En esta primera dimensión, se trabaja el proceso del conocimiento, la reflexión personal e interiorización de los contenidos.

(2) La segunda dimensión, es la que tiene en cuenta la puesta en práctica de los valores y virtudes como hábitos cotidianos y como una aspiración de perfeccionamiento personal a través del propio trabajo.

(3) La tercera dimensión es la dimensión relacional, la de aprender con otros y de otros en la empresa. Esta dimensión guarda relación con una de las premisas de las que partimos y es la concepción de la empresa como comunidad de personas que comparten objetivos comunes y han de conciliar y equilibrar los intereses y valores individuales y colectivos.

Nos gustaría establecer una analogía entre las tres dimensiones formativas que proponemos y las tres que recomienda Havard (2010) para formar en valores y en virtudes que son: la formación de la inteligencia, la formación de la voluntad y, la formación del corazón. (Havard, 2010, 165) El autor utiliza una cita de Juan Pablo II para reforzar esta idea: “La virtud es una capacidad del espíritu humano, de la voluntad humana y también del corazón”. (Havard, 2010, 165)

La formación de la inteligencia guarda relación con la formación en conocimientos, en contenidos teóricos. Probablemente, el conocimiento y la reflexión sobre los valores y las virtudes y la conciencia del poder que tienen para la transformación del carácter humano puede ayudar a ponerlas en práctica, pero como afirma Aristóteles: “No es posible o no es fácil transformar con la razón un hábito antiguo profundamente arraigado en el carácter”. (Aristóteles, *EN*, 1179b 17. Trad. Pallí, 2019)

La formación de la inteligencia es necesaria pero no suficiente, por eso, hay que completarla con la formación de la voluntad para poner en práctica las virtudes en el día a día, en el quehacer cotidiano, en el desempeño del trabajo diario. Pero es necesario, también, el corazón como motor e impulso es lo que ponemos en relación con nuestra

dimensión social, con nuestro ser para los demás. Cuando se conjugan estos tres elementos es cuando podemos hablar, realmente, de educación porque estamos partiendo de una visión integral de la persona humana.



Ilustración 68 – Tres dimensiones formativas (Elaboración propia)

4. Ventajas del Programa

En este apartado vamos a señalar cuáles son las ventajas principales de la integración del Programa para las partes implicadas en el mismo: la empresa como responsable y artífice de su integración, los empleados y los grupos de interés externos.

4.1. Ventajas del Programa para la empresa

A continuación, enumeramos las que consideramos son las principales ventajas de la aplicación del Programa para la organización:

1. Conciliar los objetivos individuales y colectivos de la organización.

2. Mejorar la motivación, el compromiso y el orgullo de pertenencia de los empleados.
3. Mejorar la reputación y fidelizar la confianza de los grupos de interés.
4. Hacer de la empresa una verdadera comunidad de personas, un espacio ético y una escuela de desarrollo humano.
5. Fomentar los valores éticos y la práctica de las virtudes entre los profesionales de la empresa.
6. Construir una cultura organizativa ética, sólida y cohesionada.
7. Hacer de la virtud (*Aretai*) de sus personas el elemento diferenciador de la organización¹²⁰.
8. Minimizar los riesgos éticos operacionales y reputacionales de la organización.
9. Retorno de la inversión (tiempo y recursos) en el Programa de formación que se verá reflejado en la cuenta de resultados.

4.2. Ventajas del Programa para los empleados

Las principales ventajas del Programa para los empleados son las siguientes:

1. Mayor conocimiento de sí mismos.
2. Análisis del propio trabajo.
3. Entender la empresa como una comunidad y como un espacio ético de mejora personal (a través del propio trabajo) y encuentro con los demás.

¹²⁰ Siguiendo las aportaciones de Fontondrona y Sison (2007): “Para llevar a cabo su actividad, la empresa recurre a las habilidades y aptitudes- no sólo las destrezas técnicas, sino también los hábitos morales o virtudes- de sus empleados. Esta misión interna de la empresa a veces pasa inadvertida, aunque es lo que diferencia claramente a una compañía de otra. Cada empresa intenta desarrollar un rango de competencias específico y distintivo que sea difícil de imitar. Esto es lo que da a la empresa su ventaja competitiva, su fuente de valor distintiva. Martínez-Echevarría señala que la singularidad de la empresa -lo que los griegos llamaban arete, excelencia reside primero y principalmente en sus miembros, en segundo lugar, en la organización y, por último, en sus productos”. (Fontrodona y Sison, 2007, 86)

4. Recibir formación en contenidos orientados a la excelencia personal y profesional.
5. Profundizar en el conocimiento de los valores propios y de la organización.
6. Hacer de la práctica de las virtudes un hábito cotidiano en la vida personal y profesional.
7. Ayudar a los compañeros en el camino de su propio desarrollo humano.
8. Aportar valor a la organización y a la sociedad a través del trabajo entendido como un don.

4.3. Ventajas del Programa para los grupos de interés

A continuación, enumeramos las principales ventajas de las que se beneficiarán los grupos de interés del entorno empresarial:

1. Mejora de la relación de diálogo y confianza con la empresa.
2. Aumento de la importancia de los valores y la ética para la empresa y sus grupos de interés, por tanto, entender el respeto, la honestidad y la dignidad de todas las personas implicadas como obligaciones morales vinculantes.
3. Formar parte como agentes implicados de la comunidad que es la empresa y, así también de la escuela de valores y virtudes para el desarrollo humano.
4. Participar del compromiso de la empresa con el bien común y colaborar en la mejora de la sociedad.

5. A quién va dirigido el Programa

El Programa de transformación que planteamos puede implementarse en cualquier organización o empresa, independientemente de su tamaño y de su sector de actividad.

La única condición para poder llevarlo a cabo es el firme convencimiento y la voluntad de querer hacer de la empresa un espacio para el verdadero desarrollo de las personas y una escuela de valores y virtudes.

El Programa está dirigido a todas y cada una de las personas de la empresa. Consideramos necesario que todas las personas participen del programa. En primer lugar, porque no podrían lograrse los objetivos marcados de otra forma y, en segundo lugar, porque queremos que todas las personas compartan la misma formación¹²¹ y, por tanto, tengan la misma base y las mismas oportunidades de conocimiento, de reflexión, de participación y de desarrollo. Esto es así porque partimos de una premisa muy importante y es la definición de la empresa como “comunidad de personas” (Melé, 2012), algo que ya justificamos en capítulos anteriores. Esta definición nos conduce, a su vez, a dos conceptos importantes, el de comunidad y el de persona. Tal y como señala Melé (2012), al afirmar que la empresa es una comunidad de personas, estamos enfatizando tanto lo individual como lo colectivo o comunitario: “Being a “community of persons” emphasizes both individuals and the whole and makes explicit the uniqueness, conscience, free will, dignity, and openness to self-realization and human flourishing of each one who form the community.”¹²² (Melé, 2012, 99) Esta idea es, sin duda, nuestro punto de partida para comenzar a trabajar con la empresa u organización en cuestión. Es necesario entender bien el verdadero significado de esta definición, desde el equilibrio entre lo personal y lo colectivo pero, sobre todo, como escribe Melé (2012),

¹²¹ Nos parece necesario homogeneizar el acceso a la formación en ética y virtudes en la empresa para suplir las carencias de los profesionales en este sentido, muchos de ellos nunca han tenido una formación en estas materias. Consideramos interesante la apreciación de Fontodrona y Sison (2007) a este respecto: “Esto no significa que la educación empresarial debiera ser un privilegio exclusivo de las humanidades. Simplemente nos gustaría que los ejecutivos recibieran una sólida formación humanística y que los centros de investigación formulasen teorías basadas en premisas personalistas”. (Fontodrona y Sison, 2007, 84-85)

¹²² “Ser una “comunidad de personas” enfatiza tanto a los individuos como al todo y hace explícita la singularidad, la conciencia, el libre albedrío, la dignidad y la apertura a la autorrealización y al florecimiento humano de cada una de las personas que forman la comunidad”. (La traducción es nuestra).

desde el profundo respeto a la singularidad, a la conciencia, a la libre voluntad, a la dignidad y a la apertura a la autorrealización y florecimiento humano de cada uno de los miembros de la comunidad (empresa). Esto es lo que, realmente, quiere decir comunidad de “personas”, el conjunto de estas características señaladas.

Otra de las razones que justifican nuestra consideración de que todas las personas de la empresa han de formar parte en el Programa es la importancia de que todos intervengan, se sientan invitados e implicados siendo partícipes y protagonistas del programa de *trans-formación*. Nos parece interesante a este respecto, la idea que destaca Melé (2012), en relación a la responsabilidad de los *managers*, dejando de ser los encargados de construir los sistemas para pasar a ser los facilitadores de la “buena voluntad” de la empresa en las relaciones con sus grupos de interés, en nuestro caso, con el grupo interno de los empleados: “This challenges managers to change their commonly accepted role of being the builder of systems, structures, and strategy, to being the facilitator of goodwill in the firm’s stakeholder relationships”.¹²³ (Melé, 2012, 99)

La idea de la creación conjunta nos parece importante para lograr la “sinergia entre los objetivos individuales y organizacionales” (Fernández, 1994, 167) un objetivo ambicioso y difícil de lograr, pero necesario para poder tener una verdadera unidad de criterios morales en la empresa. Hay que tener en cuenta que los valores morales son muy variados y aunque sean compartidos en la empresa, cada persona los vivirá a su manera, por tanto, y como señala Argandoña (2014, 6), “la unidad del valor se compaginará con la variedad de su puesta en práctica”. Respecto a la importancia de la creación conjunta

¹²³ “Esto desafía a los gerentes a cambiar su papel comúnmente aceptado de ser los constructores de sistemas, estructuras y estrategias, a ser los facilitadores de la buena voluntad en las relaciones de la empresa con las partes interesadas”. (La traducción es nuestra).

que acabamos de señalar, entendida como participación en la definición o, al menos, en el análisis de los valores, McDonald (2013) señala que el modelo tradicional, para la enseñanza de la ética y los valores, suele forzar una comprensión puramente externa señalando que, desde este enfoque, el desarrollo de la perspectiva personal se frustra porque el conocimiento fluye en una sola dirección: del maestro al alumno. Aunque queramos dejar claro, en este apartado, que nuestra propuesta se dirige a todas y cada una de las personas de la empresa, también, es cierto, que vemos la necesidad de distinguir entre diferentes niveles a la hora de integrar el Programa en la empresa. Los niveles se determinarán tras analizar cada caso concreto ya que depende de la estructura de la organización o empresa. Pero, siempre se diferenciarán los siguientes niveles: (1) el nivel de la dirección, es decir, de aquellas personas que toman las decisiones en la empresa que puede ser, el Comité de Dirección, por supuesto, incluyendo al Consejero Delegado (CEO), máximo responsable de la empresa. (2) En segundo lugar, el nivel de los responsables de áreas o departamentos, todas aquellas personas que ejerzan una posición de liderazgo. (3) Tercero, el nivel del equipo humano, todos los empleados de la empresa.

Es necesario diferenciar entre estos niveles porque la responsabilidad no es la misma en el caso de un directivo que en el de un empleado. Tal y como afirma Argandoña (2014), “un directivo excelente debe ser un directivo ético” (Argandoña, 2014, 6) Un directivo ha de promover un comportamiento virtuoso en la empresa, desde la ejemplaridad, desde el cultivo personal de sus cualidades y virtudes.

6. Fases preliminares: Diagnóstico y trabajo con la Dirección y con el Departamento de Recursos Humanos

El planteamiento inicial del Programa *Aretai*, es el de un programa de formación, *assessment* y *mentoring* pensado para integrar e impartir en el contexto empresarial, entendemos que lo adecuado, además, es que se haga dentro del horario laboral, por dos motivos: El primero de ellos, para garantizar que asisten todos los profesionales de la empresa y, en segundo lugar, para que sean percibidos como algo importante, algo que la dirección valora, más allá de una simple formación. Por tanto, hay que tener en cuenta que, aunque la Dirección de la empresa esté comprometida y el equipo de Recursos Humanos sea aliado en el despliegue del Programa, los tiempos con los que contamos son más limitados que si se tratara de un Programa externo.

Ofrecemos una propuesta del Programa “*in company*”, porque consideramos que es la forma más eficaz y, tal vez, la única de garantizar la participación de todos y cada uno de los profesionales de la empresa, independientemente, de su posición. Pero, el Programa *Aretai*, también, puede desarrollarse de manera externa e independiente, como un Programa de formación ejecutiva, esto es, dirigido principalmente a profesionales que desempeñan cargos de responsabilidad, pero en el que podría participar cualquier persona que desee formarse en valores, virtudes y en Responsabilidad Social. En el **Anexo 4** presentamos una propuesta del formato y los contenidos del Programa de formación ejecutiva *Aretai*.

6.1. El Diagnóstico (*Assessment*)

Entendemos que, para que el Programa pueda desplegarse en la organización de una forma eficaz, es fundamental realizar un diagnóstico de la situación de la

organización. El Programa *Aretai* ofrece una serie de pautas y pasos a seguir, pero es muy importante que se adapten a la realidad de cada organización, por eso, es necesario realizar el diagnóstico inicial porque nos va a indicar, entre otras cosas, cómo es el clima que se respira en cuanto al ambiente de trabajo, cuáles son los valores empresariales y cuáles son las áreas de mejora, así como las fortalezas de la cultura empresarial.

Para realizar el diagnóstico hemos de consultar y analizar las principales políticas internas de la empresa, los procedimientos y el modelo de gestión, así como las normas o certificaciones. Hemos de conocer, también, y analizar el organigrama y el modelo de liderazgo.

Documentos y políticas para analizar
Principales políticas y procedimientos internos
Sistemas de gestión
Código Ético
Normas o certificaciones
Mapa de los grupos de interés y modelo de diálogo con ellos
Organigrama
Modelo de liderazgo
Auditorías
Memorias de Sostenibilidad

Tabla 7 - Documentos y políticas para analizar. (Elaboración propia)

Además de consultar la información corporativa, realizaremos entrevistas a diferentes personas de la organización siendo recomendable la proporción que presentamos en la siguiente tabla:

Número de personas	Nivel del organigrama
1	Dirección: Consejero delegado (CEO) o una persona del equipo directivo a ese nivel
3	Responsables de Departamento o plantas de producción
2	Jefes de equipo, mandos intermedios
8	Nivel base del organigrama, empleados u operarios

Tabla 8 – Entrevistas (Elaboración propia)

Estos *ratios* han de ser proporcionales y adaptarse, en cualquier caso, a la estructura de la organización y al número de empleados. No es lo mismo una empresa con treinta empleados que una empresa con quinientos para la cual esta muestra de entrevistas puede resultar insuficiente.

En el **Anexo 5** se pueden encontrar los modelos de entrevistas que proponemos en base a los objetivos del Programa. Las entrevistas garantizan el anonimato de los entrevistados para favorecer un clima de confianza que procure la objetividad de los datos aportados y la honestidad de las respuestas. Es recomendable realizar las entrevistas en un lugar diferente a la empresa para que las personas entrevistadas se sientan más capaces de responder sin ningún tipo de presión por el entorno.

El análisis de las políticas internas y las entrevistas nos proporcionarán la información necesaria para abordar mejor la integración del Programa haciendo hincapié en aquellos aspectos que, a la luz de los resultados, se consideren estratégicos para lograr el objetivo hacer de la empresa una escuela de valores y virtudes.

El resultado del diagnóstico realizado se entregará a la empresa como un documento en el que se ofrecerá un análisis del estado de la organización y de su nivel de

madurez para poder lograr los objetivos que plantea el Programa *Aretai*. Se expondrá las principales fortalezas y debilidades de la organización y los aspectos estratégicos que se trabajarán con el Programa *Aretai*.

6.2. El trabajo con el equipo directivo

El despliegue del proyecto se realizará en diferentes etapas y, también, como ya comentamos anteriormente, en una distinción por niveles. Se comenzará, siempre, trabajando con el equipo directivo¹²⁴ recomendando, la participación del máximo responsable de la empresa u organización, ya que el proyecto exige el convencimiento y el compromiso de la dirección como *conditio sine qua non* para su implementación.

El primer momento de trabajo con el equipo directivo se centrará en la presentación de las premisas esenciales de las que parte el Programa, así como los objetivos del mismo. Esta presentación tendrá lugar en una reunión inicial en la que se compartirá una presentación que recogerá los argumentos y la justificación de las premisas y objetivos a modo de píldora formativa. Al finalizar la presentación, el director gerente y los miembros del equipo directivo podrán formular cualquier cuestión, duda o inquietud que tengan respecto al Programa. El objetivo principal de esta reunión inicial es la declaración firmada del compromiso de la dirección (ver **Anexo 3**) que muestra la alineación con las premisas previas, el compromiso con los objetivos y la voluntad de desarrollar y desplegar el Programa en la empresa. Una vez firmado este compromiso

¹²⁴ Argandoña (1994), señala la importancia de la enseñanza de la ética en la dirección de empresas: “Si el hombre debe ser ético en todas sus actividades, porque todas le llevan a su fin o le alejan de él, también debe serlo cuando actúa en su vida laboral o profesional y, en concreto, como director de actividades socioeconómicas”. (Argandoña, 1994, 747)

formal de la empresa, se realizará con el equipo directivo un taller inicial que tendrá un doble objetivo, (1) definir la empresa y (2) responder a la pregunta por su finalidad.

Utilizamos el término “taller” para referirnos al formato de la reunión con la dirección porque se trata de construir las definiciones y respuestas de forma participativa, práctica y dialógica. El taller constará de una parte inicial en la que se expondrán, brevemente, las posibles definiciones y finalidades de la empresa para dar lugar a un diálogo reflexivo, una lluvia de ideas para llegar a la definición de empresa, de comunidad y de persona. Se trata, fundamentalmente, de trabajar con el equipo directivo la definición de la empresa, hasta llegar de manera deductiva a la definición de comunidad y, después, a la de comunidad de personas. Podemos definir la comunidad como el lugar en el que no sólo se establecen relaciones entre las personas, sino que, más allá de eso, las personas forman una unidad y configuran un “nosotros” inspirado en la definición de Stein que aporta Melé (2012). Una vez definido el sentido de comunidad en la empresa, hemos de profundizar en el concepto antropológico, en el significado de persona. Para comenzar el trabajo inicial estableciendo una base sólida que sea la respuesta a la pregunta por la empresa.

La segunda parte del taller consistirá en responder a la pregunta por la finalidad de la empresa. En esta segunda parte, se puede valorar el hecho de invitar a participar, también, a los responsables de los diferentes departamentos, ya que puede resultar más enriquecedor. “Who and what is a business for?”,¹²⁵ siguiendo la pregunta de Handy (2002), aventuramos, también, la respuesta a la queremos llegar, de una manera deductiva, trabajando desde la reflexión y el diálogo: “It is to make a profit in order to

¹²⁵ “¿Para quién y para qué es una empresa?”. (La traducción es nuestra).

enable it to do something more or better.”¹²⁶ (Handy, 2002, 4), es decir, la empresa tiene que ir más allá de la obtención de beneficios económicos, tiene que querer hacer algo más y mejor, saliendo de sí misma hacia la sociedad. Llano (2000), va un paso más allá al afirmar que la finalidad de la empresa, su misión, es el desarrollo de las personas: “Una empresa —la que sea— que no tenga como misión el desarrollo de las personas —de las personas que la componen o de las personas a las que sirve— no puede recibir el calificativo de grande, por sorprendentes que sean sus productos y llamativas sus realizaciones”. (Llano, 2000, 20) En el taller se intercalarán entre el diálogo y las aportaciones de los participantes, las ideas de estos y otros autores para tratar de llegar de manera deductiva a nuestras premisas iniciales.

El equipo directivo y los responsables de los diferentes departamentos de la empresa participarán en el Programa de “Liderazgo humanista, consciente y virtuoso, *Aretai*”, pero en talleres separados a los de los demás profesionales ya que estarán más orientados a la responsabilidad y a roles de los líderes. Los contenidos serán los mismos: los valores, las virtudes y la Responsabilidad Social Corporativa pero adaptados a estos profesionales.

Aunque se diferencien los niveles de liderazgo en relación a la responsabilidad de cada uno de los roles en la organización, es muy importante para el correcto desarrollo del Programa, la idea de que todos y cada uno de los miembros de la empresa han de ser educados, entrenados y considerados como líderes. El autoliderazgo es, además, una de las premisas previas de las que partimos. Esta idea se apoya en la propuesta de Lowney (2014) en su estudio del liderazgo al estilo de los jesuitas.

¹²⁶ “Es obtener ganancias para poder hacer más y algo mejor”. (La traducción es nuestra).

En la formación para los equipos directivos, además de los contenidos comunes del Programa, se ofrecerá como formación específica: (1) la habilidad para tomar decisiones, (2) el entrenamiento de la capacidad de escuchar, (3) el liderazgo heroico (ejemplar) cotidiano y, (4) la tutoría (*mentoring*), como la capacidad de invertir el propio tiempo en el liderazgo de los demás, en este caso, de los profesionales de la empresa.

6.3. El trabajo con el Departamento de Recursos Humanos

En las organizaciones y empresas que cuenten con una estructura departamental, en la que exista un departamento de personas o de Recursos Humanos que, independientemente de su denominación, sea el encargado de la gestión y relación con los empleados, se integrará a los responsables del departamento en el despliegue del programa desde el comienzo. El departamento de Recursos Humanos¹²⁷ es, no sólo el interlocutor con la dirección de la empresa, sino también el creador, gestor y ejecutor de las políticas vinculadas directamente con las personas, por tanto, si somos coherentes con los objetivos del proyecto, de convertir la empresa en escuela de valores y virtudes, tendremos que contar con los responsables del área de Recursos Humanos como aliados.

Las políticas y procedimientos de Recursos Humanos influyen, de manera decisiva, en el fomento, desarrollo y el mantenimiento del clima ético de una empresa, tal y como señalan (Manroop, Singh y Ezzedeen, 2014), por este motivo, consideramos necesaria su implicación desde el inicio. También, queremos mencionar la idea que destacan Ingham y Ulrich (2016), cuando afirman que el trabajo del área de Recursos

¹²⁷ Utilizamos esta nomenclatura porque consideramos que continúa siendo la más utilizada y, por tanto, para no generar confusión. La función del Departamento de Recursos Humanos se considera una función estratégica en la empresa, así lo afirma García Leal (2013, 27): "...por dirección estratégica de los recursos humanos se entienden todas las decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados en todos los niveles de una empresa y que están relacionadas con la ejecución."

Humanos es decisiva en la construcción de las organizaciones ya que se gestiona el talento, la cultura y el liderazgo. La manera en que estos tres aspectos se enfoquen en la empresa puede determinar el cumplimiento de los objetivos que perseguimos con nuestro proyecto y, también, a la inversa.

El Departamento de Recursos Humanos ha de conocer las premisas y objetivos del proyecto, una vez que estos hayan sido “aprobados y firmados” por el equipo directivo. Los responsables del área de Recursos Humanos han de participar en el taller en el que se trabaja la pregunta por la finalidad de la empresa y han de ayudar en la definición del orden de los diferentes niveles para el despliegue del proyecto. Pero, además, consideramos necesario realizar un trabajo de análisis y diagnóstico de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos vigentes en la empresa, para ver si, realmente, se ajustan a la definición de empresa, como comunidad de personas y hacen del desarrollo de los profesionales el eje de todas las estrategias, políticas y procedimientos del Departamento. Queremos reforzar nuestro requisito con la idea que destacan Aguado y Jiménez (2017) en relación con las carencias que reflejan los procesos de Recursos Humanos en numerosas ocasiones: “Desgraciadamente los procesos de gestión de personas muchas veces son intuitivos, no están suficientemente pensados, documentados, analizados. A veces son guiados por los sistemas de información, otras veces por el marco jurídico-laboral. Y las más, por la propia inercia”. (Aguado & Jiménez, 2017, 19)

Muchas veces sucede que el concepto de desarrollo humano en la empresa difiere si se enfoca desde la perspectiva de la empresa o desde la perspectiva de la persona. La empresa suele hablar de desarrollo del talento, pero este concepto, de alguna manera, está más orientado al desarrollo de aquellas competencias y habilidades que son más útiles

para la empresa. Aunque esto pueda ser legítimo por parte de la empresa y no perjudica, en ningún caso, al profesional, sí consideramos que, en un gran número de ocasiones, los planes de desarrollo del talento y de formación en las empresas, se reducen a este enfoque utilitarista que tienen como fin la mejora del rendimiento y la productividad. Podemos tratar de responder a numerosas cuestiones con el equipo de Recursos Humanos como, por ejemplo, ¿la formación está pensada para el desarrollo de las personas y para el beneficio de la empresa? Y así, podríamos preguntarnos atendiendo al resto de políticas de Recursos Humanos. A continuación, presentamos un listado de las que, desde nuestra perspectiva y tras consultar algunos autores como Puchol (2007), García Leal (2013) y (Ruiz y López, 2013), son las principales políticas y procedimientos de Recursos Humanos y sobre los que proponemos realizar una auditoría para comprobar que estas políticas están, realmente, alineadas con el propósito del desarrollo humano en la empresa y la promoción de la excelencia personal. Por eso, a continuación, nos fijamos en las Principales políticas de Recursos Humanos:

Principales políticas de Recursos Humanos	Revisión y objetivo
Proceso de Selección	Revisar los aspectos del procedimiento de selección: redacción del anuncio de empleo, publicación de las vacantes, modelo de entrevista. ¿Cuál es la prioridad en el proceso de selección, las competencias técnicas o los valores?
Plan de Acogida	Comprobar que las orientaciones y directrices iniciales que reciben los profesionales en el plan de acogida recogen la importancia del desarrollo de las virtudes en la empresa, definen la empresa como una comunidad de personas y priorizan aspectos clave como la ética de la organización.
Conciliación de la vida personal y laboral	Estudiar las políticas para garantizar que los profesionales pueden equilibrar las responsabilidades de su vida personal y laboral, es un síntoma claro de verdadero respeto a la persona en la empresa.
Diversidad e inclusión (Igualdad de oportunidades)	Asegurar que existen políticas y procedimientos que tratan de garantizar la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el valor de la persona en sí misma independientemente de sus cualidades para todas las personas dentro de la empresa y en relación con ella.
Análisis y Descripción de puestos de Trabajo (DPT)	Revisar las DPT para comprobar que tratan de promover el desarrollo del profesional. Contrastar al análisis y descripción “estándar” con el análisis que realiza el propio profesional que desempeña ese puesto en la empresa.

Formación	Tener en cuenta las necesidades de formación reales de cada persona para procurar su verdadero desarrollo. Revisar que el plan de formación esté pensado para reforzar el desarrollo de los valores y virtudes de los profesionales. Equilibrar la formación en competencias técnicas y en competencias existenciales.
Desarrollo del talento	Comprobar que el concepto de talento en la empresa no sólo tiene que ver con el aspecto técnico, sino que se tiene en cuenta también el desarrollo ético y virtuoso de los profesionales.
Evaluación del desempeño	Analizar el procedimiento de evaluación del desempeño para verificar si se pondera o valora, de alguna manera y, además del cumplimiento de los objetivos, el comportamiento virtuoso y conforme a valores. Garantizar también que lograr los objetivos no se considere una premie a cualquier precio, dando lugar a dilemas éticos para los profesionales en la empresa ¹²⁸ .
Salario y beneficios	Comprobar que el salario cumple los requisitos para que pueda ser considerado un empleo de calidad y las personas sientan un reconocimiento a su valía profesional. Además, la empresa ha de tener en cuenta el salario emocional y los beneficios sociales para los empleados.
Comunicación interna	Revisar los mecanismos de comunicación interna para comprobar que existen canales conocidos por todos y que la comunicación se da de

¹²⁸ Es interesante en relación al procedimiento de evaluación de desempeño y la importancia de que esté bien formulado debido a los dilemas éticos a los que puede inducir la aportación de Bocatto y Pereira (2006).

	manera descendente (de la dirección a los empleados), ascendente (de los empleados a la dirección) y horizontal, entre compañeros, áreas y departamentos. La comunicación interna es una herramienta imprescindible difundir los valores y para consolidar la cultura empresarial.
Salud y seguridad	Garantizar que la protección de la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados es una prioridad y responsabilidad para la empresa. Es importante tener en cuenta, también, en este aspecto, el análisis que cada persona ha realizado en relación con el trabajo que desempeña.
Despido y <i>outplacement</i>	Verificar que la empresa trata de “cuidar” a las personas y valora su dignidad, incluso, al final de su relación contractual. Así la empresa debería preocuparse por el profesional ayudándole en el proceso de recolocación.

Tabla 9 - Principales políticas de Recursos Humanos (Elaboración propia)

7. Mapa conceptual: la explicación visual de nuestra propuesta

En las dos siguientes imágenes, hemos querido representar, de alguna manera, el impacto de Programa Aretai. En la primera ilustración, vemos cómo la empresa puede ser una escuela de valores para las personas que trabajan en ella y cómo desde la empresa existe una interacción o un impacto en el entorno cercano (la comunidad) y la sociedad en general.



Ilustración 69 – Explicación visual del Programa Aretai. (Elaboración propia)

La segunda ilustración muestra el recorrido de del Programa Aretai desde la persona a la que ayuda en en proceso de desarrollo personal y profesional hacia la virtud y cómo esa transformación se extiende y afecta, de manera positiva, a la empresa en

primer lugar y, después, a todos los lugares donde la persona está presente, la comunidad y la sociedad en su conjunto.

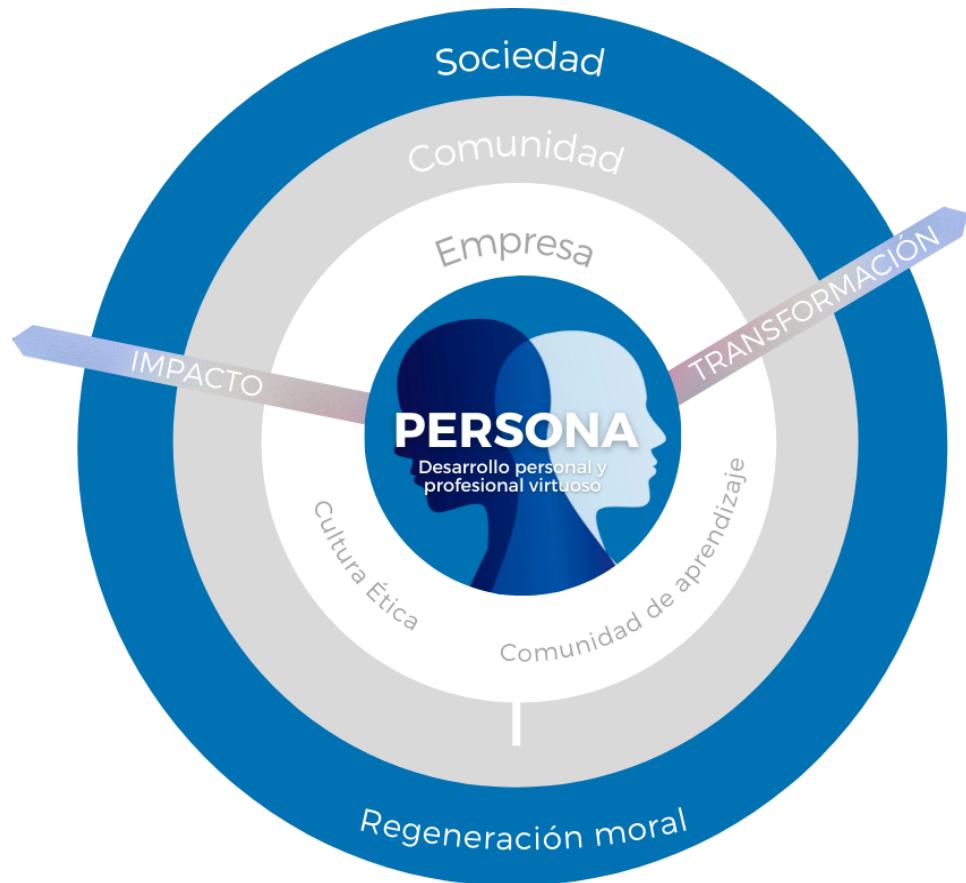


Ilustración 70 - Mapa conceptual programa Aretai. (Elaboración propia)

8. Desarrollo: metodología y contenidos

Antes de explicar los contenidos del Programa, es conveniente recordar que distinguíamos tres dimensiones de la formación en la empresa: En primer lugar, la formación, como tal, en la que se exponen contenidos temáticos. En segundo lugar, la puesta en práctica de las virtudes para lograr el perfeccionamiento a través del propio trabajo en la empresa. Y, en tercer lugar, la formación a través de la relación e interacción

con los demás. O, siguiendo la analogía que establecíamos con la aretología de Havard (2010): la formación de la inteligencia, de la voluntad y del corazón.

Una vez expuesta esta consideración previa, podemos entender que los tres bloques de contenido del Programa han de desplegarse en las dimensiones mencionadas. Los contenidos del Programa son: los valores, las virtudes y la Responsabilidad Social. Somos conscientes de que estos talleres de formación se van a impartir en el contexto empresarial y, tal y como explicamos en páginas anteriores, en el epígrafe dedicado al diagnóstico, entendemos que lo adecuado, además, es que se haga dentro del horario laboral. Estamos partiendo de un planteamiento del Programa pensado para integrar e impartir de manera interna, porque consideramos que es la manera de garantizar la participación de todos y cada uno de los profesionales de la empresa. Pero, el Programa *Aretai*, también, puede desarrollarse de manera externa como un Programa de formación ejecutiva.

Es importante tener en cuenta, a la hora de organizar el despliegue del Programa en la empresa, los grupos para la formación. Para la definición de los grupos hay que contar con el departamento de Recursos Humanos ya que conoce la disponibilidad de horarios y de turnos en caso de que así fuera en la organización. Los grupos que se establezcan han de ser homogéneos, esto quiere decir que no se mezclarán los distintos niveles para que el ambiente de trabajo pueda ser distendido, abierto y honesto, tratando de evitar cualquier presión que pudiera producirse, incluso de una manera indirecta, por el mero hecho de participar en una formación. Puede, sin embargo, plantearse alguna sesión en común, como puede ser la sesión inicial introductoria en la que se explica y presenta el Programa en la empresa. En este caso, consideramos muy positivo que la dirección de la empresa inicie la presentación explicando los motivos para integrar el

Programa en la empresa. Esto reforzaría en gran medida el interés, la acogida y la motivación de los profesionales de la empresa respecto a la formación.

8.1. Metodología

La metodología que consideramos más adecuada para la educación en valores y virtudes en la empresa se basa en la conjugación de tres elementos, como ya hemos mencionado: La formación de la inteligencia, la formación de la voluntad y la formación del corazón. Es necesario tener en cuenta estos tres elementos si queremos hablar de educación y partimos de una visión integral de la persona humana.



Ilustración 71 - Tres dimensiones formativas.(Elaboración propia)

La formación de la inteligencia es la que identificamos con los contenidos teórico-prácticos, es decir, con aquello que queremos dar a conocer a través de una exposición teórica y unos ejercicios prácticos o preguntas que van a facilitar el proceso de reflexión, análisis y razonamiento personal. Consideramos que este ha de ser el punto de partida inicial del proceso educativo-formativo que queremos llevar a cabo. Esta base

de conocimiento es esencial para poder pasar a la formación de la voluntad y del corazón. En numerosas ocasiones, las personas toman decisiones desacertadas o actúan de una manera poco ética por algunas de las siguientes causas: desconocimiento, desinformación, ausencia de reflexión y falta de análisis y razonamiento. Nuestra propuesta de Programa de formación *Aretai* pretende acercar el conocimiento y el razonamiento sobre cuestiones éticas esenciales como son los valores y las virtudes y la responsabilidad personal para vivir y actuar conforme a ellos. Muchos de los profesionales de la empresa no han tenido, a lo largo de su vida y de su trayectoria profesional, la oportunidad de formarse sobre estas cuestiones y, por tanto, a veces, ni si quiera, de reflexionar o cuestionarse sobre ellas. Al referirnos al conocimiento, no sólo se trata de conocimiento básico o esencial sobre lo que es la ética y los valores, así como la importancia de la práctica de las virtudes, sino que nos referimos, también, al conocimiento propio. Sin duda, el autoconocimiento es la base de cualquier consideración ética, la identificación del propio código de conducta, la afirmación de los valores y la construcción del carácter.

No queremos dejar de mencionar que el conocimiento es *conditio sine qua non* para el ejercicio de la prudencia. La prudencia es la virtud primera para Aristóteles, ya que participa de las restantes virtudes cardinales. Es una virtud dianoética porque precisa del conocimiento de la inteligencia para poder tomar, entre las posibles, la mejor de las decisiones. Tal y como señalamos en el capítulo octavo de la presente tesis doctoral, nos parece interesante la idea que destaca Pieper (1998) sobre la importancia práctica de la supremacía de la prudencia en relación con la educación: “La educación y autoeducación, en orden a la emancipación moral, han de tener su fundamento en la respectiva educación y autoeducación en la virtud de la prudencia, es decir, en la capacidad de ver

objetivamente las realidades que conciernen a nuestras acciones y hacerlas normativas para el obrar, según su índole e importancia". (Pieper, 1988, 17)

La formación de la inteligencia es esencial y necesaria, tal y como estamos argumentando, pero no es suficiente. Hay que complementar la formación de la inteligencia, con la de la voluntad para poner en práctica las virtudes en el día a día, en el quehacer cotidiano, en el desempeño del trabajo diario. Asimismo, es necesaria también la formación del corazón como motor, en relación con nuestra dimensión social, con nuestro ser para los demás. En relación a la conexión de estas tres dimensiones, Marcos (2019), y como ya mencionamos, también, en el capítulo octavo, relaciona la dimensión ética y epistémica de la realización de la persona: "...uno se conoce por autorrealización y mediante ese conocimiento aprende lo que tiene que realizar", (Marcos, 2019, 224) por lo tanto, llegamos a ser los que somos y nos conocemos haciendo, poniéndolo en práctica.

Para apoyar la integración de las tres dimensiones formativas mencionadas, proponemos utilizar "las humanidades" como aliadas ya que, entendemos que pueden convertirse en una herramienta eficaz para fomentar la capacidad crítica y a guiar el proceso de reflexión personal y organizacional. A través de la historia, la literatura, el arte, la música y el cine podemos facilitar el diálogo e inspirar el pensamiento crítico y transformador de los profesionales. El enfoque humanista que aportan las humanidades y siguiendo la terminología de la teoría de Nussbaum (2001) se plantea como el "cultivo de la humanidad", que busca fortalecer las facultades del pensamiento, la emoción y la imaginación, que permiten a los seres humanos reconocer su propia humanidad y la de los demás.

El diálogo es otro de los elementos fundamentales de la metodología del Programa *Aretai* que sigue las pautas de la pedagogía colaborativa. El modelo de educación

dialógica nos parece adecuado y alineado con nuestro objetivo, que es, fundamentalmente, la educación de los profesionales en la empresa.¹²⁹ Nuestro contexto es el de la educación dirigida a personas adultas, que ya han completado en, gran medida o totalmente, su proceso de formación. La metodología dialógica ofrece, desde esta perspectiva, una mayor garantía de legitimidad debido a la posibilidad de participación a través del diálogo. La pedagogía colaborativa que propone, Freire (1997), entre otros autores, abarca una comunidad de aprendizaje amplia, que interpela e implica a otros profesionales (los compañeros), a la empresa, a las familias y al entorno o comunidad. Cuando tomamos la palabra en el diálogo, nos ponemos frente al mundo, tomando conciencia de nuestra propia humanidad y libertad y, al mismo tiempo, de nuestro poder transformador sobre el mundo.

La relación interpersonal es parte esencial de la formación porque ayuda a descubrir a través del otro y, de esta manera, se enriquece la perspectiva personal sobre la realidad. Los espacios de formación en la empresa o fuera de ella, se convierten así en un lugar propicio para aprender a hacerse preguntas convirtiéndose así en un espacio de reflexión y, también, de encuentro, de acogida y de reconocimiento. En el diálogo reconocemos a los demás como interlocutores válidos, como iguales. Levinas (2016) señala la idea de que la educación puede ser una experiencia fundamental de la alteridad. Recordemos que la alteridad, como ya apuntamos en el capítulo séptimo de la tesis, es para Levinas anterior a la ética, al bien y a la virtud que sólo adquieren sentido en relación

¹²⁹ Nos parece necesario señalar que este Programa formativo, *Aretai*, puede adaptarse a diferentes contextos, niveles educativos y perfiles personales y profesionales. Por esta razón, también, proponemos un formato independiente como Programa Ejecutivo (Anexo 4).

a los otros. La educación entendida desde la ética de la alteridad no se centra en el reconocimiento de las diferencias y de la diversidad, sino en el reconocimiento del otro.

El diálogo, en cualquier ámbito educativo, se justifica por la necesidad de participación, tal y como describen y enfatizan Altarejos y Naval (2011, 54): “La enseñanza no se realiza *en* una conversación, pero sí *como* una conversación, en cuanto que su finalidad propia no es la exposición objetiva de un saber, sino la participación subjetiva en dicho saber”.

Consideramos que el método dialógico ofrece, además, la posibilidad de conectar la formación de la razón y del corazón, así lo afirma Cortina (2009b) que señala la importancia de que la educación tenga en cuenta la necesidad de esta confluencia entre los sentimientos y la razón para lograr el reconocimiento recíproco en el encuentro dialógico con el otro.

El diálogo es, sin lugar a dudas, fuente de humanización empresarial. Aquellas empresas que están abiertas a la conversación y a la escucha a través de un diálogo sincero, están más preparadas para la gestión humanista. Así Abellán-García (2019) afirma que el diálogo es el método nuclear de la actividad empresarial: “...el diálogo es el método por el que el hombre descubre y camina hacia su plenitud, el diálogo ha de ser también el método nuclear de la actividad empresarial, insertada en el propio proyecto vital”. (Abellán-García, 2019, 75)

Por último y para cerrar la justificación de la metodología dialógica que se basa en la participación, queremos mencionar la aportación de Fernández (1994) que señala que “...encontrar el equilibrio entre la libertad personal y el marco normativo organizacional es una tarea ética que entiende la libertad ejercida desde la ética como

“libertad-para” (Fernández, 1994, 67), como una forma de autodespliegue de las propias capacidades que se pone al servicio del bien de la organización.

Para completar y complementar la metodología educativa del Programa *Aretai*, proponemos el *mentoring* entre los participantes de la formación. Un *mentoring* entre pares del mismo nivel puede favorecer por la dedicación personal que exige, la mejoría del propio mentor y, por supuesto, del mentorizado. Muchas veces, se aprende más enseñando a otros y poniendo en práctica lo aprendido que siendo sujeto pasivo del aprendizaje. Entre los beneficios del *mentoring* más reconocidos por los expertos, Utrilla y Torraleja (2012) señalan entre otros aspectos: la mejora del desarrollo personal, de las capacidades de liderazgo, la adquisición de nuevas competencias que ayudarán a transformar la actitud personal para que sea más adaptable a los cambios, la mayor facilidad para compartir conocimientos y la capacitación para afrontar procesos de toma de decisiones.

8.2. Taller de introducción al Programa

Hemos de realizar una breve introducción explicando en qué consiste el Programa, cuáles son sus objetivos principales y las premisas previas de las que partimos. Para este primer encuentro o sesión introductoria, se recomienda reunir a toda la empresa, en la medida de lo posible, aunque sea por un breve período de tiempo. Estas recomendaciones se adaptarán a la realidad de cada organización, dependiendo de su estructura, del número de empleados, del tipo de trabajo que desarrollean y de sus horarios.

Como ya señalamos anteriormente, consideramos necesario el apoyo de la dirección al Programa desde el inicio, por eso, es importante que la dirección participe en la presentación del programa a los empleados y refrende el compromiso público con el

mismo. Después de la presentación, podemos dejar un espacio para plantear dudas o inquietudes e, incluso, comentar sus opiniones respecto al Programa *Aretai*.

A continuación, vamos a desarrollar cada uno de estos **tres grandes bloques temáticos del Programa Aretai**: los valores, las virtudes y la Responsabilidad Social.

SEGUNDA PARTE

Los tres grandes bloques temáticos: los valores, las virtudes y la Responsabilidad Social

Primer bloque: Los valores

1. Taller 1. Taller de autoconocimiento y valores¹³⁰

Este primer taller tiene como objetivo principal el autoconocimiento y la identificación de los propios valores. Tal y como afirma Lowney (2014, 114):

“Lo primero son las bases: las metas y los valores, el conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, y una perspectiva del mundo. En seguida viene el vigorizante hábito diario de actualizar y profundizar el conocimiento de sí mismo, al mismo tiempo que uno se sumerge en un mundo en permanente evolución”.

Consideramos que el punto de partida de cualquier proceso de formación en valores y virtudes que, además, pretenda llevar a la práctica cotidiana las virtudes y modificar el *ethos* personal y organizacional, ha de partir necesariamente del conocimiento propio y de una reflexión sobre los propios valores. Para forjar el carácter y avanzar en el autogobierno, en el sentido de autoliderazgo, es decir, de guiarse en las decisiones y acciones cotidianas por las virtudes cardinales: prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

Es necesario ahondar en el conocimiento propio desde una perspectiva integrada, una visión de mundo y un sistema de valores personal. Para hacer este ejercicio hay que entrenar la habilidad de abstraerse del ruido y las distracciones para reflexionar sobre lo

¹³⁰ Los ejercicios prácticos y dinámicas para el desarrollo de este taller se encuentran en los Anexos 4 y 5.

importante a diario, de manera cotidiana. Esta es una buena práctica para el liderazgo propio y para la correcta toma de decisiones.

Para trabajar la primera parte del taller dedicada al conocimiento propio, nos centraremos en aquellos aspectos más orientados a la definición de los propios valores, las convicciones arraigadas, la determinación del carácter, los objetivos y el propósito personal. Este ejercicio ha de realizarse de manera individual en un clima de silencio y concentración, pero también un clima de apertura. Tal y como señala McDonald (2013), existen tres elementos esenciales para establecer el clima adecuado para la formación: (1) espacios amigables, (2) preguntas desafiantes y, (3) un diálogo retador.

Para el desarrollo de este primer taller sobre el autoconocimiento, el reconocimiento de los propios valores y la definición del propósito, nos basaremos en algunas metodologías que ya existen y que pueden ayudarnos en este proceso inicial. Es importante tener en cuenta, en todo momento, que la presente propuesta formativa es flexible y ha atender a la realidad y la idiosincrasia de cada organización o empresa en la que se aplique. Nuestra propuesta sintetiza y aúna las ideas de algunas de las metodologías que enumeramos a continuación: *Ikigai*, *Golden Circles*, *Massive Transformative Purpose (MTP)*, *Dragon Dreaming*, *Giving Voice to Values (GVV)*.

1.1. Metodologías

1.1.1. *Ikigai*

El término *Ikigai* en japonés está asociado a la idea de bienestar. *Ikigai* significa alcanzar una vida llena de sentido, valiosa, con una poderosa razón para vivir. Kumano (2018) asocia el concepto de *ikigai* con el de *eudaimonia*, en el sentido griego, aristotélico, más concretamente, con un sentido de bienestar eudaimónico. Esto quiere decir que alcanzar el bienestar está relacionado de alguna manera con la práctica virtuosa,

lo que en el concepto de *ikigai* se asocia con aquello que además de ser bueno para uno mismo, aporta valor a los demás, a la comunidad, al mundo.

Es importante comprender que *ikigai*, tal y como explican García y Miralles, (2016) es la práctica del propósito, o el propósito en acción, es decir, no basta con identificarlo, hay que practicarlo. Para identificar ese propósito o razón de ser personal, hay que responder a las siguientes preguntas: (1) ¿Qué es lo que amas?; (2) ¿Qué haces bien? O, ¿en qué eres bueno?; (3) ¿Por qué te pagarían?; (4) ¿Qué crees que necesita el mundo de ti?

El concepto de *ikigai* puede ser una metodología para ayudar a identificar el propósito vital a través de las preguntas acabamos de señalar que reflejan la confluencia entre la pasión, la misión, la profesión y la vocación. Precisamente, la intersección entre estos cuatro conceptos esenciales en la vida humana, definen el propósito vital o *ikigai*.

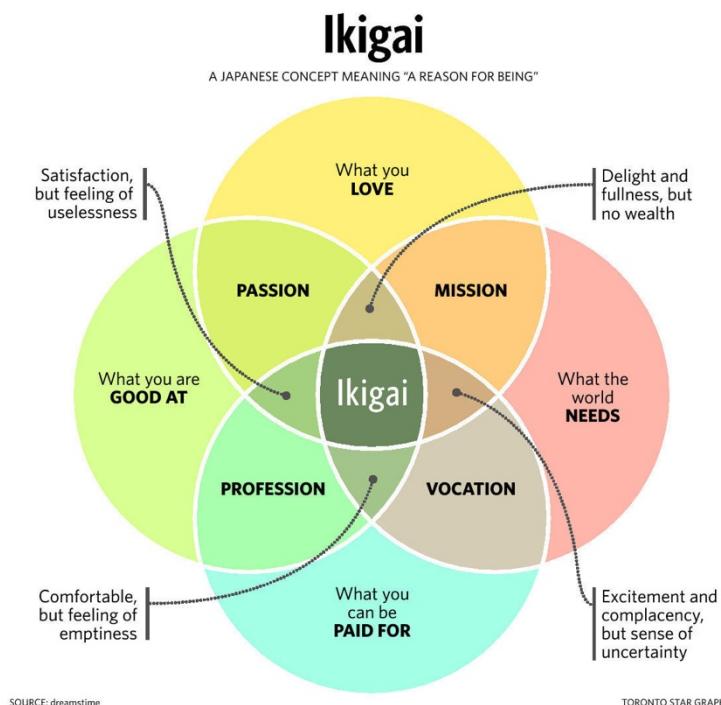


Ilustración 72 - *Ikigai*.

Fuente: <https://es.weforum.org/agenda/2017/08/es-este-concepto-japones-el-secreto-para-una-vida-larga-plena-y-feliz/>

1.1.2. *Golden Circles: Empezar con el porqué, el método de los círculos de oro de Sinek.*

La teoría de Sinek defiende que los grandes líderes y organizaciones son aquellos que pueden explicar el porqué de lo que hacen, que todos los líderes inspiradores empiezan con la definición del por qué. El problema para Sinek es que, sin embargo, muchas organizaciones empiezan y actúan guiados por el qué, es decir, por sus intereses, en lugar de por sus creencias. La definición del porqué es la articulación de los valores y creencias de la persona o de la organización y, por tanto, debería guiar las acciones y la toma de decisiones.

La metodología de Sinek (2009) se expresa, gráficamente, con tres círculos dorados, colocados uno del otro, el círculo más pequeño y central es el de por qué, es el más importante de todos ya que es la definición del propósito de la empresa. El segundo círculo, el del medio, es el que se pregunta por el cómo, hace referencia a la estrategia y al plan de acción para llevar a cabo el porqué. El último, y más externo de los círculos, es el del qué. Este círculo es el del producto o servicio que ofrece la empresa o qué quiere destacar. El qué y el cómo no resultan elementos diferenciadores entre dos compañías, es fácil que dos empresas coincidan en el producto o el servicio que ofrecen e, incluso, en la manera de producirlo. Lo que, realmente, supone un elemento diferenciador es el porqué. Por ejemplo, no es lo mismo hacer ropa vaquera porque queremos que la gente pueda vestirse con ropa cómoda y con un diseño actual y atractivo, que hacer ropa vaquera porque queremos que la gente pueda vestirse con ropa cómoda y atractiva con prendas que no causan un impacto medioambiental negativo y están hechas de manera justa.

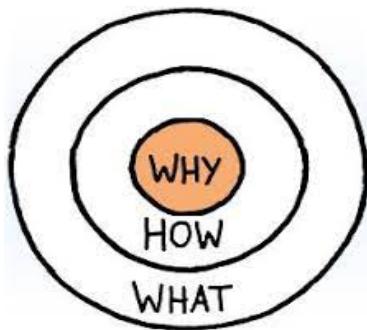


Ilustración 73 - Basada en los Golden Circles de Sinek. (2009)

Fuente: <https://marketingstorming.com/2014/10/18/el-circulo-dorado-de-simon-sinek/>

1.1.3. *Massive Transformative Purpose (MTP)*

Esta metodología trata de definir un propósito que transforme el mundo de forma masiva. Los creadores de esta metodología Ismail, Malone y Geek (2014) analizaron información sobre más de cien empresas consideradas como empresas de rápido crecimiento, por su crecimiento exponencial en poco tiempo, algunos ejemplos de estas empresas son: Google, TED, AirBnB o Singularity University. Los autores descubrieron, en su análisis, que estas empresas tenían en común un propósito de transformación masiva. Este propósito es el motivo que hay detrás del trabajo que se realiza en una empresa u organización, e indica que existe un motivo trascendental, grande o masivo, que quiere provocar una transformación significativa en la empresa, la comunidad o el planeta. El MTP no se identifica con la misión empresarial, va más allá. Su motivación no es generar mayores beneficios, sino generar un impacto significativo.

Para identificar el propósito es importante, según este método, identificar sobre quién se quiere impactar y, al mismo tiempo, identificar el qué, es decir, qué problema se quiere resolver. Algunas preguntas que pueden ayudar en la identificación del propósito masivo podrían ser:

1. ¿Cómo te sentirías al final de tu vida habiendo generado un impacto significativo en el área o cuestión que quieras resolver?
2. Con los recursos con los que cuentas hoy en día, ¿qué nivel de impacto podrías tener en los próximos tres años si resolvieras el problema?
3. ¿Crees que entiendes perfectamente el problema?, ¿te afecta emocionalmente?
4. ¿Crees que es posible que el problema se resuelva sin tu intervención?

La metodología MTP puede utilizarse, también, para definir el propósito personal.

1.1.4. *Dragon Dreaming*

Es una metodología de diseño ágil para construir organizaciones sostenibles, elaborada por Croft (1991). La metodología pretende fomentar una cultura del cambio a nivel personal y organizacional. Los tres principios de la cultura *Dragon Dreaming* son los siguientes: (1) El crecimiento personal, cultivando las capacidades y el empoderamiento de cada persona que participa en el proyecto. (2) La creación de la comunidad, fomentando la calidad de comunicación de las personas que la forman. (3) El servicio y cuidado de la tierra, devolviendo más a la tierra de lo que tomamos de ella.

Su fundador define la cultura como ganar-ganar-ganar haciendo referencia a los tres niveles mencionados. Ganar a nivel personal, colectivo y global. Para saber si, realmente, se está trabajando de manera alineada con la cultura ganar-ganar-ganar, se recomiendan las siguientes preguntas a lo largo del proceso del proyecto: ¿Es esto bueno para mí?, ¿es esto bueno para mi equipo?, ¿es bueno para el planeta?

Dragon Dreaming es, también, una metodología para formar líderes colectivos esto es, personas que lideren con flexibilidad, que sepan motivar, que reflexionen, que hagan preguntas generativas y sepan promover la inteligencia colectiva.

A continuación, presentamos las cuatro etapas de la rueda *Dragon Dreaming*.

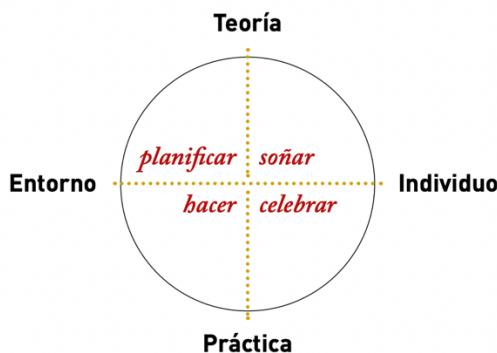


Ilustración 74 - Etapas Dragon Dreaming. Fuente. <https://redamalteas.es>

1.1.5. *Giving Voice to Values* (GVV)

Es un método al que ya hemos hecho referencia en capítulos anteriores de la tesis.

Se trata de una metodología que trata de formar a los futuros líderes empresariales para saber lo que es correcto y cómo llevarlo a cabo en la empresa. Gentile (2010) parte de unas creencias o principios iniciales de GVV y propone una serie de ejercicios prácticos para desarrollar el proceso de empoderamiento que ayude a las personas a dar voz a sus valores. Esta metodología se basa en siete pilares: (1) La identificación de los valores, (2) la elección, (3) la normalización, (4) la definición del propósito, (5) el autoconocimiento y alineación, (6) dar voz a los valores y (7) las razones y racionales.

Para el taller de autoconocimiento y valores que estamos desarrollando, nos sirven como orientación las preguntas que propone Gentile (2013) en relación a la identificación del *personal purpose*. Exponemos, a continuación, las preguntas que nos parecen útiles y relevantes para ayudar en la definición del propósito, aunque las tomamos del libro de Gentile (2013) en inglés, las formulamos y adaptamos, a continuación, en castellano:

5. Escribe los que consideras como tus cuatro valores más arraigados.¹³¹

Para definir tu propósito personal en tu carrera profesional conviene considerar las siguientes cuestiones:

6. ¿Qué impacto quieres tener? Y, ¿sobre quién?
7. ¿A quién o quiénes quieres beneficiar? Y, ¿en qué sentido?
8. ¿Qué quieres aprender?
9. ¿Qué te gustaría lograr (en un sentido aspiracional)?, ¿qué haría tu vida profesional valiosa?
10. ¿Cómo quieres sentirte respecto a ti mismo y a tu trabajo?

Otra de las preguntas generativas (siguiendo el término que utiliza *Dragon Dreaming*) que plantea la autora y puede considerarse interesante para esta definición de los valores y el propósito personal es: ¿Qué frase te gustaría que apareciera en tu obituario que reflejara lo que, realmente, fuiste en tu vida? Puede ayudar a la hora de inspirar una reflexión sobre nuestras prioridades y lo que, realmente, consideramos importante en la vida.

Nos inspiramos en las cuatro metodologías señaladas para orientar el enfoque y las preguntas del taller sobre el autoconocimiento. Dependiendo de la empresa u organización con la que se esté trabajando se puede valorar la utilización y el despliegue de una de ellas en concreto. Nuestra propuesta es la de trabajar un ejercicio de reflexión personal con una serie de preguntas orientadas, principalmente, a la definición del propósito y de los valores personales. Podríamos objetar que esto es tan sólo una parte del autoconocimiento, pero es un tanto utópico pensar que se puede profundizar más en

¹³¹ La autora utiliza el término *deepest values* que hemos traducido por arraigados.

poco tiempo y en un contexto de formación en la empresa.¹³² El objetivo principal de las preguntas y las dinámicas que se proponen en el taller es ayudar a analizar las prioridades y a caer en la cuenta de lo que es, verdaderamente, importante a nivel personal y profesional. Para lograr este objetivo, resultan necesarios porque son complementarios otros aspectos u objetivos específicos que se trabajan en el taller, como son:

11. Reconocer los valores esenciales, que pueden ser comúnmente aceptados, por su universalidad, de una buena sociedad.
12. Identificar los valores y el propósito personal.
13. Reflexionar sobre la responsabilidad personal en relación a la construcción de una mejor persona y, por tanto, una mejor sociedad.

La descripción completa de los ejercicios *propuestos para la realización de este taller, se incluyen en los Anexos 4 y 5*. En la estructura presentada se intercalan los momentos de trabajo individual para la reflexión personal con otros espacios de diálogo y puesta en común que hemos denominado dinámicas. Para las dinámicas, pueden utilizarse soportes y herramientas que faciliten la interacción, el diálogo y el intercambio de ideas. Por ejemplo, al trabajar en grupos pequeños pueden entregarse cartulinas, folios DIN- A3, post-it y rotuladores, que permitan poner en común las ideas y conclusiones de una manera más visual, así como utilizar pizarras o rotafolios para compartir y destacar las conclusiones obtenidas.

Consideramos que ambos formatos, el del trabajo personal y el diálogo común, son necesarios para equilibrar e integrar las tres dimensiones formativas que contempla el Programa, la formación de la inteligencia, la formación de la voluntad y la formación del corazón.

¹³² En el formato de Programa Ejecutivo puede dedicarse más tiempo a esta sesión inicial, así como al resto de talleres propuestos.

Es importante para el desarrollo del taller, tener en cuenta las premisas previas de las que partimos y en las que nos apoyamos en este proyecto, una de ellas y fundamental en este proceso de autoconocimiento e identificación del propósito y los valores, es que el proceso de educación puede ayudar a formar y moldear un buen carácter, algo que como afirma Cortina (2013a) es la tarea más inteligente a la que podemos dedicar nuestros esfuerzos. El proceso de reflexión inicial sobre los valores que identificamos con una buena sociedad y con nuestros valores personales está alineado con la educación del carácter y su enfoque de educación moral ya que está dirigida a capacitar a las personas para que obren, libre y moralmente, bien. El carácter se presenta como un instrumento para una “vida buena” en el sentido ético. La educación tiene mucho que ver con la formación del carácter, como afirma Camps (1993, 11): “Educar es, así, formar el carácter, en el sentido más extenso y total del término...”

Es fundamental considerar, como punto de partida, que podemos decidir la persona que queremos ser en el futuro. Por eso, es tan importante el conocimiento de uno mismo y la pregunta por el tipo de persona queremos ser. Frankl (2004), en su conocida obra *El hombre en busca de sentido*, basada en su propia experiencia vital viene a decir que, aunque no podamos cambiar determinadas situaciones, incluso las más terribles para el ser humano, siempre nos encontramos ante el desafío de cambiarnos a nosotros mismos, de ser esa “mejor persona” que podemos llegar a ser. Podemos utilizar como metáfora la de la piedra del diamante, el diamante “en bruto”, una piedra que necesita ser tallada, pulida y cincelada para convertirse en una talla brillante, para convertirse en una piedra preciosa. De igual manera, sucede a las personas. Es necesario pulir, cincelar, trabajar aquellas cualidades y valores que nos hacen mejores y en esta tarea resulta fundamental la educación.

El texto que incluimos en el **Anexo 7** es un extracto del libro mencionado de Frankl (2004) y que consideramos oportuno integrar una vez terminados los ejercicios y las dinámicas que se proponen en el **Anexo 6**. El texto invita a la reflexión sobre el sentido de la vida y, al mismo tiempo, sobre la responsabilidad que tenemos cada uno de nosotros por nuestro cometido a cumplir o nuestra misión en la vida, tal y como señala el autor. La lectura, reflexión y posterior puesta en común de este texto puede completar la última de las dinámicas que proponíamos sobre la responsabilidad personal en la construcción de un mundo mejor.

1.2. La formación del carácter de los profesionales

El Programa *Aretai* quiere contribuir a la educación del *ethos* de los profesionales de la empresa y, por tanto, también a la mejora del *ethos* de la empresa. En realidad, esta sería o debería ser la finalidad de cualquier formación sobre ética para los profesionales en la empresa. Tal y como señala Argandoña (1994):

“Además de enseñar leyes morales, principios y reglas -que son necesarias-, el profesor debe intentar mejorar moralmente a los participantes. Para ello debe llevarles, en primer lugar, al convencimiento de la necesidad -personal y social, como ya se ha señalado antes- de actuar siempre éticamente, y debe generar en ellos el deseo y la determinación firme de actuar así”. (Argandoña, 1994, 755)

1.2.1. Los tres aspectos de la educación del carácter

Consideramos tres aspectos necesarios para la educación del carácter: (1) el conocimiento personal, (2) el fortalecimiento de la voluntad y (3) la gestión de las emociones. A continuación, explicamos brevemente en qué consiste cada uno de ellos:

1º. El conocimiento personal.

El “Conócete a ti mismo” que mostraba la inscripción del Oráculo de Delfos, es el primer paso de una correcta y eficaz educación del carácter. El autoconocimiento exige un ejercicio de introspección, de reflexión personal sobre quiénes somos, pero, también, sobre quiénes queremos llegar a ser. Preguntarse sobre la persona queremos ser, nos ayuda a identificar nuestros valores e ideales. Es necesario hacer silencio exterior, pero, sobre todo, interior, y pensar en uno mismo para responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Quién soy?, ¿cómo me defino?
- ¿De dónde vengo?, ¿cuál es mi historia?
- ¿A dónde voy?, ¿a dónde quisiera ir?
- ¿Qué valores me ayudarán a llegar allí?
- ¿Qué límites me suponen esos valores?
- ¿Qué creo sobre los demás?
- ¿Qué he aprendido hasta ahora?

Estas preguntas no están incluidas en el ejercicio de reflexión para el autoconocimiento, pero pueden utilizarse e incluirse, si se considera oportuno.

El siguiente paso en nuestro proceso es la definición del propósito personal, los objetivos para el futuro y los valores. Entendiendo cada uno de estos conceptos de esta manera:

- El propósito, es aquello que puede considerarse como la motivación principal de la persona, como la huella que se quiere dejar en el mundo.
- La visión, son los objetivos orientados hacia el futuro, pensando en aquello que se quiere lograr.

- Los valores, son las cualidades humanas que elegimos para orientar nuestra vida y cumplir nuestro propósito.

Utilizamos el término “propósito” para distinguirlo de un simple objetivo. El propósito tiene un sentido de trascendencia no es sólo un objetivo particular o egoísta. Se trata de contribuir desde lo que somos a construir un mundo mejor, en el que reinen los de una sociedad justa y humana.

Es importante, también, para completar el ejercicio de autoconocimiento preguntarse: “¿qué dicen los demás de mí?”. Es importante conocer la percepción que los demás tienen de uno mismo para no engañarnos con un subjetivismo parcial. Se puede proponer al finalizar el trabajo de reflexión personal, un ejercicio de *feedback* entre compañeros. Se trabajaría en grupos pequeños, de cuatro o cinco personas, en el que cada uno aportaría tres características o cualidades que considera que definen a cada uno de sus compañeros.

2º. Fortalecer la voluntad.

La fuerza de voluntad es algo que se adquiere “practicando”, trazando pequeñas metas que ayudan a lograr un objetivo más grande. Podemos decir, también, que la voluntad es la facultad que nos permite decidir y ordenar la propia conducta y hacer aquello que de verdad queremos hacer o nos hemos propuesto. La voluntad es una garantía de respuesta para tiempos complicados ya que, cuando la voluntad está entrenada, resulta muy útil para seguir con la práctica de buenos hábitos en momentos complicados. Respecto a la cuestión de la educación de la voluntad y el gobierno de uno mismo, son pioneras las aportaciones de Gíner de los Ríos (1933), que ya señalaba la dificultad que supone el libre y adecuado régimen de uno mismo.

3º. La gestión de las emociones

El correcto entendimiento y gestión de las propias emociones es un aspecto muy importante de la educación del carácter y que tiene mucho que ver con el dominio propio.

La teoría de la inteligencia emocional se popularizó a través de la obra de Goleman (1996) que defiende que la inteligencia emocional se basa en las siguientes cinco competencias:

1. En primer lugar, la identificación y conocimiento de las propias emociones.
2. En segundo lugar, la capacidad de controlarlas.
3. En tercer lugar, la capacidad de automotivación.
4. Cuarto, la capacidad de reconocer las emociones de los demás.
5. En último lugar, el control emocional de las relaciones.

El problema de la teoría de Goleman es su finalidad, esto quiere decir que la identificación, el conocimiento y control de las emociones propias y ajenas tienen como objeto la empatía y el control de las relaciones interpersonales para el liderazgo, el éxito y la eficacia relacional. Esta es principal finalidad de la adquisición de competencias para el control de las emociones. Desde nuestra perspectiva, esta propuesta, presenta una gran debilidad y es que no considera la relación entre las emociones y la ética, o más bien, deja de lado la ética ya que lo importante es la adquisición de competencias y habilidades para el éxito social, algo que puede generar conflictos morales.

Es importante educar en la sana gestión de las emociones sabiendo que es algo que podemos controlar y por lo que no conviene dejarse llevar. Los altibajos emocionales son normales e, incluso, frecuentes, en algunas etapas de la vida, pero es necesario educar en el autoconocimiento, también, de las propias emociones y en su gestión. Es necesario

saber que hay que cosas que no podemos modificar, como puede ser nuestro aspecto físico, pero sí podemos ocuparnos de formar un buen carácter, sano, alegre, generoso y benevolente.

2. Taller 2. Taller para alinear los valores personales y los valores empresariales

Este segundo taller tiene como objetivo general, la alineación entre los valores de la empresa y los valores personales y, también, tiene una serie de objetivos específicos, relacionados con este objetivo principal, que son los siguientes:

1. Mayor conocimiento de los valores de la empresa y de la importancia que tienen en la organización.
2. Generar un espacio de diálogo para identificar las acciones y comportamientos que pueden llevar a la práctica esos valores.
3. Dialogar y debatir los valores de la empresa propiciando una revisión de los mismos.
4. Entender de qué manera contribuye y aporta cada persona a la consecución de los valores en el día a día empresarial.

Nos parece muy importante el tema que se trabaja en este taller ya que, tal y como justificamos en el capítulo 4 de la presente tesis doctoral, es necesario establecer una armonía entre lo individual y lo colectivo u organizacional. Como plantea Fernández, (1994) para lograr una cultura corporativa sana, es fundamental el equilibrio entre los objetivos individuales y los objetivos de la organización. De esta manera, los valores imperantes en la cultura organizacional no se percibirán como una imposición, sino que los miembros de la organización los sentirán como propios.

Proponemos comenzar este taller con un ejercicio de trabajo individual en el que se plantean una serie de preguntas sobre la vida profesional y sobre lo que se considera prioritario y se valora en ella. Las preguntas están, también, orientadas a definir lo que más se valora de la empresa o lo que se consideraría como una empresa ideal. Estas preguntas se pueden encontrar en el **Anexo 8**.

Una vez definidas, de manera personal, las cuestiones del ejercicio primero del **Anexo 8**, se propone, a continuación, trabajar una dinámica, primero en grupos pequeños (de unas cinco personas) para, a continuación, comentar las conclusiones en el grupo común de participantes. Esta dinámica titulada “Diseñando una empresa mejor para un mundo mejor” y que se puede encontrar, también, en el **Anexo 8**, trata de identificar aquellos valores que los participantes consideran importantes y que caracterizarían una “buena empresa”. Una de las cuestiones que se señalan en la dinámica como un tema al que se quiere dar respuesta es de qué manera contribuye o puede contribuir cada uno de los profesionales de la empresa para que la organización sea mejor. Para guiar la participación y el diálogo en estas dinámicas de trabajo en equipo se pueden utilizar, tal y como hemos mencionado en líneas anteriores, materiales y herramientas que faciliten la interacción, el diálogo y la puesta en común.

Seguidamente y, sólo en el caso de que la Dirección de la empresa está de acuerdo,¹³³ proponemos una dinámica de revisión de los valores de la empresa, una revisión consultiva y dialógica de los mismos. El desarrollo de esta dinámica se encuentra, también, en el **Anexo 8**. El análisis de los valores de la empresa se puede iniciar con la introducción de “los diez valores para la empresa”, un tema que trabajamos

¹³³ Nos parece prudente consultar con la Dirección de la empresa previamente a la realización de esta dinámica de trabajo si les parece adecuado y están de acuerdo en realizar una revisión consultiva de los valores de la empresa con todo el equipo humano.

en el capítulo octavo de la presente tesis doctoral y en el que proponíamos diez valores recomendables para los profesionales en la empresa apoyándonos, entre otros autores, en la obra de Torralba (2009). Entendemos que el cultivo de los valores propuestos: (1) la confianza, (2) el reconocimiento, (3) el compromiso, (4) la amabilidad, (5) la laboriosidad, (6) la honestidad, (7) la responsabilidad y (8) la sostenibilidad, (9) la escucha y (10) la magnanimidad, puede contribuir a generar una cultura corporativa más ética y verdaderamente humana, que dé prioridad al desarrollo de los profesionales y a la generación de valor para todos sus grupos de interés, por encima de los beneficios económicos.

Este acercamiento, a través de la dinámica, los que pueden ser valores “ideales” para la empresa, puede facilitar y acercar la importancia de cultivar los valores adecuados. Los diez valores elegidos se consideran esenciales para establecer la base de las relaciones humanas en la empresa. Pensamos que el análisis de los valores de la empresa tratando de contrastarlos y relacionarlos con los “diez valores”, puede resultar enriquecedor y ayudar a definir la vigencia de los valores empresariales así como su legitimidad.

Segundo Bloque: Las virtudes en la empresa

El segundo gran bloque del Programa *Aretai*, se centra en el conocimiento de las virtudes. Como ya argumentamos en la introducción de la presente parte, así como en capítulos anteriores de la tesis, las virtudes son hábitos que adquirimos en la práctica y que van forjando y construyendo nuestro carácter personal.¹³⁴ También, entendemos la virtud como el bien o el objetivo máspreciado¹³⁵ y legítimo que se puede tener y al que hemos de tender todas las personas. Que se trate de hábitos adquiridos, quiere decir que no son cualidades innatas naturales, sino que pueden alcanzarse con el conocimiento y con la práctica, a través de las acciones que realizamos. Por tanto, consideramos que el Programa *Aretai* puede ser un vehículo para conocer las virtudes, a través de la formación¹³⁶ y, al mismo tiempo, para fomentar el ambiente propicio para su práctica en la empresa.

Argandoña (1994) defiende la idea de la formación en virtudes en los cursos de ética que se imparten para profesionales y empresas, e incide en la necesidad de insistir en la práctica de la moral en la empresa mediante el ejercicio de las virtudes. Es importante, para ello, la ejemplaridad y la ayuda mutua de los directivos y de los profesionales.¹³⁷

¹³⁴ “Las personas humanas «nos hacemos» a nosotros mismos según nuestra actuación. De ahí la importancia de las cosas que hacemos. Cada acción va forjando nuestra personalidad, de un modo mucho más decisivo que nuestras convicciones”. (Bosch, 2015, 87)

¹³⁵ “La virtud, en fin, es el bien máspreciado que se puede tener, porque es el único cuya adquisición no depende del reconocimiento de los demás, ni de la ascendencia noble, ni de los vaivenes de la fortuna”. (Martín, 2018)

¹³⁶ “Cuando la educación ética no es óptima o el adiestramiento personal no es suficiente, las acciones buenas resultan costosas: sentimos placer en cosas que son malas y nos produce dolor o nos supone esfuerzo realizar cosas buenas”. (Bosch, 2015, 91)

¹³⁷ “Se debe hacer ver a los participantes cómo la misma tarea profesional lleva consigo el ejercicio de esas virtudes: la laboriosidad, el orden, la puntualidad, la sinceridad, la lealtad (con la empresa y los colegas), etc. Y su mismo trabajo en la Escuela debe llevar consigo esa adquisición y ejercicio de virtudes”. (Argandoña, 1994, 755)

Las virtudes que se proponen para trabajar en este bloque son las virtudes cardinales: Prudencia, justicia, fortaleza y templanza a las que queremos añadir la belleza y la verdad, por las razones que, a continuación, apuntaremos. Las virtudes cardinales son las virtudes de las que derivan todas las demás y, por tanto, constituyen la esencia misma de las virtudes, entendida como hábitos que se adquieren o desarrollan a través de la práctica. En el capítulo octavo¹³⁸ de la tesis doctoral, desarrollamos la definición de cada una de las virtudes cardinales. Sintetizamos, a continuación, y de manera breve, la definición de cada una de ellas para recuperar el enfoque que tendrán los talleres. La prudencia es la primera de las virtudes morales cardinales y de ella participan todas las demás ya que la prudencia exige conocimiento para poder discernir, para tomar la mejor decisión, esto es, la más adecuada a la verdad. La justicia, es una virtud en relación con los demás. La persona justa no busca su propio interés sino que respeta los intereses de los demás implicados. Podemos afirmar que la justicia es la virtud pública fundamental en la que se apoya la convivencia social. La fortaleza es la disposición moral que hace posible realizar la justicia a pesar de cualquier dificultad o cualquier sacrificio que haya que realizar. Por último, la virtud de la templanza tiene que ver con la voluntad personal para actuar con equilibrio y con moderación ante las diferentes decisiones para no dejarse llevar por pasiones o impulsos desordenados.

La prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza se presentan como una hoja de ruta, una guía para tomar decisiones correctas, esto es, decisiones adecuadas a la verdad.¹³⁹ Por esta razón, queremos incluir la verdad como una virtud a la que las demás

¹³⁸ Nos apoyamos en los siguientes autores: Aristóteles (trad. Lledó 2019), Pieper (1988), Camps (1990), Cortina (2009), Bosch (2015), Moreno (2017), Marcos (2019).

¹³⁹ “El que de verdad es virtuoso actúa correctamente por amor al bien y a la verdad, no por miedo a una sanción”. (Bosch, 2015, 118)

virtudes deben aspirar, tender o conformarse. Gardner (2011) considera como virtudes esenciales para la vida humana: la verdad, la belleza y la bondad y plantea su reformulación para adaptarlas a los tiempos actuales. Pérez-López (1991), por su parte, distinguía entre lo que denomina la apariencia de virtudes y aquellas que lo son, realmente, por su adecuación con las virtudes cardinales.

En el capítulo octavo de la tesis introducíamos el concepto de “verdad práctica” entendida como una verdad “que se hace”. Se trata de un concepto que une y relaciona la dimensión epistémica y ética¹⁴⁰ de la persona, tal y como afirma Marcos (2019), llegamos a ser los que somos y nos conocemos haciéndonos, poniendo en práctica ese autoconocimiento.

Las virtudes cardinales en la empresa pueden presentarse como el “*core ethical virtues*”, es decir, como la base esencial de las virtudes que se distinguen de sus derivadas, las “*performance virtues*”, porque son las habilidades requeridas para el ejercicio de las primeras. Entre estas habilidades Naval (2017) señala: la diligencia, la disciplina, la perseverancia y el pensamiento crítico.

Nos parece necesario incluir, también, la belleza como virtud,¹⁴¹ siguiendo a Gardner (2011) porque la experiencia estética es un aspecto fundamental del ser humano, también desde la perspectiva laboral, de la empresa y del trabajo. Toda belleza interior tiende a manifestarse, también, externamente,¹⁴²

¹⁴⁰ “...el concepto de verdad práctica está pensado en las dimensiones ética, epistémica y antropológica (ontológica), como la realización de cada ser humano por acuerdo de intelecto y deseo, como un proceso de actualización de capacidades humanas que se da en la acción y bajo la guía de la prudencia”. (Marcos, 2019, 224)

¹⁴¹ “La belleza no es lo que admira o compra la mayoría de la gente, sino una descripción de las experiencias extraordinarias de los individuos en presencia de determinados objetos y acontecimientos”. (Gardner, 2011, 238)

¹⁴² “...hay una belleza interior y otra externa; y una unidad entre ambas. Todo lo bueno interior tiende a manifestarse en formas externas llenas de gracia y armonía. Por otro lado, estos dos modos de belleza se distinguen entre sí: la del alma es más verdadera y más profunda, porque el alma es la persona misma”. (Bosch, 2012, 100)

las virtudes, al fin y al cabo, son adornos, ya que son hábitos y actitudes que embellecen el alma¹⁴³ tal y como señala Bosch (2012). Por eso, hablamos también de belleza moral entendida como “el desvelamiento de la belleza que acompaña y manifiesta la bondad moral” (Bosch, 2012, 100). Este aspecto adquiere una gran importancia en la empresa como una comunidad relacional, de personas que interactúan y se relacionan a diario. La belleza entendida como una manifestación estética de las virtudes morales es, sin duda, un elemento fundamental de lo que entendemos por el cultivo de las virtudes en la empresa en el Programa Aretai. Las manifestaciones estéticas que hemos mencionado, anteriormente, guardan relación con el concepto de Bosch (2012) de los “gestos del espíritu”.¹⁴⁴ La capacidad estética, también, se educa y resulta necesaria para propiciar relaciones, verdaderamente, humanas. Es necesario aprender a mirar para degustar y apreciar la belleza.¹⁴⁵

La estética, tal y como aquí la entendemos, se apoya en la ética.¹⁴⁶ Es la belleza moral que resulta de la práctica virtuosa. Por eso, la dimensión ético- estética en el ámbito empresarial ha de ocuparse no sólo de la estética de los espacios físicos,¹⁴⁷ sino y, sobre todo, de los espacios relacionales y éticos.¹⁴⁸ Esa belleza del cuidado estético de las

¹⁴³ “Las virtudes son manifestación del bien y, por tanto, reflejan su belleza”. (Bosch, 2012, 104).

¹⁴⁴ Son reflejo, no de la actitud del cuerpo, sino la del alma misma, de los rasgos más profundos de la personalidad. No son un movimiento corporal concreto, sino cualidades o actos del espíritu que trascienden lo meramente corpóreo. (Bosch, 2012, 110)

¹⁴⁵ “Un resplandor sublime necesita un espectador adecuado. Ser capaz de gozar lo bello exige una mirada pura, un espíritu dispuesto”. (Bosch, 2012, 59)

¹⁴⁶ “La vida humana experimenta constantemente el valor moral, el bien y el mal, y de modo parecido y con la misma constancia experimenta el valor estético”. (Bosch, 2012, 59)

¹⁴⁷ “Un entorno agradable facilita cualquier actividad. Las empresas se benefician de un mayor rendimiento cuando procuran una atmósfera grata. En el ámbito laboral o familiar, en cualquiera de los ambientes en que se desarrolla la vida cotidiana, la belleza del entorno añade amabilidad a las tareas que llevamos a cabo”. (Bosch, 2012, 69)

¹⁴⁸ “...una empresa e institución, un directivo y profesional no deben escindir, en su vida, las facetas ética y estética”. (Barraca, 2018, 21)

personas se reflejará en el entorno exterior. Añadir la belleza a nuestro catálogo de virtudes en la empresa tiene la intención de hacer tangible lo intangible a través de una manifestación estética exterior.

Barraca (2018) afirma que no se puede separar el discurso ético y estético de una organización. Así los credos, los códigos normativos y las declaraciones que hacen mención a los valores de la organización son manifestaciones estéticas. Los elementos estéticos resultan diferenciadores y son claves para la afirmación de la identidad corporativa. El autor, menciona, también, la importancia de crear culturas organizativas estéticas, que generen ambientes de trabajo atractivos y creativos. Es importante tener en cuenta las diferentes dimensiones de lo estético en la organización, desde el cultivo cotidiano de lo estético por parte de sus directivos; el entorno estético; el cuidado de las formas y del lenguaje en el diálogo y en la interrelación de los individuos en la organización y la promoción de experiencias estéticas. Barraca (2018) defiende la necesidad de la formación estética en las organizaciones para educar en la importancia de los valores estéticos. Por último, queremos destacar la idea del autor de que la unión entre lo ético, lo estético y lo antropológico en los directivos y en las organizaciones se asienta en una metafísica.¹⁴⁹

2.1. Las humanidades como metodología

Antes de centrarnos en el desarrollo de los talleres, queremos introducir una idea que nos parece esencial y que da soporte a la metodología que se va a utilizar, principalmente, en este segundo bloque temático y es la ventaja de utilizar las narraciones

¹⁴⁹ “El fundamento más hondo de toda estética organizativa y directiva radica en la visión de lo humano y en la filosofía primera concretas de las que derivan”. (Barraca, 2018, 137)

históricas o literarias como vehículo de transmisión eficaz de conceptos éticos, como pueden ser las virtudes. Para justificar esta idea nos apoyamos en autores como: Savater (1994), Innerarity (1995), Carroll (1998), Rosenblatt et al., (2002), Nussbaum (2005; 2016), García Amilburu (2005), Gardner (2011) o, Pérez Martínez (2012). Son, principalmente, las tesis de Nussbaum que afirman la importancia de las humanidades para la transmisión de conceptos ético-filosóficos en las que nos basamos. La autora señala que es esencial el estudio de las artes y, en concreto de la literatura, para desarrollar la imaginación creativa y la interpretación, cualidades esenciales para formar a ciudadanos que sean capaces de participar en la sociedad y convivir de una manera cívica. La literatura nos perturba y nos commueve, nos hace identificarnos con los personajes de una novela, con sus vivencias y experiencias, pero Nussbaum (2005) señala que, al mismo tiempo, es necesario acercarse a la obra con espíritu crítico,¹⁵⁰ con capacidad de analizar las situaciones y actitudes de los personajes formulando preguntas al modo socrático. Las tesis de Nussbaum (2016) relacionan la forma literaria con el contenido filosófico, afirmando que son inseparables. Para la autora, algunas concepciones del mundo y, sobre todo, de cómo se debe vivir en él, no pueden expresarse a través de la prosa filosófica y precisan de otras formas de expresión más connotativa y sugerente que reflejen la vida de una manera más realista.¹⁵¹ De esta manera, las cuestiones que podemos denominar, en sentido amplio, como éticas, pueden investigarse o reflexionarse a través de personajes literarios, de una novela o de grandes relatos. En esta misma línea de argumentación,

¹⁵⁰ “En este sentido, deberían ir de la mano la lectura empática y la lectura crítica, en la medida en que nos preguntemos cómo se está distribuyendo y enfocando nuestra simpatía”. (Nussbaum, 2005, 136)

¹⁵¹ “...es posible que haya algunas concepciones del mundo y de cómo vivir en él [...] que no pueden exponerse de manera completa y adecuada en el lenguaje de la prosa filosófica convencional, un estilo extraordinariamente plano y falto de asombro, sino solo en un lenguaje y en unas formas por sí mismas más complejas, más connotativas, que presten más atención a los detalles. [...] Si estas concepciones constituyen serios candidatos a la verdad, concepciones que la búsqueda de la verdad debe tener en cuenta en su andadura, entonces parece que este lenguaje y estas formas deben entrar a formar parte de la filosofía”. (Nussbaum, 2016, 25-26)

Carroll (1998) expresa que el arte, principalmente en su expresión narrativa, puede ayudar a convertir los principios morales que aparecen, muchas veces, como conceptos abstractos en situaciones y comportamientos concretos a través de la acción de un personaje en una obra literaria.¹⁵² Carroll (1998) sostiene que las narraciones literarias nos inclinan, de una manera natural, a la reflexión moral sobre los asuntos humanos que plantean los textos literarios.

García Amilburu (2005) define, también, como decisiva la contribución de la literatura para la educación moral de las personas, principalmente, por su capacidad para ejercitarse nuestras disposiciones morales.¹⁵³ Inerarity (1995) a quién, también, se remite García Amilburu (2005) señala el poder de humanización de la literatura y la necesidad que tienen los seres humanos de las historias y de las narraciones.

Savater, en su obra, *La infancia recuperada* (1994) presenta, de un modo casi terapéutico, aquellas obras literarias que marcaron su infancia y juventud, aquellos relatos que, de alguna manera, ayudaron a configurar su visión personal y del mundo, a lo que el autor se refiere como “el contenido de su felicidad”. (Savater, 1994, 17)

Nos parece muy enriquecedor y, por eso, no queremos dejar de mencionar, el análisis que realiza Pérez Martínez (2012) de la virtud en *El Quijote*, en concreto, del

¹⁵² “We may possess abstract principles, like “All persons should be given their due”, and abstract concepts, such as “Virtue is what promotes human flourishing”, without being able to connect these abstractions to concrete situations. For that requires not only knowing these abstractions, but understanding them. Moreover, it is this kind of understanding — particularly with respect to moral understanding — to which engaging with narrative artworks may contribute. For narrative, as we have seen, involves the exercise of moral judgment and it is through the exercise of judgment that we come to understand moral abstractions”. (Carroll, 1998, 144)

“Podemos poseer principios abstractos, como “A todas las personas se les debe dar lo que les corresponde”, y conceptos abstractos, como “La virtud es lo que promueve el florecimiento humano”, sin poder conectar estas abstracciones con situaciones concretas. Porque eso requiere no solo conocer estas abstracciones, sino comprenderlas. Además, es este tipo de comprensión, particularmente con respecto a la comprensión moral a la que puede contribuir la participación en obras de arte narrativas. Porque la narrativa, como hemos visto, implica el ejercicio del juicio moral y es a través del ejercicio del juicio que llegamos a comprender las abstracciones morales”. (La traducción es nuestra).

¹⁵³ “La educación moral debe enseñar, por tanto, no sólo qué es bueno en teoría, sino también cómo reconocerlo, por qué merece admiración y vale la pena hacer el esfuerzo que requiere incorporarlo a la propia vida; y de qué manera puede llevarse a cabo. Y estas metas se alcanzan de manera más fácil y efectiva remitiendo a la representación de historias y la lectura de narraciones, porque éstas ofrecen puntos de referencia concretos, vitales”. (García Amilburu, 2005, 615)

estudio de las virtudes cardinales, a través de las andanzas, aventuras y vivencias del *Caballero de la Triste Figura*. La obra de Pérez Martínez es una muestra clara de las tesis que venimos defendiendo, en este epígrafe, sobre la relación de la literatura con la moral. El autor señala que el personaje del Quijote se puede interpretar en el sentido de la praxis aristotélica, es decir, desde el propio camino de perfección personal del caballero andante.

Gardner (2011), por su parte, también, enlaza las virtudes, las cuestiones relacionadas con la verdad, la belleza y la bondad con la filosofía y las humanidades.¹⁵⁴ Es interesante y reseñable la aportación de Gardner que en su obra *The disciplined mind*¹⁵⁵ (1999) elabora un programa curricular para acercar el trío de virtudes a través de las humanidades. Así, el autor propone el estudio de la teoría darwiniana de la evolución para acercarse a la virtud de la verdad; el estudio de la música de Mozart para conocer la belleza y, por último, el hecho histórico atroz del Holocausto para trabajar la virtud de la bondad, como ejemplo de lo opuesto, de la maldad humana.

Un ejemplo práctico de formación a través de las humanidades, en concreto, a través de la literatura, es el *Great Books Program*. Un itinerario de formación en diferentes disciplinas (entre otras de la filosofía, antropología, ética, psicología) a través de grandes obras literarias de la historia. El Programa es fundado en el año 1943 por los profesores Hutchins y Adler de la Universidad de Chicago. Este Programa se ha replicado en otras Universidades en todo el mundo y, en España, por ejemplo, en el IECO (*Institute for Ethics in Communication and Organizations*).¹⁵⁶

¹⁵⁴ "...mientras los seres humanos se interesen por las cuestiones relativas a la verdad, la belleza y la bondad, seguiremos dependiendo de la filosofía y de otros campos de orientación humanística". (Gardner, 2011, 242)

¹⁵⁵ El autor ha actualizado y revisado la propuesta que hace en esta obra, *The disciplined mind*, ampliándola en una reciente versión titulada, *Disciplined mind: What all students should understand* (Gardner, 2021).

¹⁵⁶ Se puede ver información sobre este Programa del IECO: <https://iecoinstitute.org/3o-curso-el-susurro-al-oido/#1591090946137-b37e666b-ed26> (consultado el 20.05.2021)

2.2. Desarrollo de los Talleres sobre las virtudes

A continuación, explicamos el desarrollo de los talleres que proponemos para este segundo bloque de contenidos de formación dedicado a las virtudes. En los **Anexos 7, 8** y **9**, se encontrarán los materiales que explican el contenido formativo de los talleres. Queremos argumentar la razón por la que no definimos los tiempos que han de dedicarse al desarrollo de cada taller ya que lo que ofrecemos en el Programa *Aretai* es una metodología flexible, por su capacidad de adaptarse a diferentes contextos y realidades. Por tanto, consideramos que no podemos acotar, previamente, los tiempos que se han de dedicar al desarrollo de cada taller ya que exigiría un estudio previo del ecosistema organizacional y de sus necesidades. En cambio, sí queremos señalar que es fundamental incluir todos los contenidos que proponemos, sin excluir ninguno de ellos y, en el orden propuesto, ya que todos y cada uno, son necesarios e importantes para la finalidad y los objetivos que pretende el Programa *Aretai*.

2.3. Taller 1. El concepto de virtud y las virtudes cotidianas en la empresa

Comenzamos el primero de los talleres una breve exposición de lo qué es la virtud y con la definición de cada una de las virtudes que nos parecen importantes para su ejercicio personal y en la empresa: prudencia, justicia, fortaleza, templanza, verdad y belleza. Ver las definiciones en el **Anexo 9**. A continuación, una vez expuesta la introducción formativa sobre lo que es la virtud, sobre el catálogo de virtudes y su importancia, dejaremos un espacio de tiempo para trabajar en equipos comentando lo que se ha expuesto y, planteando como ejercicio práctico, la búsqueda de ejemplos de cada una de las virtudes. Estos ejemplos pueden ser reales, es decir, situaciones o personas reales o históricas o, pueden ser ficticios como, por ejemplo, personajes de obras

literarias, de cuentos, relatos, películas, etc. Para llevar a cabo el ejercicio se puede proponer que todos los equipos busquen ejemplos de todas y cada una de las virtudes propuestas o, también, y dependiendo del tiempo que se pueda dedicar, puede plantearse que cada equipo busque ejemplos de una de las virtudes en cuestión. Es muy importante y no puede obviarse, la puesta en común de las reflexiones y conclusiones del trabajo que se ha realizado por equipos en relación a los ejemplos prácticos de cada una de las virtudes, así como las dudas o los debates que hayan podido surgir ya que conducirán a la clarificación de los conceptos y, sobre todo, facilitarán la traducción de los principios en comportamientos. Consideramos necesaria esta parte introductoria del taller de reflexión personal y grupal sobre las virtudes, este acercamiento inicial desde una perspectiva crítica influirá en la mejor aceptación del posterior desarrollo de los talleres. Es importante, tal y como señala Gardner (2011), no dar por hecho que todas las personas aceptan y comprenden el concepto de virtud y las virtudes en concreto.¹⁵⁷ Partir desde esta posición ingenua puede suponer una clara desventaja para nuestro propósito.

La segunda parte del taller, tal y como se puede ver en el **Anexo 9**, consiste en la elaboración de lo que hemos llamado, “el Código de las virtudes cotidianas en la empresa”. La idea es que el Código recoja la lista de aquellas virtudes que los participantes consideran más importantes para la convivencia y el buen hacer profesional en la empresa.

¹⁵⁷ “Pero ahora comprendo el peligro de tal ingenuidad. Si nos limitamos a aceptar las virtudes, no estamos preparados para los argumentos sofisticados (si no sofísticos) que cuestionan los conceptos de verdad, belleza y bondad”. (Gardner, 2011, 29)

2.4. Taller 2. Virtudes para la vida

En este segundo taller sobre la virtud, queremos centrarnos en la idea de que la práctica de la virtud moldea el carácter de la persona y de que nuestras decisiones y acciones van configurando y construyendo lo que somos como personas. Para facilitar el objetivo de este taller, nos parece oportuno utilizar un texto de la obra de Dickens, *Canción de Navidad* (2011). En el **Anexo 10** incluimos un texto y un pequeño resumen de la obra para poder trabajar en el taller. También, podría visualizarse alguna de las versiones de la obra que se han hecho en película. O, incluso, animar a los participantes (previamente) a que leyeren la obra completa. La historia es muy conocida y es fácil que todas las personas que asisten al taller la conozcan, por eso, puede resultar más fácil trabajar sobre ella. Una de las reflexiones principales a la que nos invita Dickens a través de las páginas de *Canción de Navidad*, es a hacer un ejercicio de retrospección de nuestra vida y analizar lo que es el buen y el bien vivir. Desde los ojos de Ebenezer Scrooge y las visiones de los tres espíritus que le visitan podemos preguntarnos también por la huella que dejamos en el mundo, en nuestro entorno.

Queremos mencionar, también, otra de las grandes obras de Dickens, *David Copperfield* (1999), para ponerla en relación con la idea que muestra cómo nuestras decisiones nos moldean. En el protagonista influyen, de una manera decisiva, todas las lecturas de su infancia y juventud que van transformando sus valores en principios y comportamientos.

Una opción complementaria o, incluso sustitutiva, en caso de considerarse oportuno, a *Canción de Navidad*, podría ser la película *Qué bello es vivir* (1946) del director Frank Capra. El argumento y desarrollo de la película, presenta el impacto que tienen las decisiones, las acciones y el carácter, en la vida de una persona y en todo su

entorno. En la película de Capra, vemos cómo el personaje de Clarence, sirve como vehículo para mostrar a Bailey la importancia y la repercusión que ha tenido su vida en su familia, en su entorno cercano e, incluso, en su comunidad.

2.5. Taller 3. Obrar conforme a la virtud de la justicia. El papel de los justos en la historia de la humanidad

El tercero de los talleres se apoya en el libro *La bondad insensata: el secreto de los justos*, de Nissim (2013). En el **Anexo 11** presentamos un texto tomado del capítulo tercero del libro. Esta obra de Nissim (2013), trata de hacer visibles los actos de los justos en los grandes momentos de maldad de la historia más reciente de la humanidad, como el holocausto, la guerra de Yugoslavia o la matanza de Ruanda. El autor pone en valor los actos de justicia de las personas que aún arriesgando su propia vida actúan movidos por la recta conciencia, por la virtud de la prudencia y, al mismo tiempo, por una inquebrantable fortaleza que no permite que se dobleguen ante los mayores peligros y dificultades. Nos parece que el texto propuesto, puede ayudar en gran medida a acercar a través de ejemplos históricos reales, la práctica de las virtudes, principalmente, la justicia, pero, también, la prudencia y la fortaleza. Para el mejor desarrollo del taller, recomendamos, en primer lugar, la lectura del texto del **Anexo 11**, de manera individual, pausada y meditada. A ser posible en un espacio de reflexión y silencio que permita la concentración y contando con tiempo suficiente. En el **Anexo 11**, después del fragmento del libro, se proponen unas cuestiones para orientar la reflexión y el diálogo posterior.

En línea con la idea del texto extraído de *La bondad insensata*, consideramos que pueden resultar un complemento interesante y enriquecedor, las ideas expuestas por

Marina (2021) en el epílogo¹⁵⁸ de su obra *Biografía de la inhumanidad*, dedicado a los justos. El autor se refiere a los justos, como aquellas personas que no cedieron ante la adversidad y fueron auténticos testigos de la dignidad humana, ellos son los verdaderos creadores de la humanidad. Marina (2021) señala que para evitar la atrocidad de la inhumanidad hemos de recurrir a la educación ya que el ser humano tiene la facultad de perfeccionarse. Pero, se trata de una educación¹⁵⁹ que supere la barrera del sentimiento y de la emoción para convertirse en virtud, en la asimilación personal de los valores morales.

2.6. La fortaleza y la templanza

Aunque la obra que proponemos para trabajar este taller, *La bondad insensata*, refleja la práctica de la justicia y, al mismo tiempo, de casi todas las virtudes, si se considerara oportuno reforzar¹⁶⁰ alguna de las otras virtudes como la fortaleza o la templanza, queremos aportar dos ideas que pueden orientar y facilitar esta formación. En relación con la virtud de la fortaleza, proponemos la película documental, *Mully* (2015), basada en la vida del fundador de *Mully Children's Family*, la organización que ha salvado la vida de miles de niños en África. La impresionante vida de Charles Mully, abandonado por sus padres en la infancia que pasó de mendigar por las calles de Kenia para sobrevivir, a ser un empresario millonario que entregó toda su fortuna y su vida a recoger niños que viven en la calle. Su historia es un testimonio de cómo la virtud de la

¹⁵⁸ El epílogo que mencionamos: “Pero los justos existen”(Marina, 2021, 239-252)

¹⁵⁹ “La educación emocional debe, a mi juicio, integrarse en un marco más amplio, que es la educación ética, que permite distinguir entre buenos y malos sentimientos. [...] El sentimiento se convierte en virtud, en hábito o costumbre del corazón, que nos ponen a salvo de las intermitencias de la emoción”. (Marina, 2021, 246-247)

¹⁶⁰ Puede que el diagnóstico inicial de la organización que se realiza en el Programa *Aretai* muestre la necesidad de trabajar alguna virtud concreta porque se refleje alguna carencia en el equipo humano.

fortaleza puede forjar el carácter de una persona para hacer lo correcto, a pesar de cualquier riesgo, por encima de su propia seguridad y bienestar.

Respecto a la virtud de la templanza, en caso de que se quisiera hacer un taller específico sobre esta virtud, queremos proponer la lectura del libro *Eco-republic: what the ancients can teach us about ethics, virtue and sustainable living* (Lane, 2012). Puede utilizarse sólo algún texto o extracto del libro que se considere interesante para trabajar y debatir en el taller. Lane (2012) plantea en el libro la importancia de la práctica de la virtud individual, poniendo como modelo a la sociedad griega y apoyándose, principalmente, en *la República* de Platón. El papel de los comportamientos individuales es fundamental para la transformación social y, por eso, la autora propone un modelo de sociedad en el que los ciudadanos reconocen una serie de valores comunes, como el respeto y el cuidado de la naturaleza, viven con moderación y conforme a la virtud de la templanza.

Nos parece que puede resultar interesante reflexionar y poner en común diferentes opiniones sobre las ideas principales de esta obra, como son: la importancia de los comportamientos individuales para la configuración y la transformación de la sociedad, la recuperación de la virtud en el rol del ciudadano individual, una forma de vida equilibrada y moderada conforme a la virtud de la templanza para respetar los recursos naturales, el equilibrio entre lo público y lo privado, el respeto a los valores que priorizan el bien común.

Para finalizar el trabajo de este taller sobre las virtudes de la fortaleza y la templanza proponemos la realización de una actividad que está descrita en el **Anexo 12** y a la que hemos llamado “Guía para salvar el mundo en un día”. El objetivo de esta dinámica es reflexionar sobre todas las decisiones que tomamos cada día y las pequeñas

acciones cotidianas que tienen un impacto en nosotros mismos, en nuestro entorno y en la sociedad y el planeta. La actividad trata hacer a los participantes más conscientes del impacto de nuestra forma de vida individual y de cómo a través de la virtud de la templanza, podemos tomar decisiones prudentes y actuar de manera responsable.

2.7. Taller 4. La belleza como expresión tangible de las virtudes

El objetivo de este taller es mostrar la importancia de la “estética” de los profesionales y de la empresa, entendiendo el concepto estético de manera inseparable de la ética. Abordamos aquí la idea de belleza como virtud siguiendo las ideas de Gardner (2011), Bosch (2012) y Barraca (2018), atendiendo a tres niveles, fundamentalmente:

1. La belleza física del entorno de trabajo y todo lo referente a la estética de los profesionales y la organización.
2. La belleza relacional, como base de la relación interpersonal de los profesionales en la empresa.
3. La belleza moral, como reflejo de la práctica de las virtudes y de la adecuación a la verdad.

Sería conveniente para el desarrollo de este taller, tratar de hacer un análisis de la estética de la empresa entre los participantes. También, sería interesante que, previamente, se hubiera realizado este análisis que podríamos denominar como “auditoría estética” con la dirección y los responsables de las principales áreas de la empresa. La auditoría estética a la que nos referimos ha de estudiar la identidad corporativa en su conjunto. Tal y como indica Barraca (2018), “...la estética empresarial colabora a apreciar lo singular – a diferenciarnos-, en medio de la diversidad de empresas, a través

del estilo o forma de ser y de hacer peculiares, al tiempo que revela nuestra congruencia más profunda, nuestra personalidad integral como empresa". (Barraca, 2018, 74-75)

Es importante que este análisis tenga en cuenta todas las dimensiones que mencionamos, que entienda la estética en un sentido integral y de manera inseparable de la ética o, más bien, como expresión de la misma. Queremos señalar, también, la idea inversa de que la belleza no es sólo expresión de la virtud sino un vehículo para llegar a las virtudes y para conocer la verdad y la bondad. Encontramos un buen ejemplo de esta idea en la obra *Cartas del diablo a su sobrino* (Lewis, 1942) en la que uno de los consejos del tío a su diablo sobrino para asegurar la perdición del alma de su paciente es evitar que lea obras literarias y literatura científica, que escuche buena música y que pase largos ratos en silencio, cualquier acercamiento a la contemplación de la belleza es peligroso porque puede acercar al paciente a la idea de Dios, de la virtud y de la bondad.

Para trabajar la primera de las dimensiones, la de la belleza o la estética del y en el entorno laboral y en el entorno laboral, proponemos presentar a los participantes en el Programa *Aretai*, imágenes de espacios de trabajo que pueden considerarse "bellos" y contraponerlos con imágenes de espacios de trabajo que podrían resultar, estéticamente, desagradables y, por tanto, no deseables para trabajar. La dimensión estética del trabajo en la que se incluyen los espacios físicos en los que los profesionales trabajan, influyen en aspectos tan esenciales como la motivación, la percepción de reconocimiento por parte del empleado, el aumento del compromiso y el orgullo de pertenencia. A este respecto, Barraca (2018) señala la importancia de la creación de un entorno estético en la organización y del "fomento del diálogo en torno al cuidado de las formas por los sujetos (atuendo, imagen, elegancia gestual y de la conducta...)". (Barraca, 2018, 123) Además, de presentar las fotografías o imágenes de los espacios de trabajo o sedes corporativas

más o menos “bellas”, se puede considerar el recurso a la experiencia estética que pueden provocar obras maestras de la cultura universal. Algunas de las que propone Barraca (2018) son: La catedral de León, El lago de los cisnes, La flauta mágica de Mozart, La Sagrada Familia o, la película, El gran dictador.

En segundo lugar, la dimensión estética relacional que inspira la cultura de la organización. Para reflexionar sobre la importancia de la estética relacional que contiene entre otras cosas: el cuidado de las formas, la cortesía en el trato, un profundo respeto a los demás y un lenguaje adecuado, nos parece que puede servir la realización de un ejercicio práctico de *role-playing*. El ejercicio consistirá en hacer un *role-playing* en negativo en el que se muestre cómo dos de los participantes se tratan de manera estéticamente inadecuada. Y el *role-playing* positivo, que mostrará cuál sería la manera ideal para la relación entre los profesionales de la empresa.

Por último, la dimensión de la belleza moral en la empresa. Podríamos decir que hay una belleza propia de la práctica de la virtud¹⁶¹ que se refleja en las acciones exteriores. La falta de virtud se puede asociar con la fealdad moral. Para concretar, de manera tangible, la dimensión estética de la moral en la empresa, podría ser interesante analizar los códigos éticos o de conducta¹⁶² de la organización así como la definición de los valores. Tal y como expresa Barraca (2018): “Valores y formas han de andar de la mano”. (Barraca, 2018, 67)

¹⁶¹ “Mas el entendimiento humano puede también gozarse en la contemplación inteligible del orden del universo, o de la belleza moral de una buena acción o del alma virtuosa. [...] la ambición de poder del rey Macbeth puede entenderse como un triunfo de la fealdad moral, sustitutiva de la belleza propia de la virtud. En efecto, la belleza se convierte con el bien, y la inversión de los juicios estéticos lo es también de los juicios morales”. (Martínez, 2013, 67)

¹⁶² “En cuanto a la importancia y necesidad de articulación de lo ético con lo estético, de la esfera moral con los valores sensibles, en las comunidades e instituciones y en los diversos ámbitos de convivencia [...] cabe señalar que ambas dimensiones deben sintonizar. [...] Un ejemplo concreto en torno al esencial encuentro entre lo ético y lo estético, se encuentra en el lenguaje y el discurso deontológico o axiológico -de valores- actual de muchas organizaciones contemporáneas”. (Barraca, 2018, 67-68)

Consideramos la dimensión estética como un complemento importante para la formación ética y, por eso, hemos querido incluirlo, aunque sea de una manera muy sintética en el Programa *Aretai*. En este apartado hemos marcado las pautas para poder desarrollar un taller sobre la estética en la empresa, entendida como reflejo de la belleza moral. Barraca (2018) recomienda un completo *programa de formación en valores estéticos para los profesionales y las empresas* insistiendo en la necesidad de educar y formar en el gusto y en la sensibilidad estéticas. El autor señala como principales ventajas de la formación y la atención a lo estético en la organización: la atención al detalle lo que supone la mayor orientación a la excelencia, la mejora de la armonía y el clima interno, la mayor creatividad y el progreso de la reflexión y del diálogo acerca de las “formas” del entorno laboral.

Además, de los temas y las actividades mencionadas anteriormente, queremos proponer, a continuación, trabajar sobre la cuestión de la ceguera moral,¹⁶³ un tema abordado por diferentes obras literarias y autores¹⁶⁴ a lo largo de la historia y que consideramos, puede ser oportuno en este apartado. La ceguera moral nos conduce a una cierta deshumanización.

Recomendamos la lectura y reflexión del *Ensayo sobre la ceguera* de Saramago (2010). Puede presentarse a los asistentes un resumen de la misma, así como algunos textos escogidos para comentar y destacar algunos apartados concretos. En la obra del autor portugués, la ceguera se presenta como una epidemia de muy contagiosa que afecta a la humanidad pero que, en realidad, es una metáfora de la auténtica ceguera que nos

¹⁶³ “La ceguera moral se halla más bien fundada en el ser moral, en la posición y la actitud fundamental de la persona, y es por ello siempre culpable en cierto sentido”. (Hildebrand en Palliser, 2018, 63)

¹⁶⁴ Queremos destacar a este respecto la obra *Ceguera moral: la pérdida de sensibilidad en la modernidad líquida* de Bauman y Donskis (2015).

impide ver aquello que de verdad es importante y nos hace humanos. Los personajes de la novela de Saramago se van deshumanizando, progresivamente, afectados por la ceguera y son capaces de las mayores atrocidades para sobrevivir y controlar a los demás afectados.

3. Tercer Bloque: Responsabilidad Social Corporativa: responsabilidad y relación de la empresa con el entorno

El tercero de los bloques de contenido del Programa *Aretai*, contempla la formación en Responsabilidad Social Corporativa (a partir de ahora, RSC) entendida como el último de los círculos virtuosos del *ethos*, el que tiene que ver más con la empresa y su responsabilidad con la sociedad y el entorno. Consideramos necesario incluir el conocimiento de la Responsabilidad Social de la empresa entre los contenidos de conocimiento, reflexión y formación ya que uno de los objetivos principales del Programa *Aretai* es la transformación o la “conversión” de la empresa en una organización virtuosa y para lograrlo, es importante, demás de la formación de las personas, el modelo de gestión empresarial. No podemos olvidar, tal y como indican Benavides y Fernández Mateo (2020), que la responsabilidad social ha sido clave para introducir un conjunto de preocupaciones éticas en las empresas de una sociedad, eminentemente, práctica así como la importancia de que la Responsabilidad Social sea una mentalidad de cambio para el modelo de empresa y no sólo un añadido a su estructura.¹⁶⁵ Precisamente, por este motivo, nos parece necesario incluir la formación para el conocimiento de lo que es y lo que implica la Responsabilidad Social de la empresa como modelo de gestión que tiene en

¹⁶⁵ “Los intangibles y la responsabilidad social no son un añadido a la estructura y quehacer de las grandes organizaciones sino una mentalidad de cambio para los modelos de la compañía y, en general, de todas las organizaciones e instituciones”. (Benavides y Fernández Mateo, 2020)

cuenta el impacto de la actividad empresarial en tres dimensiones: ambiental, social y de buen gobierno.

Antes de avanzar en nuestra propuesta de contenidos de formación sobre Responsabilidad Social Corporativa quisiéramos señalar que nos basamos, en primer lugar, en la investigación realizada sobre esta disciplina, la cual se plasma, principalmente, en el capítulo tercero de la presente tesis doctoral, así como en algunos apartados relacionados con esta cuestión en otros capítulos. Esta investigación se apoya en los trabajos y teorías de algunos de los principales autores expertos en RSC como son, entre otros: Cortina (1994), Melé (2000), Fernández (2013),(2015), Argandoña (2015), Lozano (2012), Olcese y Alfaro (2015), Moreno (2017), Fernández García (2018), Lafuente y Otros (2019), Benavides y Fernández Mateo (2020), Pes y Castiñeira, (2020). Y, en segundo lugar, la experiencia profesional de varios años en el desarrollo de estrategias de RSC con empresas y en la formación de estudiantes y profesionales en Responsabilidad Social Corporativa.

Nuestra propuesta se inicia con un cuestionario que se encuentra en el **Anexo 13** del documento y que tiene como objetivo poder evaluar, previamente, el modelo de gestión de la empresa en relación con la RSC. El cuestionario contiene preguntas generales sobre la adecuación a un modelo de gestión apoyado en la triple dimensión de la RSC: social, ambiental y de gobernanza. Consideramos que esta batería de preguntas puede ser útil para determinar, a modo de análisis inicial, las carencias y fortalezas del modelo de gestión en relación con la gestión responsable y sostenible. El cuestionario del **Anexo 13** está dirigido a la dirección de la empresa por dos motivos: en primer lugar, porque la dirección cuenta con la información y la visión necesaria para poder responder a todas las cuestiones sobre la gestión y dirección de la empresa y, en segundo lugar,

porque los directivos son los que, al responder al cuestionario, pueden darse cuenta de los aspectos que implica una gestión responsable y sostenible. El cuestionario podría, también, pasarse a los responsables de los departamentos para que evaluaran el grado de integración y de cumplimiento de las cuestiones planteadas. Este cuestionario es el paso previo a la formación en los contenidos de Responsabilidad Social Corporativa, que estará diferenciada en dos niveles: (1) la formación para la dirección de la empresa y los responsables de las diferentes áreas o departamentos y (2), la formación para todos los empleados de la empresa. Queremos señalar, también, la posibilidad de que la empresa en la que se está implementando el Programa *Aretai* cuente ya con un plan director y unas políticas de Responsabilidad Social, en este caso, puede plantearse igualmente este tercer bloque de formación en Responsabilidad Social para revisar lo que se está haciendo en RSC y reforzar a través de la formación el compromiso de la dirección y del equipo humano en cuanto a la Responsabilidad Social. Consideramos que podría utilizarse, también, el cuestionario del **Anexo 13** para detectar áreas de mejora, cerciorarse de que se contemplan todos los aspectos y seguir avanzando en la mejora de la organización.

La formación en contenidos de Responsabilidad Social Corporativa para los directivos y las personas con alguna responsabilidad como responsables de áreas o departamentos, está destinada a conocer cómo integrar la RSC en la empresa de manera transversal,¹⁶⁶ así como los aspectos y cuestiones esenciales que han de ser tenidos en cuenta para llevar a cabo una gestión responsable. La formación general para todos los empleados tiene como objetivo dar a conocer la RSC y sus principios fundamentales, la importancia de que las empresas se gestionen según estos criterios y la necesidad de que

¹⁶⁶ Tal como indica Fraile (2018), la RSC implica una gestión transversal: “...implica un planteamiento estratégico que precisa de una gestión transversal que afecta a todo el conjunto de la organización y sus stakeholders”. (Fraile, 2018, 66)

sea un proyecto conocido y compartido por todos y cada uno de los miembros de la empresa.

3.1 Contenidos de formación para la dirección de la empresa y los responsables de áreas o departamentos

A continuación, presentamos, de manera diferenciada, los contenidos que deberían darse en la formación del primer nivel para la dirección de la empresa y los responsables de área.

1. Conceptos generales de RSC.
2. Historia, normativa y legislación, principales iniciativas y movimientos.
3. Definición del concepto de grupos de interés.
 - 3.1. Identificación y gestión responsable de los grupos de interés: accionistas, empleados, proveedores y clientes.
4. La triple dimensión de la RSC: El Buen Gobierno corporativo, la dimensión ambiental y la dimensión social (personas y sociedad).
5. El Buen Gobierno Corporativo.
 - 5.1. La relación entre los principales órganos de gobierno de la empresa.
 - 5.2. Transparencia y rendición de cuentas.
 - 5.3. Gestión de riesgos.
 - 5.4. *Compliance*: cumplimiento normativo.
 - 5.5. Ética en la empresa: El código ético y/o de conducta y el Código ético de proveedores.
6. La dimensión ambiental en la empresa.
 - 6.1. Identificación de los principales impactos ambientales de la actividad empresarial.

- 6.2. Prevención, gestión y reparación de los impactos ambientales.
- 6.3. Casos de empresas y su gestión medioambiental.
7. La dimensión de personas y sociedad.
 - 7.1. Equipo Humano.
 - 7.2. Proveedores.
 - 7.3. Comunidad y Sociedad.
8. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como ya mencionamos en líneas anteriores, el objetivo de esta formación es el mayor conocimiento de la RSC para que pueda integrarse en la organización o, en caso de que ya lo esté, avanzar y mejorar en el compromiso con los principios que establece. Los contenidos formativos que presentamos pueden ser de gran utilidad para orientar a la empresa en la definición de su estrategia de Responsabilidad Social o plan director. Este plan estratégico se perfila como una hoja de ruta fundamental para las empresas en la que se plasma el compromiso público de la dirección de la compañía con la RSC y se definen los principales objetivos desde la honestidad y el profundo conocimiento de la organización. Es fundamental que el plan director de RSC contemple, también, una serie de indicadores para poder medir el cumplimiento de los objetivos. El plan director tiene que englobar las dimensiones fundamentales de la Responsabilidad Social: ambiental, social y de buen gobierno, sin olvidar ninguna de ellas y trazando un equilibrio armónico entre las mismas. En el **Anexo 14** presentamos el esquema de los contenidos de un plan director de RSC.

A continuación, explicamos brevemente el desarrollo de los contenidos de formación que proponemos:

1. Conceptos generales de RSC.

Este primer apartado tiene dos objetivos: en primer lugar, explicar la importancia de la RSC para la empresa y, en segundo lugar, presentar una definición clara de lo que es la Responsabilidad Social así como, también, de lo que no es. Esto es importante para evitar confusiones y, sobre todo, para evitar una mala gestión de la RSC. En el capítulo tercero de la presente tesis doctoral dedicado a la Responsabilidad Social, se exponen muchas de las cuestiones que incluimos en este esquema de contenidos formativos y nos servirá como apoyo para explicarlos.

La importancia de la RSC tiene que ver con los siguientes aspectos: la globalización, el aumento del poder de las empresas, la demanda creciente de responsabilidad por parte de los grupos de interés de la empresa, la legislación cada vez más estricta en cuestiones no financieras, la vulneración de los Derechos Humanos en las cadenas de valor transnacionales y el aumento del valor de los aspectos intangibles. Detallamos estas cuestiones para explicar este cambio que está produciendo en la visión de la empresa y este gran paso hacia el nuevo paradigma empresarial, en el que el beneficio no lo es todo y en el que el progreso económico es inseparable del progreso social y ambiental.¹⁶⁷ En el **Anexo 15** hemos desarrollado una sencilla actividad para completar la formación fomentando el formato participativo que ayuda a comprender mejor los contenidos expuestos.

Respecto a las conceptualizaciones de Responsabilidad Social, son muchas las que existen y se podrían utilizar en la formación. Se podría, incluso, hacer un recorrido por la evolución de las definiciones, como sucede en las diferentes revisiones de la

¹⁶⁷ Cita del capítulo tercero de la tesis doctoral. "... la importancia actual de la RSC responde al cambio que se está produciendo en la visión de la empresa, cuando el beneficio económico no es separable del beneficio social y ecológico." (Navarro García, 2012, 53)

Estrategia Europea de Responsabilidad Social Empresarial. Queremos, también, aclarar, antes de precisar la definición de RSC por la que optamos y, como ya explicamos en el capítulo tercero de la presente Tesis doctoral, que utilizamos el término Responsabilidad Social Corporativa (RSC) porque nos referimos a la Responsabilidad Social en sentido amplio, incluyendo a otro tipo de entidades, no sólo empresas. Podría resultar interesante, también, detenerse en la explicación de las diferentes terminologías que se utilizan en relación a lo que entendemos por Responsabilidad Social: RSC, RSE, Sostenibilidad, Desarrollo Sostenible, Triple cuenta de resultados, Criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) o ESG (*Enviromental, Social and Governance*).

La definición de Responsabilidad Social que propone la Estrategia Española de Responsabilidad Social Empresarial (2014-2020) nos parece adecuada para explicar el concepto de RSE porque es bastante completa e incide en los aspectos fundamentales, como la voluntariedad, el diálogo con los grupos de interés y la integración en la estrategia y gestión:

“La responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que derivan de sus acciones”. Informe de la Subcomisión Parlamentaria para promover la RSE (EERSE, 2014, 6)

Queremos incluir, también, las cinco dimensiones de la RSC que señala el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa:¹⁶⁸

¹⁶⁸ Ebook del Observatorio de RSC, página 6. (Consultado 17.07.2021)
https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14.OK.pdf

- (1) La primera de ellas es que la RSC incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor.
- (2) En segundo lugar, la RSC es de carácter global, es decir afecta a toda la cadena de valor de la empresa.
- (3) Tercero, la RSC comporta compromisos éticos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.
- (4) En cuarto lugar, la RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.
- (5) Y, por último, la RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

2. Historia, normativa y legislación, principales iniciativas y movimientos.

Basándonos en lo expuesto en el capítulo tercero de esta tesis presentamos, a continuación, de manera sintética, algunas de las principales normas e iniciativas que han influido y configurado lo que hoy denominamos Responsabilidad Social.

Año	Normas/Iniciativas Globales
1948	La Declaración Universal de los Derechos Humanos
1976	Las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. (Revisadas en 2011)
1977	La Declaración Tripartita de la OIT
1987	El Informe Brundtland, “Our Common Future”
1997	La Fundación de <i>Global Reporting Initiative</i>
1999	Lanzamiento del <i>Dow Jones Sustainability Index (DJSI)</i>
2000	Pacto Mundial de Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)
2010	La Norma ISO 26000
2011-2014	Estrategia renovada de RSE de la Unión Europea

2014	Directiva Europea 2014/95 sobre divulgación de información no financiera y diversidad.
2015	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Agenda 2030

Tabla 10 - Iniciativas de RSC globales. (Elaboración propia)

Año	Normas/Iniciativas Nacionales
2008	Creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social (CERSE)
2014-2020	La Estrategia Española de RSE
2013	Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la información pública y Buen Gobierno.
2015	Recomendaciones sobre RSC del Código de Buen Gobierno de la CNMV
2018	Ley 11/2018, de 28 de diciembre, de información no financiera y diversidad.

Tabla 11 - Iniciativas de RSC Nacionales. (Elaboración propia)

Año	Iniciativas y movimientos
2006	Capitalismo Consciente
2006	Movimiento <i>B Corporation</i>
2010	Economía del Bien Común
2019	Economía de Francisco
2019	Manifiesto de la <i>Business Roundtable</i>
2020	Manifiesto de Davos
2021	<i>Stakeholder Capitalism</i>

Tabla 12 - Iniciativas y movimientos. (Elaboración propia)

Estas tablas recogen las que consideramos como las iniciativas, movimientos y normas que más han influido en la historia reciente de la RSC hasta nuestros días. Pueden desarrollarse todas ellas en la formación o, solamente, explicarlas de una manera breve

para que se conozca de qué manera han influido en la evolución de la disciplina hasta la actualidad. Recordemos que el objetivo de la formación no es tanto un conocimiento teórico sino la comprensión de los conceptos y de los fundamentos esenciales para, después, integrarlos en la gestión empresarial.

3. Definición del concepto de grupos de interés.

El concepto de grupos de interés resulta fundamental para comprender y llevar a cabo un correcto modelo de gestión según la RSC.¹⁶⁹ El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de España (CERSE), afirma que las empresas tienen que generar valor para todos los grupos de interés y para la sociedad en su conjunto. (CERSE, 2014, 12) La Estrategia Española de Responsabilidad Social Empresarial (2014-2020) define los grupos de interés como “...aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades de las empresas y del resto de organizaciones.” (CERSE, 2014, 26)

La gestión responsable de los grupos de interés supone un gran paso en una visión diferente de la economía, de la visión de Friedman (1970) y el enfoque de los accionistas, a la de otro economista como es Freeman (1984) y su enfoque *multi-stakeholder*. Las empresas comienzan a tratar de integrar y dar respuesta a las expectativas de sus grupos de interés. La contribución de la empresa a los nuevos retos de la sociedad es necesaria porque las entidades sociales ya no pueden, por sí solas, solucionar los graves problemas de una sociedad desigual. El modelo del *stakeholder capitalism* que defienden Schwab y

¹⁶⁹ “Una empresa actúa responsablemente cuando de forma consciente no provoca un daño a sus grupos de interés y en caso de haberlo provocado actúa para rectificar esa situación y remediar el daño infringido”. (Lafuente Durán & Otros, 2019, 76)

Vanham, (2021) trata de crear valor a largo plazo teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de las partes interesadas.¹⁷⁰

Es importante señalar, también, en este apartado dedicado a la formación sobre el concepto y la gestión de los grupos de interés, la importancia cada vez mayor para las empresas de la comunidad, del entorno en el que se asientan y en el que impacta su actividad empresarial. Tal y como señala McPherson (2013), existen intereses comunes compartidos por la comunidad y por la empresa sobre los que ha de asentarse el enfoque de la ética empresarial.¹⁷¹

3.1. Identificación y gestión responsable de los grupos de interés: accionistas, empleados, proveedores y clientes.

Integrar las expectativas de los grupos de interés en la gestión de la empresa, precisa de un diálogo frecuente, eficaz y transparente con los principales *stakeholders*. La Estrategia Española de RSE insiste en que este aspecto es fundamental para la Responsabilidad Social y en que hay que crear canales de comunicación con ellos.¹⁷²

¹⁷⁰ “That is the core of stakeholder capitalism: it is a form of capitalism in which companies do not only optimize short-term profits for shareholders, but seek long term value creation, by taking into account the needs of all their stakeholders, and society at large”. <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/> (Consultado en 20.7.2021) “Ese es el núcleo del capitalismo de los grupos de interés: es una forma de capitalismo en la que las empresas no solo optimizan los beneficios a corto plazo para los accionistas, sino que buscan la creación de valor a largo plazo, teniendo en cuenta las necesidades de todas sus partes interesadas y de la sociedad en su conjunto.” (La traducción es nuestra).

¹⁷¹ “For a vocational virtue ethic approach to business then what is most important is to make clear how we all have a “stake” in one another in so far as our good is regarded as interconnected with the common good of the communities of which we are a part and in so far as sharing a communally constituted identity makes possible a fuller realization of our good”. (McPherson, 2013, 292) “Para un enfoque vocacional ético de la virtud empresarial, lo más importante es dejar claro que todos tenemos un “interés” en los demás, en la medida en que nuestro bien se considera interconectado con el bien común de las comunidades de las cuales somos parte y en la medida en que compartir una identidad constituida en comunidad hace posible una realización más plena de nuestro bien.” (La traducción es nuestra).

¹⁷² “La responsabilidad social implica para una organización considerar las expectativas de aquellos grupos que se vean afectados por su actividad o por las decisiones que tome. Esto supone que debe identificar los grupos de interés afectados por sus actividades, tales como los empleados, los accionistas, los inversores, los clientes, o los proveedores, entre otros. Se debe potenciar la creación y utilización de canales de comunicación establecidos con los grupos de interés representativos en el seno de la organización.” (CERSE, 26-27)

Para explicar este modelo de gestión proponemos, en primer lugar, la elaboración del mapa de grupos de interés de la empresa. Se puede comenzar a definir en la formación, a modo de actividad. La distinción de los grupos de interés se realiza teniendo en cuenta su poder de influencia y el grado de interés para ambas partes. Así se distingue, habitualmente, entre los grupos de interés críticos, como pueden ser: empleados, clientes consejo de administración y proveedores, y otros grupos de interés que tienen una influencia o un impacto medio-bajo para la empresa. Esta clasificación determina los requerimientos de relación con cada grupo, partiendo desde un nivel básico de relación hasta el nivel más alto, en el que se integran las expectativas y demandas del grupo de interés en la toma de decisiones estratégica de la organización.

La tabla que presentamos a continuación puede ayudar a orientar el modelo de gestión responsable y sostenible de la empresa.

Grupo de Interés	Subgrupo	Método de diálogo/Canal	Frecuencia	Temas relevantes para el GI	Temas relevantes para la empresa
Empleados					
Clientes					
Accionistas					
Proveedores					
Administración Pública					
Comunidad					
Sociedad					

Tabla 13 - Metodología de diálogo con los Grupos de Interés. (Elaboración propia)

4. La triple dimensión de la RSC: El Buen Gobierno corporativo, la dimensión ambiental y la dimensión social (personas y sociedad).

Para comprender lo que es la RSC y lo que supone para el modelo de gestión empresarial, es fundamental saber que se basa en la triple cuenta de resultados, *el triple bottom line*, término que acuñó Elkington (1997) y que hace referencia tal y como señalan Bajo, González y Fernández (2013) al desarrollo del progreso a largo plazo en la dimensión económica, social y medioambiental. Un desarrollo que, como señalan los autores, ha de ser polivalente, pero de carácter integral.

Los profesionales, responsables y directivos de la empresa han de entender que la RSC supone integrar en la estrategia empresarial el pensamiento a largo plazo¹⁷³ y el equilibrio armónico del progreso empresarial en las tres dimensiones mencionadas que están interrelacionadas y son inseparables. No podríamos considerar que una empresa se gestiona de manera socialmente responsable si no tiene en cuenta alguna de las tres dimensiones.

5. El Buen Gobierno Corporativo.

El Buen Gobierno es un requisito indispensable de la gestión responsable que garantiza la solvencia y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. A continuación, presentamos los aspectos que consideramos que se han incluir en la formación sobre Buen Gobierno, atendiendo a su aplicación práctica y a su integración en la estrategia de la empresa:

5.1. La relación entre los principales órganos de gobierno de la empresa.

5.2. Transparencia y rendición de cuentas.

¹⁷³ La definición de desarrollo sostenible que aparece en el Informe “Our Common Future” (Asamblea General de Naciones Unidas, 1987) menciona por primera vez, la responsabilidad con las generaciones futuras y la necesidad de un progreso que sea sostenible y que piense a largo plazo.

5.3. Gestión de riesgos.

5.4. *Compliance*: cumplimiento normativo.

5.5. Ética en la empresa: El código ético y/o de conducta y el Código ético de proveedores.

Los aspectos señalados tratan de garantizar el Buen Gobierno de la empresa apoyado en la transparencia y en la rendición de cuentas.¹⁷⁴ Las políticas de *Compliance*, son procedimientos que se ocupan de garantizar el cumplimiento de la legalidad vigente, así como de prevenir y gestionar los riesgos asociados a los incumplimientos de la misma.

En este caso, el análisis de riesgos de la empresa ha de tener en cuenta los criterios ASG, no sólo los riesgos financieros.

La gestión ética de la compañía puede apoyarse en herramientas como pueden ser: el Código ético, el Código ético de proveedores y la política anti-corrupción. Estos documentos han de ser aprobados por el Consejo de Administración para que puedan ser conocidos, en primer lugar, por el equipo humano y, por los grupos de interés a los que aplica. Estas herramientas forman parte del programa formal de Ética y Buen Gobierno de la empresa que ha de asegurar la difusión y la formación sobre el Código ético, así como sobre el plan director de RSC a todos los empleados. La finalidad de las políticas y procedimientos de Buen Gobierno es fomentar una cultura corporativa ética, anclada en los valores empresariales y orientada a la excelencia que contribuya a lograr la misión y a desarrollar a sus profesionales.

El Código ético es el marco normativo interno que recoge el ideario ético y las normas de conducta de los profesionales, así como los compromisos y las normas de

¹⁷⁴ Para un modelo de gestión transparente que de respuesta a la rendición de cuentas en la gestión y desempeño de una organización es recomendable la Norma AA1000 (2008).

relación de la compañía con sus grupos de interés. Los Códigos éticos se inspiran, normalmente, en marcos de referencia mundial en el compromiso ético y responsable como son: La Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Código ETI (*Ethical Trading Initiative*) y los diez Principios de Pacto Mundial de Naciones Unidas.

El Código ético es tan sólo una herramienta, pero son muchos los elementos necesarios para el arraigo de una cultura organizacional ética como son: el liderazgo ético, la definición de los valores éticos de la organización y un programa formal. Estos elementos están, directamente, relacionados con los dos bloques anteriores del Programa *Aretai* que consideramos decisivos para que el comportamiento ético de los profesionales inspire la cultura empresarial. En muchas empresas, la estrategia ética fracasa porque, aunque el Código ético recoja entre sus artículos la necesidad de regirse por un comportamiento honesto y transparente, los comportamientos habituales de los jefes y directivos de la organización pesan más que un documento escrito.

Para completar la formación sobre Buen Gobierno recomendamos presentar algún caso práctico, pueden darse a conocer varios y, posteriormente, debatir sobre ellos, o trabajar algún caso concreto. Nos parecen relevantes los que proponemos a continuación:

Es recomendable la lectura de la carta publicada en 2012 en “The New York Times” por Greg Smith,¹⁷⁵ uno de los directivos de *Goldman Sachs* explicando los motivos por los que abandonaba la compañía. Smith describe la situación de bancarrota moral de la compañía, la pérdida de valores éticos y el fracaso de la cultura organizacional de la empresa de la que un día estuvo orgulloso. El ejecutivo reitera que el trabajo en equipo, la humildad, la integridad y la vocación de servicio al cliente siempre han sido los pilares del negocio de *Goldman Sachs*, pero que eso ya era parte del pasado.

¹⁷⁵ Carta de Greg Smith en *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html?_r=3&hp (Consultado en 21.7.2021)

Otro caso que consideramos interesante es el de Johnson & Johnson. Puede resultar interesante relacionar y comparar el caso de los polvos de talco para bebé y la actuación del CEO de la compañía (desde el año 2012), Alex Gorsky,¹⁷⁶ con un caso similar en la misma compañía, pero con un directivo diferente, James Burke, CEO de la Compañía en 1982. Burke actuó de forma ejemplar ante el escándalo del Tylenol, un fármaco que causó varias muertes y muchos envenenamientos. Burke tuvo un comportamiento transparente y asumió la responsabilidad de la compañía ante la crisis. Retiró los lotes de producto y promovió una exhaustiva investigación. Siguió los principios del Credo de la compañía. Gracias a la conducta ética de su directivo, Johnson & Johnson fortaleció su reputación y recuperó la confianza de sus consumidores. El Tylenol recuperó su cuota de mercado en, aproximadamente, unos dieciocho meses. Las decisiones y la manera de actuar de ambos directivos difieren aunque, ambos, habían firmado su compromiso con el “credo” de la compañía y los valores que del mismo se derivan.

En el **Anexo 16** incluimos “el caso Tylenol” basado en las aportaciones de Guillén (2006) para que pueda trabajarse de manera reflexiva y participativa en el taller de formación sobre este apartado de Buen Gobierno.

Pueden presentarse, también, otros casos interesantes como el Caso de la contabilidad creativa de Enron, que sucedió en el año 2001 y siguientes. Jeffrey Skilling, CEO y Andrew Faston, CFO de Enron, causaron un gran daño a su compañía, a la que llevaron a la bancarrota con su comportamiento contrario a la ética manipulando muchos de sus activos y beneficios. Enron, fue una de las compañías más importantes del mundo

¹⁷⁶ Recomendable la lectura del caso Johnson & Johnson: A Crisis Over Baby Powder, (Beyer, Gunasekara, Mastrocinque y O'Rourke, 2019)

y este escándalo tuvo una gran repercusión. El caso Enron y otros casos de corrupción empresarial tuvieron como consecuencia directa, el desarrollo de la Ley *Sarbanes-Oxley* en Estados Unidos que trata de garantizar el Buen Gobierno Corporativo reforzando la transparencia para evitar los comportamientos fraudulentos de las empresas cotizadas. El caso Volkswagen del año 2015 conocido como “el *dieselgate*”¹⁷⁷ puede ser otro interesante ejemplo de las consecuencias que derivan del mal gobierno de la empresa.

6. La dimensión ambiental en la empresa.

En este apartado consideramos conveniente explicar a la empresa (directivos y responsables de área), la importancia de la gestión responsable de los impactos ambientales. Esto comienza por la identificación de los principales impactos de la actividad empresarial que varían dependiendo del sector y de la actividad pero que pueden ser, entre otros: la gestión de residuos, el consumo de agua, la utilización de energías no renovables, el reciclaje y las emisiones de Co2. Una vez identificados los principales impactos ambientales, hay que formar en el establecimiento de un plan de prevención, gestión y reparación (en caso necesario) de los mismos. Si la empresa cuente con alguna certificación o norma de gestión ambiental, como la ISO 14001, el plan de gestión estaría, prácticamente, cubierto por los requisitos de la norma, pero es conveniente revisar, a través de la formación, las áreas de mejora de la empresa en todo lo que tiene que ver con la dimensión ambiental de la RSC.

Para completar los contenidos formativos del apartado medioambiental, puede resultar interesante e, incluso, inspirador, conocer, brevemente, la gestión

¹⁷⁷ Recomendable como apoyo para trabajar el caso Volkswagen el trabajo de García Núñez (2020).

medioambiental de cuatro empresas que están siendo referentes en el ámbito de la sostenibilidad.¹⁷⁸

1. Ikea

Ikea es una de las empresas globales referentes en el ámbito de la sostenibilidad.¹⁷⁹ Uno de sus compromisos principales es construir un futuro más sostenible desde su estrategia *people and planet*. Sus líneas de actuación en el ámbito medioambiental abarcan todo lo que tiene que ver con sus principales impactos como puede ser la madera, su principal materia prima o el algodón con el que hacen sus productos textiles. A este respecto y en cuanto a la madera, cuentan con una certificación propia de bosques sostenibles en colaboración con WWF (*World Wildlife Fund*) para evitar la tala ilegal, asegurar la repoblación y las prácticas forestales responsables. Para sus textiles, utilizan algodón que provenga de fuentes sostenibles, esto quiere decir que el algodón es reciclado o se cultiva con menos agua y sin fertilizantes químicos y pesticidas. También, tienen muy en consideración la sostenibilidad en sus productos de restauración. Ikea sólo utiliza y vende productos sostenibles o con certificación de comercio justo.

Es destacable el hecho de que la compañía promueve estas iniciativas entre sus clientes realizando una labor de concienciación social pero, sobre todo, entre sus empleados convirtiéndolos en “activistas”, formándolos en cuestiones de sostenibilidad.

2. Levi's y Jeanología

La empresa multinacional de ropa vaquera se preocupa, especialmente, por su impacto medioambiental en los últimos años, principalmente, por la reducción del

¹⁷⁸ Nos apoyamos en el trabajo realizado para la preparación de los materiales didácticos del proyecto de educación en Valores 4.0 de la FP de Euskadi. (Elaboración propia)

¹⁷⁹ Sostenibilidad Ikea.
https://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/people-and-planet/index.html?cid=es%7Ciba%7C20140807%7C4 (Consultado en 22.7.2021)

consumo de agua para hacer sus prendas. El agua es uno de los recursos naturales que más consume la industria textil. Actualmente, más del 50% de los productos Levi's están hechos con la tecnología *waterless*¹⁸⁰ que permite ahorrar hasta el 96 % del agua que, normalmente, se utiliza para lograr el acabado del *denim*, la parte final de la fabricación de vaqueros. La compañía textil, utiliza, también, algodón procedente de cultivos sostenibles y cuenta con un exigente programa de evaluación de los productos químicos que promueve proyectos de reciclaje y reutilización de sus prendas vaqueras.

La empresa valenciana Jeanología¹⁸¹ nace para impulsar la sostenibilidad de la industria textil y, en concreto, en el mundo de los *Jeans*, a través del desarrollo de tecnologías láser sostenibles y eficientes. Su forma de producción reduce el consumo de agua y energía y favorece la producción sostenible de la industria textil. Su manera de trabajar consiste en convertirse en socio tecnológico de sus clientes acompañándolos en su proceso de cambio. Jeanología colabora con marcas como Levi's para desarrollar los acabados de las prendas vaqueras sin contaminar y reduciendo el consumo de agua.

3. Ecoalf

Ecoalf¹⁸² es una empresa española que elabora moda que proviene de materiales totalmente reciclados, moda sostenible. Su modelo de negocio se basa en la economía circular. A este respecto, podemos destacar el proyecto *Upcycling the Oceans*¹⁸³ como su apuesta más importante. El proyecto trata de contribuir a la limpieza de los océanos y

¹⁸⁰ Sostenibilidad Levi's.

http://www.levi.com/ES/es_ES/features/sustainability

¹⁸¹ Web de Jeanología: <https://www.jeanologia.com/es/> (Consultado en 22.7. 2021)

¹⁸² Web de Ecoalf: <https://ecoalf.com/es/> (Consultado en 22.7. 2021)

¹⁸³ Proyecto Upcycling the oceans: <https://ecoalf.com/es/upcycling-the-oceans/espagna/> (Consultado en 22.7. 2021)

reciclar, también, los materiales de pesca viejos y en desuso. *Upcycling the Oceans* nació en septiembre de 2015 de la mano de la Fundación Ecoalf y Ecoembes. La colaboración de otras entidades y empresas como Ecoembes en el proyecto hacen que, además, se puedan recuperar otros materiales como el film, el acero y el aluminio y transformarlos en todo tipo de materias primas. Ecoalf es un buen ejemplo de cómo la “basura” puede convertirse en materiales de primera calidad para hacer prendas de ropa sostenible y duradera aplicando un proceso de innovación en I+D. Esta es la tendencia del futuro en muchos sectores industriales como el textil.

4. Patagonia

Patagonia¹⁸⁴ es una empresa de ropa *outdoor* que se ha desmarcado del modelo de producción textil más extendido, la economía de escala, para apostar por un modelo de negocio que piensa a largo plazo. Su reto principal consiste en producir sin causar un daño innecesario al medio ambiente. Para Patagonia, el medio ambiente, forma parte de su propósito superior. El compromiso medioambiental de Patagonia lleva a la compañía a donar el 1% de sus ventas a organizaciones que protegen el medio ambiente y los entornos naturales en riesgo. Patagonia es cofundadora de la “Alianza del 1% para el planeta”. Esta es una alianza de empresas que tienen el compromiso de donar, al menos, el 1% de sus ventas para el planeta.

Otro de las iniciativas singulares de Patagonia es *Common Threads*, un peculiar programa de reciclaje que promueve que las prendas usadas se puedan reutilizar. Patagonia invita a sus clientes a llevar las prendas usadas a las tiendas para que, aquellas que están en buen estado se puedan revender con un precio rebajado y aquellas que están en mal estado, se envían a la fábrica para reparar o para reciclar y hacer nuevas prendas.

¹⁸⁴ Web de Patagonia: <https://eu.patagonia.com/es/en/home/> (Consultado en 22.7.2021)

El compromiso de la compañía, con la concienciación sobre el consumo responsable, llevó a Patagonia a lanzar una agresiva campaña publicitaria en el *Black Friday*¹⁸⁵ del año 2011. Patagonia publicó un anuncio en una página de *The New York Times* con la foto de una de sus prendas más emblemáticas acompañada de la frase: “Don’t buy this jacket”, (“No compres esta chaqueta”). Con esta campaña activista, Patagonia pretendía que los consumidores reflexionaran sobre sus hábitos de consumo y fomentar así la compra responsable.

7. La dimensión de personas y sociedad.

Tal como hemos definido a lo largo de nuestra investigación, la empresa es, esencialmente, una comunidad de personas y el desarrollo y florecimiento de sus personas es la misión principal de la empresa responsable y virtuosa. La empresa ha de tener en cuenta a las personas, no sólo de manera interna, es decir a los empleados sino a todos los grupos de interés. Tal y como indica Enciso-Congote (2017, 25): “La empresa es la herramienta mediante la cual el trabajo humano se organiza alrededor de saberes especializados que proveen el crecimiento de los múltiples grupos de interés con los que se relaciona la organización.” Estos grupos de interés pueden entenderse de diferentes maneras pero desde la perspectiva de la empresa responsable y virtuosa, estos grupos de interés son comunidades de personas con las que contribuir a la construcción del bien común. Desde este enfoque presentamos la formación de esta dimensión de las personas y la sociedad que atiende a los grupos de interés internos y a la sociedad en su conjunto.

¹⁸⁵ El *Black Friday* es uno de los días con más volumen de consumo a nivel global. En este artículo se pueden consultar algunos datos de consumo. <https://observatorio.digital/blog/black-friday-cyber-monday-resultados/> (Consultado el 20 de mayo 2022).

7.1. Equipo Humano.

El equipo humano es el primer grupo de interés de la empresa. La comunidad de personas que forma la empresa tiene que ser no sólo receptora de las políticas de RSC de la empresa sino, también, colaboradora y cómplice de su integración en la cultura empresarial. Este aspecto guarda relación con dos primeros bloques de contenidos del Programa *Aretai* y la práctica de las virtudes en la empresa. La Responsabilidad Social de la empresa sería como el marco normativo interno que promueve y fomenta la virtud de los profesionales en la empresa.

A continuación, señalamos los aspectos principales que englobarían la gestión responsable de los empleados desde la perspectiva de la RSC y que se consideran imprescindibles para poder generar empleo de calidad:

- Los derechos laborales: la empresa ha de garantizar los derechos laborales a través de los convenios colectivos, el respeto al Estatuto de los trabajadores y a la normativa vigente en materia laboral.
- La flexibilidad y conciliación de la vida personal y laboral: el respeto a los empleados se refleja en las medidas que tratan de conciliar la vida laboral con la vida personal y familiar.
- La retribución justa: la retribución es expresión del reconocimiento y el valor del trabajo de los empleados por eso es importante que sea justa y equitativa.
- Los beneficios sociales: forman parte del plan de retribución de la empresa y del reconocimiento de los empleados.
- El plan de igualdad: aunque se trata de un requisito legal para todas las empresas de más de cincuenta empleados, desde la perspectiva de la RSC, supone un compromiso con la igualdad real de oportunidades que va más allá del género.

- Las políticas de diversidad e inclusión: estas políticas tratan de plasmar el compromiso público de la empresa respecto a la no discriminación y a la gestión de la diversidad en la empresa. La diversidad se presenta, cada vez más, como un valor estratégico para las empresas en un contexto global.¹⁸⁶
- La protección de los Derechos Humanos en toda la cadena de valor: reconocer el valor y la igual dignidad de todos los seres humanos es un principio fundamental que ha de reconocer la empresa, velando por el respeto y la protección de los derechos humanos en todos los lugares en los que desarrolle su actividad.
- Formación y desarrollo del talento: una empresa que se define como comunidad de personas y tiene un compromiso con la gestión ética y responsable ha de fomentar necesariamente el desarrollo personal y profesional de todos y cada uno de sus empleados proporcionando las herramientas y los recursos necesarios para que este desarrollo sea posible. Entre estas herramientas y procedimientos, queremos destacar:
 - (1) En primer lugar, la evaluación del desempeño, como un proceso de evaluación que es, al mismo tiempo, un eficaz vehículo de comunicación y *feedback* y una parte importante de la segunda herramienta que queremos señalar que es la promoción interna.
 - (2) El plan de carrera y la promoción interna son políticas de Recursos Humanos que han de elaborarse para garantizar el desarrollo profesional de los empleados.
 - (3) En tercer lugar, queremos enfatizar la importancia de la formación como un elemento fundamental para que los profesionales puedan crecer personal y profesionalmente. Esta es una de las consideraciones en las que se fundamenta el Programa *Aretai*.

¹⁸⁶ World Economic Forum. Informe “Diversity, Equity and Inclusion 4.0: A Toolkit for Leaders to Accelerate Social Progress in the Future of Work” (Consultado en 22.7.2021)

- La comunicación interna: es necesario que existan canales definidos y conocidos por todos para facilitar la comunicación interna de una manera bidireccional. Pueden utilizarse algunos medios como los tablones de anuncios, muy comunes en las empresas de producción, la intranet, comunicaciones mensuales vía email (*newsletters*). También, forman parte de la comunicación las reuniones del comité de empresa y de los diferentes comités que existan, así como las reuniones con la representación legal de los trabajadores.
- La salud, seguridad y prevención de riesgos laborales: la salud y el bienestar de los empleados es un aspecto crucial desde la perspectiva de la Responsabilidad Social. Es, además, una cuestión ética que podríamos fundamentar desde la ética del cuidado que han desarrollado autoras como Gilligan (1977), Cortina (2009) o Camps (2021).
- Las acciones de voluntariado y los proyectos de acción social: el voluntariado es una clara expresión del valor de la solidaridad. La empresa tiene la oportunidad de promover experiencias de voluntariado desarrollando un plan propio de voluntariado corporativo y ofrecer a los empleados esta gran oportunidad. También, es importante la apertura y la generosidad con las personas más vulnerables colaborando con proyectos de acción social promovidos por entidades sociales y estableciendo alianzas (ODS 17) de colaboración con estas entidades.

7.2. Proveedores.

Los proveedores son uno de los grupos de interés más importantes desde la perspectiva interna ya que son, de alguna manera, “socios” de la empresa. Por este motivo, es muy importante que los proveedores estén alineados con los principios y valores empresariales. El modelo de gestión de la Responsabilidad Social recomienda la elaboración de una política de compras y aprovisionamiento responsable que integra los

criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) en el proceso de homologación de proveedores. De la política de compras responsable se deriva, también, la elaboración de un Código ético de proveedores que pretende garantizar el cumplimiento de la legalidad, las normas laborales y la protección de los derechos humanos a lo largo de toda la cadena de valor empresarial.

La gestión responsable de los proveedores es un aspecto muy importante para una correcta gestión de los riesgos operacionales y reputacionales de la empresa. Muchos de los grandes escándalos de reputación de grandes empresas están relacionados con sus proveedores. Podemos recordar casos como el de Nike¹⁸⁷ en los años 90 y su relación con el trabajo infantil para la elaboración de sus balones. O el caso de Ikea y las alfombras indias¹⁸⁸ que estaban elaboradas con la ayuda de niños. Y muchos otros casos en los que los proveedores de productos o servicios de las empresas no tienen en cuenta los derechos laborales, los derechos humanos, la ética o el respeto al medio ambiente.

7.3. Comunidad y Sociedad.

Una de las aportaciones de valor fundamental de la empresa a la sociedad y, en concreto, en las comunidades en las que operan, es la generación de empleo de calidad. La apuesta por los proveedores locales, también, ayuda a impulsar la economía local, lo cual tiene un impacto muy positivo. La gestión responsable de la relación de la empresa con la comunidad incide en la necesidad de ser una empresa abierta a las necesidades de la misma. En este sentido, es muy importante la colaboración con entidades sociales locales, apoyando en campañas concretas o estableciendo acuerdos de colaboración a

¹⁸⁷ Caso Nike, (Corchero Beltrán, 2019)

¹⁸⁸ Ver información en la web de Unicef con la que Ikea establece una alianza de colaboración para evitar el trabajo infantil en india tras descubrir el caso de los proveedores de sus alfombras. <https://www.unicef.es/colabora/empresas/ikea> (Consultado en 23.7. 2021)

largo plazo. La acción de la empresa en las comunidades puede generar un gran impacto en el apoyo al deporte y a la cultura local, promoviendo, patrocinando o apoyando actividades deportivas, clubes deportivos locales, o iniciativas formativas y culturales.

No podemos dejar de mencionar en este apartado la creciente demanda por parte de los grupos de interés de que las empresas se impliquen en la solución de los principales problemas de la sociedad,¹⁸⁹ este es nuevo rol de la empresa ciudadana.¹⁹⁰

Siempre es recomendable que la formación presente casos prácticos e inspiradores de empresas comprometidas con la sociedad y con las personas e, incluso, de empresas que son “activistas” de determinadas causas ambientales o sociales. Afortunadamente, son muchas las empresas que se pueden citar, pero queremos destacar como ejemplo de empresa inclusiva que hace activismo creativo, “La Casa de Carlota & Friends”.¹⁹¹ La empresa se autodefine como un peculiar estudio de diseño donde trabajan creativos, diseñadores profesionales, artistas, estudiantes de escuelas de diseño, creativos con autismo y síndrome de Down. La empresa forma parte del movimiento *B Corporation* y es referente en la integración real de personas con diferentes capacidades.

En esta misma línea, podemos presentar el caso de “La Fageda”¹⁹², un proyecto social que tiene como misión promover la integración social de personas de colectivos vulnerables (personas con discapacidad psíquica y trastornos mentales severos) a través del trabajo, principalmente, en la producción de yogures y lácteos.

¹⁸⁹ Ver Informe Edelman 2021 (*Trust The New Brand Equity 2021 Edelman Trust Barometer Special Report*, n.d.)

¹⁹⁰ El término de “empresa ciudadana” lo utilizan autores como Lozano (2012) y Cortina (2009).

¹⁹¹ Ver web. <https://www.lacasadecarlotaandfriends.com/> (Consultado en 23.7.2021)

¹⁹² Ver web. <http://www.fageda.com/es/> (Consultado en 23.7.2021)

Otras empresas que podemos destacar por su propósito social, es decir, su compromiso con las personas, el planeta y la sociedad son *The Body Shop*¹⁹³ y *Ben & Jerry's*.¹⁹⁴ Ambas empresas pertenecen, también, al movimiento *B Corporation*, de empresas que quieren ser las mejores para el mundo.

The Body Shop nace como empresa en 1976 fundada por Anita Roddick una activista medioambiental y de derechos humanos. La empresa nace para demostrar que se pueden hacer productos cosméticos de gran calidad sin experimentar con animales y elaborados con productos naturales. Esta es la gran ventaja competitiva de *The Body Shop* y su elemento diferenciador con respecto al resto de las empresas cosméticas que abanderan, de manera global, la campaña *Forever Against Animal Testing*.

La misión de *Ben & Jerry's* tiene un claro propósito social, quiere dar respuesta a las necesidades de las personas y eliminar las injusticias en las comunidades locales, nacionales e internacionales. Mejorar la calidad de vida de las personas y de las comunidades se convierte en un objetivo inseparable de la manera de hacer los productos y del beneficio económico. El modelo de producción de la compañía se basa en el beneficio compartido con todos los grupos de interés y a lo largo de toda la cadena de valor. Teniendo en cuenta el desempeño en tres grandes áreas: Ingredientes y suministro, la fabricación y la gente y las comunidades.

8. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El 25 de septiembre del año 2015, los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas adoptaron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹⁹⁵ de la Agenda 2030

¹⁹³ Ver web. <https://www.thebodyshop.com/> (Consultado en 23.7.2021)

¹⁹⁴ Ver web. <https://www.ben-jerrys.es/> (Consultado en 23.7.2021)

¹⁹⁵ Ver web de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> (Consultado en 23.7.2021)

que, según lo previsto, deberían guiar las acciones de la comunidad internacional para los próximos 15 años (2016-2030). La nueva Agenda incluye: 17 objetivos, 169 metas y 230 indicadores, los medios de ejecución y el establecimiento de una alianza global y, por último, pautas para la revisión y seguimiento de los ODS.

Podemos afirmar que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son el mayor proyecto común de la humanidad, fruto de un exhaustivo análisis de diagnóstico de la sociedad global llevado a cabo por las mayores Instituciones a nivel mundial y encabezado por Naciones Unidas. Los Objetivos persiguen la igualdad entre las personas, salvaguardar el planeta y asegurar la prosperidad como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Un nuevo contrato social global que no deje a nadie atrás.

Una de las principales novedades de los ODS respecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), su iniciativa predecesora, es la introducción del sector privado como un agente fundamental en la consecución de los Objetivos y de la Agenda 2030. Desde el año 2015, las empresas y organizaciones cobran un importante papel para contribuir con los ODS desde el desarrollo de su actividad empresarial. Es necesaria la colaboración de todos los agentes sociales: Gobiernos, Instituciones, empresas y de la ciudadanía, para poder solucionar los grandes problemas de nuestro mundo global.

Son muchas las empresas que han asumido este compromiso y que han alineado su estrategia de RSC con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.¹⁹⁶ Es conveniente realizar un exhaustivo análisis de los ODS para conocer aquellos con los que la empresa contribuye. Para facilitar la comprensión, el conocimiento y el análisis de los ODS,

¹⁹⁶ Podemos citar como ejemplo la estrategia de Iberdrola vinculada a los ODS:
<https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/comprometidos-objetivos-desarrollo-sostenible> (Consultado en 23.7.2021)

proponemos la metodología SDG Compass¹⁹⁷ desarrollada por Pacto Mundial de Naciones Unidas, *Global Reporting Initiative* (GRI) y *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). La metodología se basa en cinco pasos, que enumeramos a continuación: (1) El primero de ellos “Entendiendo los ODS”, consiste en la adquisición conocimiento suficiente para comprender qué son los ODS y cuáles son las responsabilidades que implica para la empresa. (2) En segundo lugar, “Definiendo las prioridades”. En este paso, la empresa ha de identificar áreas de impacto, definir prioridades y seleccionar indicadores. (3) El tercer paso, “Estableciendo objetivos” consiste, principalmente, en configurar el nivel de ambición y hacer público el compromiso que tiene la empresa con los ODS. (4) En cuarto lugar, “Integrando” hay que integrar los objetivos de sostenibilidad en todas las funciones de la empresa. (5) El último paso de la metodología, “Reportando y comunicando”, anima a la empresa a reportar y a comunicar su desempeño en relación con los ODS.

Es necesario, también, formar al equipo humano para que conozcan el compromiso de la empresa con la Agenda 2030 y entiendan que la solución a los grandes restos de la sociedad es tarea de todos.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 es una llamada a la acción para las “alianzas entre múltiples interesados”, tal y como proponen las metas 17.6 y 17.7. Se trata de hacer un frente común para cumplir estos Objetivos que quieren lograr una sociedad más justa para todas las personas. Una sociedad con condiciones de justicia exige contar con instituciones justas (ODS 16), que velen por la paz y la protección de los Derechos Humanos. A este respecto, es importante que las instituciones y las empresas se gobiernen con criterios de justicia, de ética y de transparencia.

¹⁹⁷ Ver metodología: <https://sdgcompass.org/> (Consultado en 23.7.2021)

En el **Anexo 17**, proponemos una actividad para conocer mejor cada unos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas para poder así orientar y alinear la estrategia empresarial con la contribución a los retos de la Agenda 2030.

3.2 Contenidos de formación para los empleados

A continuación, enumeramos los contenidos que consideramos esenciales para la formación de los empleados:

1. Contenidos generales sobre Responsabilidad Social: ¿qué es?, ¿por qué es importante para las empresas y para la sociedad?, ¿cuál es el papel de los profesionales para que la RSC se integre en la organización?
2. Definición del concepto de grupos de interés.
3. Identificación y gestión responsable de los grupos de interés: accionistas, empleados, proveedores y clientes.
4. La triple dimensión de la RSC: El Buen Gobierno corporativo, la dimensión ambiental y la dimensión social (personas, comunidad y sociedad).
5. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Si la empresa en la que se está trabajando el Programa *Aretai* cuenta con un plan director de Responsabilidad Social se puede presentar el plan a los empleados explicándolo con claridad y señalando la importancia que tiene que todos los profesionales lo conozcan y colaboren para que sea un compromiso efectivo de todos los miembros de la compañía.

La formación de los empleados difiere de la formación de los responsables y directivos porque tienen diferentes objetivos. La formación de los directivos y

responsables de área exige un mayor conocimiento y, por tanto, una formación más completa y extensa ya que tiene la finalidad de dirección y gestión estratégica de la RSC en la compañía. El enfoque de la formación es diferente por este motivo. La formación para los empleados tiene como finalidad conocer lo que es la RSC, lo que significa la gestión responsable para la empresa y cuál es su rol como colaboradores en la integración de la Responsabilidad Social en la cultura empresarial.¹⁹⁸ La formación es menos extensa que la anterior, más concreta y específica y tratará sólo los aspectos señalados. Recomendamos utilizar los mismos contenidos que se han expuesto para la formación de los directivos, pero atendiendo sólo al desarrollo de los puntos que proponemos en el esquema anterior. Consideramos conveniente detenerse en el primero de los puntos, incidiendo en la importancia de conocer lo que significa la RSC y sus tres dimensiones fundamentales: ambiental, social y de buen gobierno. También, creemos oportuno utilizar las actividades propuestas como son: la actividad sobre las características de la empresa tradicional y el nuevo paradigma empresarial, la definición del mapa de los grupos de interés de la empresa, el caso tylenol y la actividad sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como soporte para la formación de los contenidos de este tercer bloque del Programa *Aretai*, recomendamos utilizar la presentación que puede encontrarse en el siguiente enlace: <https://www.emaze.com/@AOQIRTWIC/bloque-3-programa-Aretai-formacion-en-rsc>. Esta presentación es adecuada para ambos niveles, el de la formación para directivos y el de la formación para empleados. El apoyo visual de la presentación resulta muy práctico como guión estructural, así como para reforzar las principales ideas y contenidos formativos.

¹⁹⁸ Este aspecto guarda una relación directa con los bloques anteriores del Programa *Aretai* sobre los valores y la práctica de las virtudes en la empresa.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, exponemos las conclusiones principales de nuestra investigación.

Todas ellas guardan relación con los temas tratados en los diferentes capítulos.

La primera de nuestras conclusiones es que vivimos en un mundo con una serie de problemas globales e interconectados y compartidos por diferentes culturas y sociedades.

La esperanza¹⁹⁹ de solucionar estos problemas puede venir a través de la transformación social como resultado de la formación en valores y en su puesta en práctica como virtudes.

En segundo lugar, las empresas, como comunidades de personas y como entidades públicas, tienen la responsabilidad moral de responder a los grandes retos de la sociedad, de adaptarse y de evolucionar para dar respuesta a las expectativas de sus grupos de interés. Son muchas las iniciativas que están marcando la construcción de un nuevo paradigma económico y empresarial, el de la empresa ciudadana y humanista, más centrada en las personas y en la creación de valor social.

La tercera de nuestras conclusiones es que la empresa, como comunidad de personas, ha de estar orientada al desarrollo y florecimiento de cada uno de los miembros de la organización, esta es la ética aplicada a la empresa. Así, podríamos afirmar que la empresa es un espacio ético que ha de permitir y procurar el crecimiento y el desarrollo integral de las personas que forman parte de ella.

La cuarta de las conclusiones de nuestra investigación es que el modelo de gestión y el funcionamiento de una empresa depende de la visión concreta que tenga del ser humano. Por eso, nos parece decisivo que esa visión entienda a la persona como centro y fin de la organización. Y con la especial condición que comparten todos los individuos de la especie humana, inherente a su propio ser, que es la “dignidad.” Desde esta

¹⁹⁹ Tal y como refieren Hessel y Morin (2012)

perspectiva, el personalismo, como movimiento de pensamiento que hace del concepto de persona el centro de la antropología, nos parece un buen fundamento para el *management*.

En quinto lugar, queremos destacar la idea de que la formación de los profesionales en valores e ideales éticos puede contribuir a la construcción de mejores empresas y, por tanto, de una mejor sociedad. El carácter puede cultivarse a través de la formación y las personas pueden llegar a ser aquello que practican con sus hábitos diarios. Esta formación en valores y virtudes puede tener una capacidad transformadora para los profesionales en la empresa.

La sexta conclusión es que la empresa puede convertirse en una escuela de valores y virtudes, interna y externamente, a través del Programa Aretai, generando un impacto positivo y transformador en todos sus grupos de interés, en su entorno y en la sociedad. La transformación del *ethos* de los profesionales de la empresa influye decisivamente en la configuración del *ethos* de la empresa y esta, a su vez, en la sociedad.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, exponemos las principales limitaciones que hemos encontrado a lo largo de estos años de investigación que han sido, fundamentalmente, cuatro:

En primer lugar, la extensión de los temas abordados y de la revisión bibliográfica que hemos realizado en la parte teórica ha sido muy amplia. Hemos considerado importante incluir la investigación los siguientes temas: la ética, la ética en la empresa, los valores, las virtudes y la educación. Todos ellos son necesarios, desde nuestro punto de vista, para poder justificar y trabajar la parte práctica de la tesis, el Programa Aretai. Somos conscientes de que tratar de estudiar esta amplitud de cuestiones no nos ha permitido profundizar en muchas de ellas tanto como hubieramos querido, ya que nos hubiera impedido poder continuar con la línea que trazamos desde el inicio y con los objetivos de la investigación.

La segunda de las limitaciones que queremos señalar es que ninguno de los autores, de los informes, tesis o trabajos que hemos consultado y analizado, realiza una propuesta similar o parecida a la nuestra sobre el desarrollo de un Programa de formación en valores y virtudes para desplegarlo en las empresas u organizaciones. Esto ha dificultado la posibilidad de comparar y de partir de un trabajo ya realizado para tener que crearlo desde el inicio.

En tercer lugar, el Programa Aretai es la fundamentación de una propuesta práctica que no se ha aplicado, como tal y, de manera íntegra, en ninguna empresa. Aunque nuestra fundamentación se apoya en la revisión e investigación bibliográfica y en la experiencia profesional del trabajo con diferentes empresas y organizaciones, no podemos medir los resultados de su aplicación porque no se ha llevado a la práctica en una organización. Tenemos que señalar, sin embargo, que muchas de las actividades

prácticas que se proponen se han adaptado de algunas que ya hemos utilizado en varias ocasiones en distintas formaciones.

La cuarta de las limitaciones de la investigación es haber partido de algunas premisas previas que damos por válidas como es querer argumentar y justificar que la empresa puede llegar a ser una escuela de valores y virtudes para las personas que forman parte de ella. Esta premisa inicial es la que establece el hilo conductor de todos los temas que tratamos para poder justificarlo a través de las aportaciones de diferentes autores y teorías.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Consideramos que una de las líneas de investigación más importante que puede derivar de la presente tesis doctoral es el desarrollo del Programa ARETAI en varias empresas para poder adaptarlo a diferentes necesidades organizacionales, para evaluar su impacto, medir sus resultados y detectar fortalezas y áreas de mejora.

El Programa ARETAI está pensado y diseñado para ser aplicado como programa formativo y de desarrollo personal y profesional. Cada una de las empresas u organizaciones en las que se aplicara tendría que definir una serie de indicadores para poder medir su impacto en la transformación de la empresa. Esta sería, en realidad, una línea de investigación abierta que implicaría un proceso de evolución del propio Programa ARETAI con introducción de indicadores y la creación de un sistema de medición de intangibles, en este caso de cómo la formación en valores y virtudes puede tener un impacto transformador en las personas, en la empresa y en la sociedad. Este sería el reto por plantear como futura línea de investigación, algo que podría llevarse a cabo con un equipo de trabajo e, incluso, con la colaboración de una Escuela de Negocios o una entidad académica que liderara la implantación del Programa en diferentes empresas.

Las dudas que plantea el retorno de este tipo de iniciativas para las empresas puede suponer una gran barrera para el desarrollo de Programas como el que proponemos, para la formación en valores y virtudes de los profesionales e, incluso, para la integración de un Programa formal de ética en la compañía. La evolución en la medición de parámetros intangibles que muestren el retorno de este tipo de iniciativas supondría un gran paso para mostrar las ventajas de la formación en ética, en valores y virtudes en las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abellán-García, Á. (2019). Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica. *Cuadernos Empresa y Humanismo 131-140*. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/handle/10171/57970>
- Acevedo, A. (2011). Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain. *Journal of Business Ethics 105*, 197–219. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0959-x>
- Acevedo, J. (2011). *Ética y humanismo en la educación*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/40729>
- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella: Employer Branding en una sociedad conectada*. Córdoba: Almuzara.
- Aguiles, A. y Subirats, M. (2017). *Coeducación, apuesta por la libertad*. Barcelona: Octaedro
- Aguirre, A. y Pinto, M. (2011). Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales. *Revista Mad: Revista Del Magíster. Antropología y Desarrollo*, ISSN 0718-0527, Nº. 15, 2006. <https://doi.org/10.5354/0718-0527.2006.14022>
- Aguirre Baután, Á. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Albareda, S. (2016). The Contributions of Laudato si' within the Context of the 2030 Agenda for Sustainable Development. *Scripta Theologica*, 48(2), 443–462. <https://doi.org/10.15581/006.48.2.443-462>
- Alcoberro, R. (2007) (coord., Murillo, D., Revenga, A., Arnau, J., Gutiérrez, Á., Samper, I., ... Rafols, C.) *Ética, Economía y Empresa. La dimensión moral de la economía*. Barcelona: Gedisa.
- Alé-Ruiz, R. (2016). Repensar la organización empresarial. Aportaciones vitorianas al modelo actual de empresa. *Revista Empresa y Humanismo / Vol XIX / Nº 1*, 31–64. <https://doi.org/10.15581/015.XIX.1.31-64>
- Altarejos, F. (2004). *Retos educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidaria*. Pamplona: EUNSA. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/47402>
- Altarejos, F. y Naval, C. (2011). *Filosofía de la educación (3ª)*. Navarra: Eunsa.
- Alter, K. (2006). *Social Enterprise Typology*. Recuperado de <https://canvas.brown.edu/courses/1073328/files/61028038>

- Althammer, J., Bergsdorf, W., Depenheuer, O. y Rauscher, A. (2008). *Manual de enseñanza social católica*. Berlín: Duncker & Humblot.
- André-Vincent, P. (1983). La Doctrina social: de León XIII a Juan Pablo II. *Scripta Theologica. 1983, Vol 15 (1)*, p: 157-166. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/13801>
- Aquinas, T. (1981) [1273]. *Summa Theologiae*. London: Burns Oates and Washbourne, Ltd.
- Aquinas, S. T. (2014). The summa theologica: Complete edition. Catholic Way Publishing.
- Aragón-Sánchez, A., y Esteban-Lloret, N. (2010). La formación en la empresa española: ¿sólo se busca mejorar los resultados organizacionales? *Universia Business Review, (26)*, 36–58.
- Aramayo, R. (2014). Responsabilidad ética. *Eunomía. Revista Cultura de la Legalidad; Eunomía Nº1 (Septiembre 2011 – Febrero 2012)*. Recuperado de <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2162/1095>
- Arcas, P. A. (2007). *Hans Jonas y el principio de responsabilidad: del optimismo científico-técnico a la prudencia responsable*. Granada: Universidad de Granada. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=72076&info=resumen&idioma=SPA>
- Argandoña, A. (1990). *El pensamiento económico de Milton Friedman*. Universidad de Navarra.
- Argandoña, A. (2011). *El Bien Común*. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0937.pdf>
- Argandoña, A. (2014). La ética en la empresa y la ética del directivo. *Boletín de Estudios Económicos, Vol. 69, No. 211, 2014, Pp 9-24.*
- Argandoña, A. (2015). Consistencia y Ética en la toma de decisiones (July 13, 2015). *IESE Business School Working Paper No. WP-1128.*
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2697147>
- Argandoña, A. (1994). La enseñanza de la ética de la empresa. *Anuario Filosófico, 1994 (27)*, 745 – 761. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/3299>

- Aristóteles. (1978). *Acerca del alma* (Asesor par). Madrid: Gredos. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/438072549/Acerca-del-alma>
- Aristóteles. (1985). *Ética Nicomaquea. Ética Eudemia* (E. Lledó y J. Pallí, Eds.). Madrid: Gredos.
- Aristóteles. (2019). *Ética a Nicómaco* (Lledó, E.). Barcelona: Gredos.
- Armenteros, E.M. (2017). El consumo socialmente responsable: Un enfoque conceptual. *Antropología Experimental, 0 (16 SE-Artículos)*. <https://doi.org/10.17561/rae.v0i16.3286>
- Arpini, A. M. (2019). *Diversidad y reconocimiento: para una revisión del humanismo. Pico della Mirandola y Bartolomé de las Casas*. Recuperado de <http://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/95130>
- Asamblea General de Naciones Unidas. (1987). Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development. *International Affairs*. <https://doi.org/10.2307/2621529>
- Asilomar Conference. (2017). Asilomar AI Principles. *Future of Life Institute*.
- Ayestarán, I. (2005). *El principio de precaución y el principio de responsabilidad "adversus" el imperativo tecnológico*. Valencia: Debats (Vol. 89).
- Bajo, A., González, M., y Fernández, J. L. (2013). Responsabilidad social y empresa sostenible. *AdComunica, (SE-Otras investigaciones)*, 223–243. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2013.5.14>
- Ballesteros, J. (2004). *Biotecnología, dignidad y derecho: bases para un diálogo*. Pamplona: Universidad de Navarra, Ediciones. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/17054>
- Bañón-Gómis, A., Guillén, M. y Ramos, N. (2011). La Empresa Ética y Responsable. *Universia Business Review, (30)*, 32-43 ISSN: 1698-5117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43318798003>
- Baños, P. (2018a). *Así se domina el mundo*. Barcelona: Planeta. Círculo de Lectores.
- Baños, P. (2018b). *El Dominio Mundial. Elementos del poder y claves geopolíticas*. Barcelona: Ariel.
- Barraca, J. (2018). *La estética de las organizaciones y de sus dirigentes*. Madrid: Schedas.

- Barrena, J., López, M. y Romero, P. M. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8–14.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002>
- Barrio, E. (2019). *Responsabilidad Social Corporativa, de la noción a la gestión*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bauman, Z. (2003). *En busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid: Siglo XXI.
- Bauman, Z. y Donskis, L. (2015). *Ceguera moral: la pérdida de sensibilidad en la modernidad líquida*. Barcelona: Paidós.
- Benavides, J. y Fernández Mateo, J. (2020). *Los límites de la sostenibilidad*. Pamplona: EUNSA.
- Bernal, A., González-Torres, M. C. y Naval, C. (2015). La educación del carácter. Perspectivas internacionales. *Participación Educativa*, 4(6), 35–46.
- Beyer, C., Gunasekara, N., Mastrocinque, N., & O'Rourke, J. S. (2019). Johnson & Johnson: A Crisis Over Baby Powder (A). The Eugene D. Fanning Center for Business Communication, Mendoza College of Business, University of Notre Dame.
- Bishop, W. H. (2013). *The Role of Ethics in 21st Century Organizations*. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 635–637. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1618-1>
- Blanco, A. (2019). *El Cuarto Sector en España*. Madrid. Recuperado de <https://www.elcuartosector.net/wp-content/uploads/2019/05/CGC-El-cuarto-Sector-en-Espa%C3%B1a.pdf>
- Bocatto, E. y Pereira, R. C. (2006). Los dilemas éticos de la evaluación del desempeño: un estudio de caso. *XIV Congreso Nacional de Ética, Economía y Dirección (EBEN)*. Valencia: Universidad Politécnica.
- Bosch, M. (2012). *El poder de la belleza*. Navarra: EUNSA. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/47117>
- Bosch, M. (2015). *La ética amable*. Navarra: EUNSA. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/47253>
- Bosch, M. y Cavallotti, R. (2016). Is it Possible a Definition of Integrity in the Business Ethics Field? *Revista Empresa y Humanismo*, XIX (2), 51–68.
<https://doi.org/10.15581/015.xix.2.51-68>

- Boyd, D. R. (2016). *Becoming of Two Minds about Liberalism*. SensePublishers.
<https://doi.org/10.1007/978-94-6300-319-3>
- Branson, R. (2014). *El estilo Virgin*. Bogotá: Paidós Empresa.
- Bruckner, P. (1995). *La tentación de la inocencia*. Barcelona: Anagrama.
- Brugger, E. C. (2019). *Catholic Social Teaching Is Catholic Moral Teaching. In E. C. Brugger & G. V Bradley (Eds.), Catholic Social Teaching: A Volume of Scholarly Essays* (pp. 509–527). Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/DOI: 10.1017/9781108630238.022>
- Burgos, J.M. (1997). ¿Es posible definir el personalismo? El Primado de la persona en la moral contemporánea: XVII Simposio Internacional de Teología de la Universidad de Navarra / edición dirigida por Augusto Sarmiento... [et al.], *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1997, pp. 143-152*.
- Burgos, J.M. (2007). *La filosofía personalista de Karol Wojtyla*. Madrid: Palabra.
- Burgos, J.M. (2015). *La experiencia integral: un método para el personalismo*. Madrid: Palabra.
- Burgui, M. (2015). Hans Jonas: conservación de la naturaleza, conservación de la vida. *Cuadernos de Bioética, 26(2), 253–266*.
- Caldecott, J., y Riera, J. L. (2011). *Agua: ecología de una crisis global*. Barcelona: Libros del Lince.
- Calvo Cabezas, P. (2012). *Racionalidad económica: aspectos éticos de la reciprocidad*. Universitat Jaume I de Castellón.
- Camacho, I., Fernández, J. L., González, R. y Miralles, J. (2013). *Ética y Responsabilidad Empresarial*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Campomanes, E. y Díaz, L. (2013). *Ética empresarial. Ideas, reflexiones y casos*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Camps, V. (1990). *Virtudes Públicas*. Madrid: Espasa Calpe.
- Camps, V. (1993). *Los valores de la educación*. Madrid: Alauda.
- Camps, V. (2021). *Tiempo de cuidados. Otra forma de estar en el mundo*. Barcelona: Arpa.
- Cañas, J. L. (1998). *Gabriel Marcel: filósofo, dramaturgo y compositor*. Madrid: Palabra.

- Cantero, F. G. (2004). La educación en Derechos Humanos en el sistema educativo. *Tarbiya, Revista de Investigación e Innovación Educativa*, (35).
- Carroll, N. (1998). *Art, narrative, and moral understanding*. In J. Levinson (Ed.), *Aesthetics and Ethics: Essays at the Intersection* (pp. 126–160). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9780511663888.005>
- Carta anual de Larry Fink a los consejeros delegados. BlackRock. (2019). Recuperado el 19 de agosto, 2019, de <https://www.blackrock.com/es/2019-larry-fink-carta-anual>
- Casado, Á. y Sánchez-Gey, J. (2007). *María Zambrano. Filosofía y Educación. Manuscritos*. Málaga: Ágora.
- Castilla, B. (2015). La persona desde el punto de vista transcendental: Zubiri y Polo. *Studia Poliana*. 17, 2015, 73-100.
- Catecismo de la Iglesia Católica. (1992). Recuperado el 13 de mayo, 2020, de http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/index_sp.html
- CERSE. (2014). Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas. Recuperado el 25 de junio de 2019, de <http://www.mitramiss.gob.es/es/rse/eerse/index.htm>
- Chávez, B. (2017). *Tu Consumo puede cambiar el mundo*. Barcelona: Península.
- Chouinard, Y. (2006). *Qué mi gente vaya a hacer surf*. Madrid: Desnivel.
- Cicerón, M. T. y García Pinilla, I. J. (2014). *Los deberes*. Madrid: Gredos.
- Club Excelencia en Gestión. (2019). *Modelo EFQM 2020*. Madrid.
- Cobo, J. M. (2003). Universidad y ética profesional. *Teoría de la educación: Revista interuniversitaria*. 2003, v. 15, diciembre-marzo. P. 259-276. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10366/71945>
- Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA. (2003). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid.
- Comisión Europea. (2011). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo, al Comité Económico y Social Europeo, y al Comité de las Regiones, sobre Inteligencia artificial para Europa*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/ES/COM-2018-237-F1-ES-MAIN-PART-1.PDF>

- Comisión Europea, Dirección General de Redes de Comunicación, Contenido y Tecnologías, (2018). *Directrices éticas para una IA fiable*, Oficina de Publicaciones. <https://data.europa.eu/doi/10.2759/14078>
- Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia. (2004). Recuperado el 20 mayo, 2020, de
http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html
- Conesa-Lareo, M. D. (2005). Soluciones a la crisis del sentido de lo humano. Una aproximación a Marcel y Levinas. *Anuario Filosófico, 2005 (38)*, 535-554, (2), 535–554.
- Conill, J. (2015, July 1). La intimidad corporal en la filosofía de Ortega y Gasset. *Isegoria, Nº 53, 0(53)*, 491–513. <https://doi.org/10.3989/isegoria.2015.053.03>
- Conill, J. (2006). *Horizontes de economía ética*. Madrid: Tecnos.
- Corchero Beltrán, L. (2019). *Influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en la transparencia de las empresas. El caso de Nike: cómo una crisis de reputación transformó la mentalidad del líder de ropa deportiva*. Recuperado de <https://riunet.upv.es:443/handle/10251/127793>
- Cortina, A. (1993). Discursive ethics and political democracy. *Revista Colombiana de Psicología; No 2 (1993): Agresividad, Violencia y Ley*. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/15790>
- Cortina, A. (1994). *Claves para una nueva cultura empresarial. Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (1999). *El quehacer ético*. Madrid: Santillana.
- Cortina, A. (2002). *Por una ética del consumo*. Madrid: Taurus.
- Cortina. A. (2005). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. En J. Conill (dir)XIV Seminario Permanente de Ética económica y empresarial (2004-2005). Ética de la empresa: hacia un nuevo orden global, Valencia: Fundación Étnor, pp. 7-18.
- Cortina, A. (2007). Ethica Cordis. *Isegoría. Revista de Filosofía Moral y Política. Nº 37*, 113–126.
- Cortina, A. (2009a). *El Mundo de los valores*. Madrid: Búho

- Cortina, A. (2009b). *Ética de la Razón Cordial. Educar en la ciudadanía del siglo XXI* (2^a). Oviedo: Nobel.
- Cortina, A. (2013a). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Barcelona: Paidós
- Cortina, A. (2013b). Ética del discurso: Un marco filosófico para la neuroética. *Isegoría*, 48(48), 127–148. <https://doi.org/10.3989/isegoria.2013.048.07>
- Cortina, A., y Conill, J. (2014). La responsabilidad ética de la sociedad civil. *Mediterráneo Económico*, 26, 13–29.
- Cortina, A., y Pereira, G. (2009). *Pobreza y libertad. Erradicar la pobreza desde el enfoque de Amartya Sen.* Madrid: Tecnos.
- Croft, J. (1991). *Dragon Dreaming: A Manual for Personal Empowerment, Community Building and Environmental Action.* Gaia: The Gaia Foundation.
- Daughton, A. (2019). Rerum Novarum: Theological Reasoning for the Public Sphere? *Studies in Christian Ethics*, 32(4), 513–526. <https://doi.org/10.1177/0953946819869172>
- Davos avisa: vamos a crisis o caos. (2019). *El Mundo on-Line*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/economia/2019/01/11/5c37acf721efa0027c8b4756.html>
- De la Sota, M. y Zainos, E. (2018). Liderazgo basado en el personalismo: una propuesta de investigación. *Revista Empresa y Humanismo / Vol XXI / Nº 2 / 2018 / 91-122*, 2, 91–122. <https://doi.org/10.15581/015.XXI.2.91-122>
- De las Casas, B. y Fernández, I. P. (1989). *Brevísima relación de la destrucción de África: preludio de la Destrucción de Indias: primera defensa de los guanches y negros contra su esclavización* (Vol. 3). Salamanca: San Esteban.
- Della Mirandola, P. (2003). *Discurso sobre la dignidad del hombre.* México D. F.: UNAM.
- De Moreno, I. F. (2009). La sociedad del conocimiento. *Revista Científica: General José María Córdova*, 5(7), 40–44.
- De Quijano, S. D. (2000). *Organizaciones. ¿Qué son? ¿Cómo han sido pensadas? Su comportamiento. Su evaluación.* Barcelona: Bardenas.
- Delgado, M. (2007). Bartolomé De las Casas y las culturas amerindias. *Anthropos*, 102(1), 91–97. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40466791>
- Delisau, S. (2018). *Demos, moneda social virtual con renta básica.* UOC. Open Access. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10609/93127>

- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un Tesoro*. Madrid: Santillana
- Díaz, C. y Fernández, J. L. (2015). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Conceptual Framework of Ethics and Corporate Social Responsibility: an Anthropological and Strategic Approach*. *Revista Empresa y Humanismo. Vol XIX. N° 2, 2015, 69-118* 69–118. <https://doi.org/10.15581/015.XIX.2.69-118>
- Díaz-Soto, V. M. (2017). *Un personalismo encarnado en el corazón: aportes de Dietrich von Hildebrand*. En É. J. Garzón-Pascagaza, et al. *Filosofía y personalismo en un mundo en crisis: tomo 1* (pp. 95-112). Bogotá: Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/19383>
- Dickens, Ch. (1999). *David Copperfield*. Barcelona: Juventud
- Dickens, Ch. (2011). *Canción de Navidad*. Madrid: Alianza editorial.
- Diversity, Equity and Inclusion 4.0: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work. World Economic Forum. (n.d.). Recuperado el 23 de julio, 2021, de <https://www.weforum.org/reports/diversity-equity-and-inclusion-4-0-a-toolkit-for-leaders-to-accelerate-social-progress-in-the-future-of-work>
- Dolan, S. L. y Raich, M. (2009). *Más allá. Empresa y sociedad en un mundo en transformación*. Barcelona: Profit.
- DJSI. <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview> Consultado el 10.05.2022.
- Duchek, S., Raetze, S. y Scheuch, I. (2020) The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research* 13, 387–423 <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Düwell, M., Braarvig, J., Brownsword, R. y Mieth, D. (Eds). (2014). *The Cambridge Handbook of Human Dignity: Interdisciplinary Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9780511979033>
- Echarry, Y. V. (2020). *El pensamiento educativo de María Zambrano. Una aproximación a sus fundamentos y a su aplicación*. Madrid: Sindéresis.
- ECOSFRON (2020). *Investigación-diagnóstico sobre la situación de la enseñanza de la Economía en el sistema universitario público español*. Consultado en 15 de mayo 2022.

- <https://ecosfron.org/portfolio/investigacion-diagnostico-sobre-la-situacion-de-la-ensenanza-de-la-economia-en-el-sistema-universitario-publico-espanol/>
- Edelman. (2021). *Edelman Trust Barometer*. Recuperado de
<https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>
- Edelman. (2018). *Edelman Earned Branded 2018*. Recuperado de
https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Earned_Brand_Executive_Summary_Brochure.pdf
- Eggers, W. y McMillan, P. (2014). *La Revolución de las soluciones*. Madrid: LID.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty-first century business*. Oxford: Capstone.
- Ellenwood, S. (2014). *Measuring Virtue Better A Little Later and A Little Rougher*. Conference of Jubilee Centre, Oriel College, Oxford.
- Enciso-Congote, J. D. (2017). Implicaciones éticas que se desprenden de algunas corrientes de responsabilidad social: los bienes, las normas y las virtudes. *Revista Empresa y Humanismo*. 20 (2), 2017, 7 – 28. Recuperado de
<https://dadun.unav.edu/handle/10171/43883>
- Esmorís, L. (2015). *La construcción del individuo moderno en dos discursos ejemplares: Giovanni Pico della Mirandola y René Descartes*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Esteban, E. G. (2016). El desarrollo de la ética empresarial ante los avances de la neurociencia organizacional y la neuroética. *Pensamiento*, 72(273), 921–940.
<https://doi.org/10.14422/pen.v72.i273.y2016.009>
- Estrada, H. (2005). Ética del discurso y necesidad de fundamentación. *La Lámpara de Diógenes*. Vol 6, Nº 10 y 11.
- Fayer, A. y Salinas, J. (2017). *La empresa camaleón*. Madrid: LID.
- Felber, C. (2012). *La Economía del bien común* (4º edición) Barcelona: Deusto.
- Fernández-Aguado, J. (2009). *Ética a Nicómaco*. Madrid: LID.
- Fernández García, R. (2018). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Fernández, J. L. (1994). *Ética para empresarios y directivos*. Madrid: ESIC Editorial.

- Fernández, J. L. (2018). Management, Liderazgo Ignaciano y Filosofía Moral. *Revista Portuguesa de Filosofía*, 74(2/3), 473–508. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/26509993>
- Ferreiro-Seoane, F. J., Del Campo, M. O. y Camino-Santos, M. (2018). La formación y la gestión del talento en las empresas más valoradas en recursos humanos en España. *Contaduría y Administración*, 64(3), 114. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1641>
- Fontodrona, J., y Argandoña, A. (2011). *Una visión panorámica de la ética empresarial*. Universia Business Review (30), 12-21.
- Fontodrona, J., Guillén, M. y Rodríguez, A. (2010). *La ética de la empresa en la encrucijada*. Pamplona: EUNSA.
- Fontrodona, J., y Sison, A. J. (2007). Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común. *Revista Empresa y Humanismo*. 2007, Vol. 10, Nº. 2, Pp.65-92.
- Forética. (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y la sostenibilidad, la recompensa del optimista*.
- Fraile, E. B. (2018). La gestión de la responsabilidad social corporativa: Propuesta de un modelo teórico. *Questiones Publicitarias*, 1(22 SE-Ensayos). Recuperado de <https://raco.cat/index.php/questionesppublicitarias/article/view/v1-n22-barrio>
- Frankl, V. (2004). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI.
- Freire, P. (1997). *La educación como práctica de la libertad*. México: Siglo XXI.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M., y Friedman, Rose, C. (1966). *Capitalismo y libertad. Milton Friedman; con la colaboración de Rose D. Friedman*. Madrid: Rialp.
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. New York Times Magazine, 13 September 1970, 122-126.
- Fromm, E. (1978). *¿Tener o ser?* Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Fukuyama, F. (1998). *La Confianza*. Barcelona: Sine Qua Non.
- Fundación BBVA. (2012). *Valores y Ética para el siglo XXI*. Madrid: Fundación BBVA.
- Fundación SERES (2019). “*Diversidad e Inclusión: Oportunidades para las empresas*”.

- FUNDAE. <https://www.fundae.es/empresas/home/necesitas-ayuda/gestiona-el-plan-de-formaci%C3%B3n-de-tu-empresa-5> . Consultado el 7.12. 2020.
- Gallastegui, S. (2020). *La aventura de la humanidad ante la razón y la emoción*. Revista Ethic. <https://ethic.es> Consultado el 2020-11-03.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial, del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Amilburu, M. G. (2005). Literatura, virtudes y educación moral. *Bordón: Revista de pedagogía*, 57(5), 609-622.
- García, H. y Miralles, F. (2016). *Ikigai: los secretos de Japón para una vida larga y feliz* (9^a ed.). Buenos Aires: Urano.
- García Leal, C. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: McGraw-Hill España. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/detail.action?docID=3212533>
- García Núñez, P. (2020). *Caso Volkswagen: análisis del escándalo “Dieselgate” y su efecto en la reputación corporativa de la compañía*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11531/38689>
- García, S. (2016). La Responsabilidad Social Corporativa: su integración en nuestro modelo de gestión institucional. *Visiones de Seguridad. Instituto Universitario de Investigación sobre Seguridad Interior*, 148.
- Gardner, H. (2005). *Las cinco mentes del futuro*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (2011). *Verdad, belleza y bondad reformuladas. La enseñanza de las virtudes en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (2021). *Disciplined mind: What all students should understand*. New York: Simon & Schuster.
- Gardner, H. y Laskin, E. (1998). *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*. Barcelona: Paidós.
- Garza, J. G. y Arredondo, F. (2015). Un modelo de virtudes relacionales y principios guía para una comunidad- empresa basada en el diálogo. *Revista Empresa y Humanismo. Vol. XVIII N° 1, 81-114*. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/handle/10171/37647>
- Gentile, M. C. (2010). *Giving voice to Values*. New Haven: Yale University Press.
- Gentile, M. C. (2013). *Educating for Values-Driven Leadership*. New York: Business Expert Press.

- Gehman, J., Trevino, L. K., y Garud, R. (2013). Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84–112.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (12th ed.). Mexico: Mc. Graw- Hill.
- Gilligan, C. (1977). In a different voice: Women's conceptions of self and of morality. *Harvard Educational Review*, 47(4), 481–517.
- Giner de los Ríos, F. (1933). *Educación y Enseñanza*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Global Justice. (2015). *Corporations vs governments*. Recuperado de https://www.globaljustice.org.uk/sites/default/files/files/resources/corporations_vs_governments_final.pdf
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gomá, J. (2019). *Dignidad*. Barcelona: Galaxia Gutenberg
- Goñi Zubia. (1996). *Giovanni Pico della Mirandola (1463-1494)*. Madrid: Ediciones del Orto.
- Gorbachov, M. (2000). *La Carta De La Tierra*, 1–6. Recuperado de www.cartadelatierra.org
- Gordillo, L. (2015). Ideología y Ética de la voluntad. Una base para la reflexión bioética. *Cuadernos de Bioética*, Vol. XXVI, Núm. 1, 2015, Pp. 51-65. Asociación Española de Bioética y Ética Médica.
- Gracia, D. (1995). Hard times, hard choices: Founding Bioethics today. *Bioethics*, 9(3), 192–206. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8519.1995.tb00355.x>
- Gracia, D. (2004). *Como arqueros al blanco. Estudios de bioética*. Madrid: Triacastela.
- Gracia, D. (2013). *Construyendo valores*. Madrid: Triacastela.
- Gröschner, R. (2005). La dignidad humana. Iter Criminis. *Revista Del Instituto Nacional de Ciencias Penales de México*, (2).
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
- Guillén, M., Lleó, A. y Marco, G. (2011). Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa. *Cuadernos de Gestión*, 11, 33-47. Universidad del País Vasco - Instituto de Economía Aplicada a la Empresa (IEAE).

- Gutián, G. (2017). Juan XXIII y la encíclica *Pacem in terris*: La relación entre bien común y subsidiariedad. *Scripta Theologica*. 46 (2), 2014, 381 - 399
 Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/43819>
- Habermas, J. (1999). *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Madrid: Cátedra, colección teorema.
- Halsall, J., Cook, I. y Wankhade, P. (2016, July 11). Global perspectives on volunteerism: Analysing the role of the state, society and social capital. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36(7–8), 456–468.
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-11-2015-0125>
- Han, B.-C. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder.
- Handy, C. (2002). What is a Business for? *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://papers.ssrn.com/abstract=932676>
- Hann, C. (2018). *Economic Anthropology History and theory*. The International Encyclopedia of Anthropology.
<https://doi.org/10.1002/9781118924396.wbiea2194>
- Hartman, E. M. (Ed.). (2013a). Ethical conflict and the global future. *Virtue in Business: Conversations with Aristotle* (pp. 211–252). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9781139344265.010>
- Hartman, E. M. (Ed.). (2013b). Teaching virtue in business school. *Virtue in Business: Conversations with Aristotle* (pp. 189–210). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9781139344265.009>
- Hatami, A. y Firoozi, N. (2019). A dynamic stakeholder model: An Other-oriented ethical approach. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 349–360.
<https://doi.org/10.1111/beer.12222>
- Hausman, D. M., y McPherson, M. S. (2007). *El análisis económico y la filosofía moral*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Havard, A. (2010). *Liderazgo virtuoso. Las virtudes clásicas, base de la excelencia personal*. Madrid: Palabra.
- Haya, F. (2004). Individualidad e individuación según Edith Stein. *Daimon Revista Internacional de Filosofía*, (32), 159–174.
- Hays Grop (2020). Informe sobre Diversidad e Inclusión. Recuperado de <https://www.hays.es/diversidad-inclusion>

- Heidegger, M. (1994). *Serenidad*. Barcelona: Ediciones del Serbal. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/50955320/Serenidad-Martin-Heidegger>
- Hernández, Á. (2018). La educación en ciudadanía en el pensamiento de Adela Cortina. *Nova et Vetera*, 1(27), 76–96. <https://doi.org/10.22431/25005103.505>
- Herrera, M. B. (1985). Interpretando a Critilo, un protagonista de “El Criticón” de Baltasar Gracián. *Hispanófila*, (85), 43–55. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/43808140>
- Herrero, P. P. (2000). Evaluación del impacto de la formación de las organizaciones. *Educar, [en línea]*, 2000, n.º 27, pp. 119-33, <https://raco.cat/index.php/Educar/article/view/20737>
- Hessel, S. y Morin, E. (2012). *El camino de la esperanza: una llamada a la movilización cívica*. Barcelona: Destino.
- Hicks, D. (2011). *Dignity: The essential role it plays in resolving conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Hinkelammert, F. (2002). *Crítica de la razón utópica*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Hinkelammert, F. (2006). Prometeo, el discernimiento de los dioses y la ética del sujeto: Reflexiones sobre un mito fundante de la modernidad- Dialnet. *Polis: Revista Latinoamericana*, 13. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2242771>
- Hodder, R. (2016). Emotion, Organization, and Society. *Society*, 53(4), 425–434. <https://doi.org/10.1007/s12115-016-0038-0>
- Honeyman, R. (2015). *Manual para empresas B: negocios como fuerza positiva para mejorar el mundo*. Santiago de Chile: El Mercurio-Aguilar.
- Hortal, A. (2002). *Ética General de las profesiones*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Hortal, A. (2017). *Ética, conocimiento moral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Hoyos, G. (2008). *Filosofía de la educación*. Madrid: Trotta.
- Hunter, J. C. (1996). *La paradoja*. Barcelona: Urano.
- Ignatieff, M. (2018). *Las virtudes cotidianas. El orden moral en un mundo dividido*. Madrid: Taurus.
- Informe sobre el futuro del trabajo*. (2018). Recuperado de from www.ces.es

- Ingham, J. y Ulrich, D. (2016). Building better HR departments. *Strategic HR Review*, 15(3), 129–136. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0025>
- Innerarity, D. (1995). *La irrealidad literaria*. Pamplona: Eunsa.
- Ismail, S., Malone, M. y Van, G. (2014). *Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Nueva York: Diversion Books.
- Jefatura del Estado. (2011). La Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. *Actualidad Jurídica Uría Menéndez*, (30), 111–115. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf>
- Jiménez-Díaz, J. F. (2018). *La ética política en Max Weber: contexto, análisis e interpretación*. Perseitas, 6(1), 99–122.
- Jiménez, J. y Morales, A. C. (2011). Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (73), 33–60. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17421160003>
- Johnson, S. S., Spehr, M., Rowan, R., Berghoff, J., Kelley, J. y Sisodia, R. (2019). Editor's Desk: The Potential and Promise of Purpose-Driven Organizations. *American Journal of Health Promotion*, 33(6), 958–973. <https://doi.org/10.1177/0890117119855446>
- Jonas, H. (2015). *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.
- Jose, P. D. (2016). Business and society: Creating shared value: In conversation with N. R. Narayana Murthy, Founder, Infosys. *IIMB Management Review*, 28(1), 43–51. <https://doi.org/10.1016/J.IIMB.2016.02.003>
- Jover, G., Gozálvez, V. y Prieto, M. (2017). *Una filosofía de la educación del siglo XXI*. Madrid: Síntesis.
- Juan Pablo II. (1981). *Laborem Exercens*. Recuperado de https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html
- Juan Pablo II. (1987). *Sollicitudo Rei Socialis*. Recuperado de http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis.html

- Juan XXIII. (1961). *Mater et Magistra. Vatican*. Recuperado de http://www.vatican.va/content/john-xxiii/es/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater.html
- Jung-Gehling, C. y Strauss, E. (2018). A Contemporary Concept of Organizational Control: Its Dependence on Shared Values and Impact on Motivation. *Schmalenbach Business Review*, 70(4), 341–374. <https://doi.org/10.1007/s41464-018-0053-3>
- Kane, R. (2019). Dimensions of responsibility: Freedom of action and freedom of will. *Social Philosophy and Policy*, 36(1), 114–131. <https://doi.org/10.1017/S0265052519000232>
- Kant, I. (1994). *La Metafísica de las costumbres* (Trad. Adel). Madrid: Tecnos.
- Kant, I. (1996). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Madrid: Santillana.
- Kaufmann, S. (2013). *La metafísica de la existencia humana de Gabriel Marcel*. Veritas, pp. 65–84. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-92732013000100003>
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios*. Barcelona: Granica.
- Kohlberg, L. (1971). Stages of moral development as a basis for moral education. *Moral education: Interdisciplinary approaches*, 23-92.
- Kotter, J. P. (2015). *La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado*. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-La-organizacion-del-futuro-un-nuevo-modelo-para-un-mundo-de-cambio-acelerado-John-P-Kotter.pdf.pdf>
- Kumano, M. (2018). On the Concept of Well-Being in Japan: Feeling Shiawase as Hedonic Well-Being and Feeling Ikigai as Eudaimonic Well-Being. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 419–433. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9532-9>
- Küng, H. (2010). *Una economía decente en la era de la globalización*. Madrid: Trotta.
- Lafuente, D. y otros. (2019). *9 Necessarios Debates sobre la Responsabilidad Social*. Granada: Comares.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa editores.

- Lane, M. S. (2012). *Eco-republic: What the ancients can teach us about ethics, virtue, and sustainable living*. Nueva Yersey: Princeton University Press.
- Las Casas, B. De. (1989). *Apología*. Madrid: Alianza.
- Lawson, M., Chan, M.-K., Rhodes, F., Parvez Butt, A., Marriott, A., Ehmke, E., ...
- Gowland, R. (2019). *Public Good or Private Wealth*.
<https://doi.org/10.21201/2019.3651>
- Lee, P. (2019). Social Teaching in Pope John Paul II. In E. C. Brugger & G. V Bradley (Eds.), *Catholic Social Teaching: A Volume of Scholarly Essays* (pp. 166–187). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI:10.1017/9781108630238.008>
- Lehmann, K. (2008). *La sombra del Homo oeconomicus. De la necesidad de una economía con una ética integradora y al servicio de la vida*. Discurso En la Asamblea Anual Michaelsempfang de la Oficina Católica, el 17 de septiembre de 2008 en la Academia Católica de Berlín. Berlín.
- Leibniz, G. W. (1710). *Teodicea. Ensayos sobre la bondad de Dios, la libertad del hombre y el origen del mal*. Edición electrónica de, www. philosophia. c. / E. De, & F. U. ARCIS, Eds.). Recuperado de www.philosophia.cl/EscueladeFilosofíaUniversidadARCIS
- León XIII. (1891). *Rerum Novarum*. Recuperado el 17 de mayo, 2020, de http://www.vatican.va/content/leo-xiii/es/encyclicals/documents/hf_lxiii_enc_15051891_rerum-novarum.html
- Levinas, E. (1982). Ética como filosofía primera. *Revista de Filosofía. A Parte Rei*, 43, 1–21. Revista de Filosofía.
- Levinas, E. (2000). *La huella del otro*. Madrid: Taurus.
- Levinas, E. (2016). *Totalidad e Infinito*. Salamanca: Sígueme.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., y Weinberger, D. (2000). *El Manifiesto Cluetrain*. Barcelona: Deusto.
- Lewis, C. S. (2017). *Cartas del diablo a su sobrino* (Vol. 1). Madrid: Rialp.
- Lipovetski, G. (1986). *La era del vacío*. Barcelona: Anagrama
- Lipovetsky, G. (1994). *El Crepúsculo del deber*. Barcelona: Anagrama, Colección Argumentos.

- Lizarazo, E. H. Q. y López, A. M. (2013). Aportes de la ética de Emmanuel Lévinas para el concepto de responsabilidad social empresarial. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 1(38), 16–26.
- Llano, A. (2011). Responsabilidad y humanismo en la empresa actual. En *Empresa y Humanismo. 25 años de un imposible hecho realidad. Cuadernos de Empresa y Humanismo. 2011, Cuaderno 116*. p. 85-108.
- Llano, C., Pérez López, J. A., Gilder, G. y Polo, L. (1990). *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Madrid: Rialp.
- Llano, C. (2000). *La amistad en la empresa*. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/110310>
- Llano, F. (2016). Humanismo renacentista, razón universal y sociedad humana en el pensamiento jurídico de Francisco de Vitoria. *Derechos y Libertades*, 34(1), 91–114. <https://doi.org/10.14679/1021>
- Lodge, G. (2005). The Legitimacy of Business. *Philosophy of Management*, 5(3), 3–21. <https://doi.org/10.5840/pom2005532>
- Losada, M. (2005). La responsabilidad para con el otro: una crítica a occidente. *Universitas Philosophica*, 44–45, 39–62.
- Lowney, C. (2014). *El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Buenos Aires: Granica.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Barcelona: Trotta.
- Lozano, J. M. y Sauquet, A. (1999, November 11). Integrating business and ethical values through practitioner dialogue. *Journal of Business Ethics*, Vol. 22, pp. 203–217. Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1023/A:1006238611718>
- Lozano, J.M. (2012). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.
- Lozano, V. (2004). *La dignidad de la persona según Gabriel Marcel*. Comunicación presentada en las I Jornadas de la AEP: “Itinerarios del personalismo”, UCM, 26–27 de noviembre de 2004. Recuperado de <http://www.personalismo.org/lozano-vicente-la-dignidad-de-la-persona-segun-gabriel-marcel/>
- Lucas Marín, A. (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Madrid: Fragua.
- Luri, G. (2015). *¿Matar a Sócrates?* Madrid: Ariel.

- MacIntyre, A. (2001). *Animales racionales y dependientes*. Barcelona: Paidós.
- MacIntyre, A. (2007). *After virtue: A study in moral theory [1981]*. London: Duckworth.
- Mackey, J. y Sisodia, R. (2016). *Capitalismo consciente: libera el espíritu heroico de los negocios*. Barcelona: Empresa Activa. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-capitalismo-consciente-libera-el-espíritu-heroico-de-los-negocios/9788492921553/3103250>
- Madrid, R. (2008). *Hacia una ética de la responsabilidad: Derrida y el otro “por venir” en Lévinas*. Versión Original Impresa en Sistema de Bibliotecas UCA: Sapientia Vol. LXIII, Nº 223, 2008. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/hacia-etica-responsabilidad->
- Madsbjerg, C. (2017). *Sensemaking: The Power of the Humanities in the Age of the Algorithm*. Londres: B. Little.
- Maestre, A. (2004). “Todas las gentes del mundo son hombres” El gran debate entre Fray Bartolomé de las Casas (1474-1566) y Juan Ginés de Sepúlveda (1490-1573) “All the people in the world are human. *Anales Del Seminario de Historia de La Filosofía*, 21, 91–134.
- Mahoney, D. J. (2019). *The Social Teaching of Pope Francis*. In E. C. Brugger & G. V Bradley (Eds.), *Catholic Social Teaching: A Volume of Scholarly Essays* (pp. 217–232). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108630238.010>
- Manroop, L., Singh, P. y Ezzedeen, S. (2014). Human Resource Systems and Ethical Climates: A Resource-Based Perspective. *Human Resource Management*, 53(5), 795–816. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21593](https://doi.org/10.1002/hrm.21593)
- Mansell, S. (2013). Shareholder Theory and Kant’s ‘Duty of Beneficence’. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 583–599. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1542-9>
- Marcel, G. (1987). *Aproximación al misterio del Ser. Posición y aproximaciones concretas al misterio ontológico*. (J. L. Cañas, Trad.) Madrid: Encuentro.
- Marcat, X. (2018). *Esquivar la mediocridad*. Barcelona: Plataforma editorial.
- Marcos, A. (2018). *Meditación de la naturaleza humana*. Madrid: BAC.
- Marcos, A. (2019). *Verdad Práctica, en L. Flamarique y C. Carbonell (eds.)*. En *La posverdad o el dominio de lo trivial* (pp. 312–323). Madrid: Encuentro.

- Marcos, A. (2001). *Ética ambiental*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Marina, J.A. (2021). *Biografía de la inhumanidad*. Barcelona: Ariel.
- Marina, J. A. (2017). *El bosque pedagógico y cómo salir de él*. Barcelona: Ariel.
- Marina, J. A., Pellicer, C. y Manso, J. (2016). *Papeles para un pacto educativo*. Madrid: Universidad Nebrija - Fundación Universidad de Padres- Fundación Trilema. Recuperado de <http://www.Magisnet.Com/Pdf/Papeles-Pacto.Pdf>.
- Maritain, J. (1966). *Humanismo integral*. Buenos Aires: Carlos Lohlé, Soc. Anónima Ind. y com.
- Maritain, J., & Fitzgerald, J. J. (1946). The person and the common good. *The Review of politics*, 8(4), 419-455.
- Marrero, J. y Sosa, J. J. (2020). Apuntes para una teoría de la formación. *Quriculum. Revista de Teoría, Investigación y Práctica Educativa*, (33), 15–30. <https://doi.org/10.25145/j.qurricul.2020.33.02>
- Martín-Cabello, A. (2015). La desconfianza en las instituciones como expresión del cambio político y cultural. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales* (Vol. 67).
- Martín, D. (2017). *¿Por qué educamos?* Madrid: LID.
- Martín, J. V. (2018). El Quijote, las virtudes y algunas aplicaciones contemporáneas. *CAUCE. Revista Internacional de Filología, Comunicación y sus Didácticas*, (41).
- Martínez, E. (2013). Contemplación de la belleza y perfección de la vida humana. *Espíritu: Cuadernos Del Instituto Filosófico de Balmesiana*, 62 (145), 57–71.
- Martínez, M. (2011). Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral. *Polis [En Línea]*, 8(23), 119-138.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22, 326–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
- Masip, J. (2018). *Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas*. Boletín Económico de ICE (3096).
- Mata, N. (2016). La educación en la ética de los Derechos Humanos. *Justicia*, 21(30), 169–185. <https://doi.org/10.17081/just.21.30.1357>
- McDonald, R. (2013). *A practical guide to Educating for Responsibility in Management and Business*. New York: Business Expert Press.
- McLeod, S. A. (2007). *The milgram experiment*. Simply Psychology.

- McManus, J. (2015). *Engaging Millenials for Ethical leadership: What works for young professionals and their managers*. New York: Business Expert Press.
- McPherson, D. (2013). Vocational Virtue Ethics: Prospects for a Virtue Ethic Approach to Business. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 283–296.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1463-7>
- Mea, W. J., y Sims, R. R. (2019). Human Dignity-Centered Business Ethics: A Conceptual Framework for Business Leaders. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 53–69. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3929-8>
- Melé, D. y Sánchez-Runde, C. (2013). Cultural diversity and universal ethics in a global world. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 681-687.
<https://doi.org/doi:https://dx.doi.org.ponton.uva.es/10.1007/s10551-013-1814-z>
- Melé, D., y González-Cantón, C. (2014). *Human foundations of management: understanding the homo humanus*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Melé, D. (1994). *Ética, Trabajo y Empleo*. Navarra: Eunsa.
- Melé, D. (2016). *Ética en Dirección de empresas*. Madrid: Pearson.
- Melé, D. (2000). Racionalidad ética en las decisiones empresariales. *Revista Empresa y Humanismo*, 2(2), 411–437. Recuperado de
<https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/33410/28885>
- Melé, D. (2012). The Firm as a “Community of Persons”: A Pillar of Humanistic Business Ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89–101.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1051-2>
- Melé, D. (2018). ¿Tiene cabida en la empresa el desarrollo humano integral?. *Revista De Fomento Social*, (290), 369-386. <https://doi.org/10.32418/rfs.2018.290.1505>
- Melé, D. y González-Cantón, C. (2015). *Fundamentos antropológicos de la dirección de las empresas*. Pamplona: EUNSA.
- Melendo, T. (1990). *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid: Rialp.
- Melendo, T. (1994). Metafísica de la dignidad humana. *Anuario Filosófico*, 1994 (27), 15-34. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/570>
- Melendo, T. (2008). *La hora de la familia*. Navarra: EUNSA. Recuperado de
<https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/47042>
- MERCO. <https://www.merco.info/es/> Consultado el 2.05.2022

- Vila Merino, E. S. (2011). Racionalidad, diálogo y acción: Habermas y la pedagogía crítica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(3), 1-15.
<https://doi.org/10.35362/rie5631507>
- Mestre, A. (2011). La ética de la responsabilidad según Robert Spaemann. *Universitas*, 1(10), 233. <https://doi.org/10.17163/uni.n10.2008.10>
- Meynhardt, T., Brieger, S. A. y Hermann, C. (2018). Organizational public value and employee life satisfaction: the mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416653>
- Michelini, J. (2003). La ética del discurso como ética de la responsabilidad. *Literatura y lingüística*, (14), 213-224. <https://dx.doi.org/10.4067/S0716-58112003001400015>
- Milanovic, B. (2017). *Desigualdad mundial: un nuevo enfoque para la era de la globalización*. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://www.marcialpons.es/libros/desigualdad-mundial/9786071653956/>
- Mintzberg, H. (2015). *La sociedad frente a las grandes corporaciones*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Molina, C. (2017). Ética del bien común y de la responsabilidad solidaria. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (117), 365–393.
<https://doi.org/10.5377/realidad.v0i117.3343>
- Monfort, A., Villagra, N. y López-Vázquez, B. (2019). Exploring stakeholders dialogue and corporate social responsibility (CSR) on Twitter. *Profesional de la información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.13>
- Mora, P. (2010). Miseria/Dignitas Hominis en “El Criticón” de Gracián. *Nueva Revista de Filología Hispánica*, 58(1), 95–128. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41220679>
- Moreno, C. M. (2017). *Ética de la empresa*. Barcelona: Herder.
- Moreno, M. y Giménez, F. (2011). La empresa humanista: una organización para el siglo XXI. *Harvard Deusto Business Review*, 205, 48-62.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO.
- Morin, E. (2000). *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix Barral.

- Morin, E. (2015). *Enseñar a vivir. Manifiesto para cambiar la educación*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Morin, E., Roger, E. y Motta, R. (2003). *Educar en la era planetaria*. Barcelona: Gedisa.
- Morris, T. (1997). *Si Aristóteles dirigiera General Motors. Un nuevo enfoque ético de la vida empresarial*. Barcelona: Planeta.
- Mounier, E. (1989). *Personalism*. París: University of Notre Dame.
- Moya, C. (1998). Libertad, responsabilidad y razones morales. *Isegoría*, 0(17), 59–71. <https://doi.org/10.3989/isegoria.1997.i17.198>
- Muñoz, L. (2012). *El nuevo emprendedor socialmente responsable*. Pamplona: EUNSA/Astrolabio.
- Naím, M. (2016). *Repensar el mundo, 111 sorpresas del siglo XXI*. Barcelona: Debate.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- Nam, S. J. y Hwang, H. (2019). What makes consumers respond to creating shared value strategy? Considering consumers as stakeholders in sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 388–395. <https://doi.org/10.1002/csr.1690>
- Naval, C., Bernal, A. y Fuentes, J. L. (2017). *Educación del carácter y de las virtudes*. Diccionario Interdisciplinar Austral, editado por Claudia E. Vanney, Ignacio Silva y Juan F. Franck. Instituto de Filosofía. Universidad Austral. Recuperado de http://dia.austral.edu.ar/Educación_del_carácter_y_de_las_virtudes
- Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Navarro, O. (2007). El «rostro» del otro: Una lectura de la ética de la alteridad de Emmanuel Lévinas. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, 13, 177–194. <https://doi.org/10.24310/contrastescontrastes.v13i0.1600>
- Newton, D. E. (2016). *The global water crisis: a reference handbook*. Santa Bárbara: ABC-CLIO.
- Nicolas, C., Urrutia, A., Valenzuela-Fernández, L. y Gil-Lafuente, J. (2018). Systematic mapping on social media and its relation to business. *European Research on*

- Management and Business Economics, 24(2), 104–113.*
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.01.002>
- Nissim, G. (2013). *La bondad insensata: el secreto de los justos* (Vol. 72). Madrid: Siruela.
- Noah Harari, Y. (2017). *Homo Deus*. Barcelona: Debate
- Nussbaum, M. C. (2001). *El cultivo de la humanidad. Una defensa clásica de la reforma en la educación liberal*. Barcelona: Andrés Bello.
- Nussbaum, M. C. (2005). *El cultivo de la humanidad*. Barcelona: Paidos.
- Nussbaum, M. C. (2016). *El conocimiento del amor. Ensayos sobre filosofía y literatura*. Madrid: Antonio Machado libros.
- Observatorio de RSC (2021). Página 6. Consultado el 17.07.2021. Recuperado de https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf
- O'Donnell, K. (2006). *Valores humanos en la empresa*. Madrid: LID.
- Odiakaose, H. (2018). Organisational Culture and Dynamics. *Global Journal of Management and Business Research; Vol 18, No 1-A (2018)*. Recuperado de <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2406>
- Olcese Santonja, A. y Alfaro, J. (2015). *La Responsabilidad Social, motor del cambio empresarial. Una propuesta española para Europa y América latina*. Madrid: Mc. Graw- Hill.
- Olcese Santonja, A. (2019). *Los retos de la sociedad civil en una democracia avanzada*. Barcelona: Real Academia Europea de Doctores.
- ONU. (1948). *Declaracion Universal de los Derechos Humanos*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- ONU, A. G. (2000). Declaración del Milenio. *New York*, pp. 1–17. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>
- ONU (2015a). *Informe 2015. Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf
- ONU. (2015b). Producción y Consumo Responsables. *Objetivos de Desarrollo Sostenible, 17 Objetivos Para Transformar Nuestro Mundo*.
- ONU. (2019a). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

- ONU. (2019b). La Guía de los vagos para salvar el mundo. Desarrollo Sostenible. Consultado el 19. 04. 2019
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/takeaction/>
- Opdebeeck, H. (2018). El redescubrimiento de la filosofía personalista de Jacques Maritain. *Revista Cultura Económica*, 32(88), 24-34.
<https://hdl.handle.net/10067/1329410151162165141>
- Organización de las Naciones Unidas para la ciencia y la cultura. (2015). *Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?* Recuperado de
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232697>
- Ortega y Gasset, J. (1910). *La Pedagogía social como programa político*. Madrid: Sociedad "El Sitio".
- Ortega y Gasset, J. (1914). *Meditaciones del Quijote* (Serie II.). Madrid: Publicaciones de la Residencia de Estudiantes.
- Ortega y Gasset, J. (1957). *El hombre y la gente* (2016th ed.; eBook, Ed.). Recuperado de
<https://es.scribd.com/read/318065677/El-hombre-y-la-gente>
- Ortega y Gasset, J. (1966). *¿Qué es filosofía?* Colección El Arquero, Revista de Occidente, XI, 242–243.
- Ortega y Gasset, J. (2004). *La Rebelión de las masas*. Barcelona: RBA.
- Palliser, M. (2018). La ceguera moral y sus tipos en Hildebrand. *Quién: Revista de Filosofía Personalista*, (8), 55–75.
- Papa Francisco. (2015). Laudato Si. Aciprensa (Ed.), *Vaticano*. Recuperado de
http://w2.vatican.va/content/francesco/en/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html
- Papa Francisco (2020). Carta del Santo Padre para el evento “Economy of Francesco.” Recuperado el 28 de diciembre, 2020, de,
http://www.vatican.va/content/francesco/es/letters/2019/documents/papa-francesco_20190501_giovani-imprenditori.html
- Papa Francisco. (2020). Fratelli Tutti. <https://doi.org/10.3917/etu.4277.0069>
- Parlamento Europeo P8 TA (2017)0051 Normas de Derecho civil sobre robótica. (2017). Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=/EP//NONSGML+TA+P8-TA-2017-0051+0+DOC+PDF+V0//ES>
- Pascal, B. (1993). *Pensamientos*. Trad. J. Llansó. Barcelona: Altaya.

- Pele, A. (2009). Modelos de la dignidad del ser humano en la Edad Media. *Derechos y Libertades: Revista de Filosofía Del Derecho y Derechos Humanos, Junio 2009, n. 21, Pp. 149-185*. Recuperado de <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/11922#preview>
- Pele, A. (2010). *La dignidad humana*. Madrid: Dykinson.
- Pereña Vicente, L. (2020). El prejuicio racial en el nuevo mundo. *Revista Española de Derecho Internacional, 12(3), 507–509*. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/44295028>
- Pérez, Á. M. (2010). Filosofía y educación: ¿para qué hablar hoy de valores? *Entrevista a Victoria Camps. Contribuciones Desde Coatepec; Núm. 19 (2010)*. Recuperado de <https://revistacoatepec.uaemex.mx/article/view/212>
- Pérez-López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Deusto.
- Pérez-López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid: Rialp.
- Pérez-López, J. A. (1993). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp.
- Pérez Martínez, Á. (2012). *El Quijote y su idea de la virtud*. Madrid: CSIC.
- Pes, Á. y Castiñeira, Á. (2020). *Cambiar el mundo: los ODS como herramientas de transformación. Empresas para un futuro sostenible*. Madrid: LID.
- Peschl, M. F. y Fundneider, T. (2017). Uncertainty and Opportunity as Drivers for Re-Thinking Management: Future-oriented organizations by Going Beyond a Mechanistic Culture in Organizations. *ReThinking Management (pp. 79–96)*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16983-1_4
- Pharo, L. K. (2015). *The Council of Valladolid (1550–1551): A European disputation about the human dignity of indigenous peoples of the Americas*. The Cambridge Handbook of Human Dignity: Interdisciplinary Perspectives (pp. 95–100). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511979033.010>
- Pieper, J. (1988). *Las virtudes fundamentales*. Bogotá: Rialp.
- Pinker, S. (2018). *En defensa de la ilustración*. Barcelona: Paidós.
- Pinto, J. (2015). Gobierno de trabajo y racionalidad práctica. Fundamentos para una teoría de la dirección de empresas a partir del concepto de prudencia de Tomás de Aquino. *Revista Empresa y Humanismo, 16(1), 27–52*. Recuperado de

- <https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/2173/2034>
- Pirson, M. y Jyoti, B. (2018). *Humanistic Management. Leadership and Trust. Volume I*. Nueva York: Business Expert Press.
- Pithod, A. (2019). Dietrich von Hildebrand, filósofo personalista cristiano. *Cultura Económica*, 26(71), 58-67. Consultado de <https://erevistas.uca.edu.ar/index.php/CECON/article/view/2>
- PNUD. (2018). *Índices e Indicadores de Desarrollo Humano*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 1–123. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf
- Polo, L. (2015). *La persona humana y su crecimiento; Obras completas*. Pamplona: EUNSA.
- Paulo VI, P (1967). *Populorum Progressio. Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, (41-43), 3-26. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/derecho/article/view/5795>
- Porcheddu, A. (2007). Zygmunt Bauman. Entrevista sobre la educación. Desafíos pedagógicos y modernidad líquida. *Propuesta Educativa*, (28), 7–18. <https://doi.org/10.30441/700003>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*. América Latina, 89(enero-febrero), 3–18.
- Portuondo, G. (2013). Karl Jaspers y la Filosofía de la comunicación. *Dikaiosyne*, 27:107-122.
- Postigo, E. (2021). Transhumanismo, mejoramiento humano y desafíos bioéticos de las tecnologías emergentes para el siglo XXI. *Cuadernos de Bioética*, 32(105), 133-139. DOI: 10.30444/CB.92
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Naciones Unidas. <https://doi.org/10.1111/j.1469-0691.2008.02069.x>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos (7a. ed.)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/detail.action?docID=3201261>
- Putnam, R. D. (2002). *Solo en la bolera*. Barcelona: Editorial Círculo de Lectores.

- Putnam, R. D. (2003). *El declive del capital social*. Barcelona: Editorial Círculo de Lectores.
- Quesada, B. A. (2011). Aproximación al concepto de “alteridad” en Lévinas: propedéutica de una nueva ética como filosofía primera. *Investigaciones Fenomenológicas*, 0(3), 393. <https://doi.org/10.5944/rif.3.2011.5626>
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [11.05.2022].
- Ravier, A. O. (2012). *Lecturas de historia del pensamiento económico*. Madrid: Unión Editorial.
- Reboul, O. (2009). *Filosofía de la educación*. Barcelona: Davinci Continental.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2016). *El Sector Privado ante Los ODS. Guía Práctica Para La Acción*. Recuperado de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Guia_ODS_PM_20170215_web.pdf
- Reinhard, M. (2015). Una visión integral de la economía. *Documentos a Debate, IDOE-Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, Universidad de Alcalá, N73.
- Rep Track Pulse. <https://www.reptrak.com/> Consultado el 10. 05. 2022
- Reyes, J. y Moros, H. (2018). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1). Recuperado de <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/311/417>
- Roddick, A. (1991). *Body and Soul*. London: Ebury Press.
- Rosenblatt, L., Schussheim, V. y Dubois, M. E. (2002). *La literatura como exploración* (1 ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Rothenhoefer, L. M. (2019). The impact of CSR on corporate reputation perceptions of the public-A configurational multi-time, multi-source perspective. *Business Ethics*, 28(2), 141–155. <https://doi.org/10.1111/beer.12207>
- Rousseau, J.-J. (2004). *El Contrato Social*. Barcelona: RBA
- Royo, A. y Moradiellos García, E. (2017). *La sociedad gaseosa*. Barcelona: Plataforma editorial. Recuperado de https://www.casadellibro.com/libro-la-sociedad-gaseosa/9788417002084/5168279?utm_source=criteo&utm_medium=retargeting&utm_campaign=8705

- Rubia, J. M. (2017). *La proyección en la teoría del derecho, la legislación y la jurisprudencia de la dignidad de la persona como valor, fundamento y principio constitucional*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Ruiz de Alba Robledo (Universidad de Málaga), J. L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1). Recuperado a partir de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847>
- Ruiz, E. y López, S. (2013). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouasp/detail.action?docID=3215544>
- Rumayor, M. (2011). Actualidad educativa del periodismo de Xavier Zubiri. *Revista Semestral Del Departamento de Educación de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra*. Volumen 21, 83–100.
- Russell, C. A., Russell, D. W. y Honea, H. (2016). Corporate Social Responsibility Failures: How do Consumers Respond to Corporate Violations of Implied Social Contracts? *Journal of Business Ethics*, 136(4), 759–773. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2868-x>
- Sáez, P. y Pareras, L. (2010). *Capitalismo 2.0. El poder del ciudadano para cambiar el mundo*. Barcelona: Plataforma editorial.
- Sampedro, J. L. (2009). *Economía Humanista. Algo más que cifras*. Barcelona: Debate.
- Sánchez-Migallón, S. (2002). *El periodismo ético de Dietrich von Hildebrand*. Madrid: Rialp.
- Sánchez, J. (2015). Adela Cortina, el reto de la ética cordial. *Brocar: Cuadernos de Investigación Histórica*, 39, 397–422. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5257685>
- Sánchez, J. A. (2019). Nociones de rostro y responsabilidad en Emmanuel Levinas. *Kénosis/Vol. 7/n.º 12*, 22–48.
- Sandbu, M. E. (2011). *Just Business. Arguments in Business Ethics*. New Jersey: Pearson.
- Sandel, M. J. (2011). *Justicia ¿hacemos lo que debemos?* Barcelona: Debate.
- Sandel, M. J. (2014). *Lo que el dinero no puede comprar. Los límites morales del mercado*. Barcelona: Debate.

- Sandoval, L. Y. (2008). *Institución educativa y empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Saramago, J. (2010). *Ensayo sobre la ceguera*. Madrid: Alfaguara.
- Sarmiento, A. (1997). *El primado de la persona en la moral contemporánea: XVII Simposio Internacional de Teología de la Universidad de Navarra*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/5344>
- Savater, F. (1991). *Ética para Amador*. Barcelona: Ariel.
- Savater, F. (1994). *La infancia recuperada*. Madrid: Taurus.
- Savater, F. (2003). *Los caminos para la libertad. Ética y educación*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Savater, F. (2014). *Ética para la empresa*. Barcelona: Conecta.
- Savur, S. y Sandhu, S. (2017). *Responsible Leadership and Ethical Decision-Making*. Bingley: Emerald Publishing Limited. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1456148&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes editores.
- Schnebel, E. y Bienert, M. A. (2004). Implementing Ethics in Business Organizations. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 203–211. <http://www.jstor.org/stable/25123293>
- Scheyvens, R., Banks, G. y Hughes, E. (2016). The Private Sector and the SDGs: The Need to Move Beyond ‘Business as Usual.’ *Sustainable Development*, 24(6), 371–382. <https://doi.org/10.1002/sd.1623>
- Schawb, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Barcelona: Debate.
- Schwab, K. (2018). *¿Qué es la Globalización 4.0 y estamos listos para ello?* World Economic Forum. Página web. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2018/11/los-forcejeos-de-la-globalizacion-4-0/>
- Schwab, K. y Vanham, P. (2021). *Stakeholder capitalism: a global economy that works for progress, people and planet*. Nueva Jersey: Wiley.
- Schwartz, M. S. (2017). *Business ethics: an ethical decision-making approach*. Chicago: Wiley-Blackwell Publishing Ltd.

- Sculos, B. W. (2018). Demystifying the capitalistic mentality: Reconciling Adorno and Fromm on the psycho-social reproduction of capitalism. *Constellations*, 25(2), 272–286. <https://doi.org/10.1111/1467-8675.12305>
- Sellés-Dauder, J.-F. (2021). La responsabilidad como primera dimensión ética según Leonardo Polo. *Revista Empresa y Humanismo*, 79–95. <https://doi.org/10.15581/015.XXIV.1.79-95>
- Sen, A. (1989). *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza editorial.
- Sen, A. (2005). Human Rights and Capabilities. *Journal of Human Development*, Vol. 6. N2, 151–166. DOI: 10.1080/14649880500120491
- Sen, A. (2010). *La idea de la justicia*. Madrid: Taurus.
- Sen, A., y Kliskberg, B. (2007). *Primero la gente. Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*. Barcelona: Deusto.
- Sendagorta, E. (2008). El humanismo en el liderazgo empresarial. *Revista Empresa y Humanismo*. 2008, Vol. 11, Nº. 2, Pág.II-32. <https://hdl.handle.net/10171/9764>
- Sepúlveda, G. M. (2003). *Autonomía moral: Una posibilidad para el desarrollo humano desde la ética de la responsabilidad solidaria*. *Revista de Psicología*, 12(1), 27–35. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26400102>
- Sgreccia, E. (2013). Persona humana y personalismo. *Cuadernos de Bioética*, XXIV (1), 115-123. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=875/87527461012>
- Sinde, J. M. (2019). Hacia un modelo inclusivo participativo de empresa. *Boletín de estudios económicos*. Bilbao.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. London: Penguin.
- Solomon, R. C. (2001). El papel esencial de las virtudes en la empresa. *Revista Empresa y Humanismo - Año 2001 Vol. IV Nº2*.
- Sonnenfeld, A. (2013). *Liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien* (3a. ed.) Madrid: Encuentro. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/61840>
- Sotelino, A., Mella, I., Ángel, M. y Fernández, R. (2019). El papel de las entidades cívico-sociales en el aprendizaje-servicio. Sistematizando la participación del

- alumnado en el tercer sector. *Teoría de la educación. Revista Interuniversitaria* (2019) 31(2(Jul-Dic)) 197. <https://doi.org/10.14201/teri.20156>
- Sotelo, I. (1990). Moralidad, legalidad, legitimidad: reflexiones sobre la ética de la responsabilidad. *Isegoría*, 0(2), 29–44.
<https://doi.org/10.3989/isegoria.1990.i2.389>
- Sotillo, J. Á. (2015). *El Reto de cambiar el mundo, la agenda 2020 de desarrollo sostenible*. Madrid: Catarata.
- Spaemann, R. (1988). Responsabilidad. *Política. Revista de Ciencia Política*, (18), 11–29.
- Spaemann, R. (1997). ¿Es todo ser humano una persona? *Persona y Derecho: Revista de Fundamentación de las Instituciones Jurídicas y de Derechos Humanos*, ISSN 0211-4526, Nº. 37, 1997, Págs. 9-24. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/12929>
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Stein, E. (1992). *Edith Stein. En busca de Dios*. Navarra: Verbo Divino.
- Stein, E. (2004). *Sobre el problema de la empatía*. Madrid: Trotta.
- Stöber, T., Kotzian, P. y Weißenberger, B. E. (2019a). Culture follows design: Code design as an antecedent of the ethical culture. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 112–128. <https://doi.org/10.1111/beer.12201>
- Stöber, T., Kotzian, P., y Weißenberger, B. E. (2019b). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*, 12(2), 383–424. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0075-1>
- Sushil. (2017, September 1). Does Flexibility Mitigate or Enhance Risk? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(3), 169–171.
<https://doi.org/10.1007/s40171-017-0156-6>
- Tabernero del Río, S. (1993). *Filosofía y Educación en Ortega y Gasset*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Taboada, P. (2008). *El respeto por la persona y su dignidad como fundamento de la bioética*. Vida y Ética. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Médicas.

- Tallis, R. (2011). *Aping Mankind. Neuromania, darwinitis and the misrepresentation of humanity*. Acumen. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/352461160/Raymond-Tallis-Aping-Mankind-Neuromania-darwinitis-and-the-misrepresentation-of-humanity-pdf>
- Taylor, F. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.
- Terino Aguilar, P. (2010). *Heidegger y la pregunta por la técnica*. Edita. ISBN: 978-84-92935-97-0. Recuperado de <http://www.rebelion.org/docs/122686.pdf>
- Thaler, R. H. (2018). Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro. *Revista de Economía Institucional*, vol. 20, n.º 38, 1er semestre. <https://doi.org/https://doi.org/10.18601/01245996.v20n38.02>.
- Thanawala, K. (1998). Justice and international development from Mater et Magistra to Centesimus Annus. *International Journal of Social Economics*, 25(11–12), 1739–1754. <https://doi.org/10.1108/03068299810233402>
- The Aspen Institute, & W.K. Kellogg Foundation. (2009). *The Emerging Fourth Sector*. Washington: Aspen Institute.
- The Aspen Declaration (1992). Consultado el 15 de mayo 2022 <https://charactercounts.org/history/>
- Tirado Serrano, F. J., Gálvez Mozo, A., y Baleriola Escudero, E. (2017). *Las organizaciones en el siglo XXI: un enfoque psicosocial y político*. Barcelona: Editorial UOC.
- Tomas, L., Lombarte, M. J., y Jakiwara, L. G. (2018). *Desarrollo humano V. Educación de la mente ética: un desafío del presente para el futuro*. Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/106081>
- Torralba, F. (2009). *Cien valores para una vida plena: la persona y su acción en el mundo*. Madrid: Milenio. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/uva/titulos/60628>
- Trust The New Brand Equity (2021). Edelman Trust Barometer Special Report.
- UNDP. (2018). *Resumen: Índices e indicadores de desarrollo humano: actualización estadística de 2018*. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_summary_human_development_statistical_update_sp.pdf

- Urbina, D. A. y Ruiz-Villaverde, A. (2019). A Critical Review of Homo Economicus from Five Approaches. *American Journal of Economics and Sociology*, 78(1), 63–93. <https://doi.org/10.1111/ajes.12258>
- Utrilla, P. N.-C. y Torraleja, F. Á. G. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español. *Intangible Capital*, 8(1), 61–91. Doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.292>
- Vargas, L. y González-Torres, M. C. (2009). La revitalización de la Educación del Carácter en el ámbito psicoeducativo actual: Aportaciones desde las ciencias de la Prevención y la Psicología Positiva. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7(3), 1379–1418. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293121984020>
- Vázquez, L. (2014). *Las redes sociales online: el nuevo soporte del capital social*. Tesis. Universidade da Coruña.
- Velasquez, M. G. (2006). *Ética en los Negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson.
- Venegas, J. S.-G. (2014). La educación en María Zambrano: su reflexión sobre la persona. *Aurora: Papeles Del Seminario María Zambrano*, 90–99. <https://raco.cat/index.php/Aurora/article/view/285977>.
- Veríssimo, J. M. C. y Lacerda, T. M. C. (2015). Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 34–51. <https://doi.org/10.1111/beer.12065>
- Villafaña, J. (2013). *Propuesta para una Teoría de la Reputación Corporativa*. Madrid: Pearson.
- Itali, S., Glattfelder J.B., Battiston, S. (2011) The Network of Global Corporate Control. *PLoS ONE* 6(10): e25995. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0025995>
- Voluntarios ONU. (2018). *Informe sobre el estado del Voluntariado en el mundo*.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Weber, M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. Nueva York: The Free Press of Glencoe. Edición española: Economía y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica. 1969.

- Web de Naciones Unidas. (2019). Recuperado de
<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-6-clean-water-and-sanitation.html>
- Wentzer, T. S. y Mattingly, C. (2018). Toward a new humanism: An approach from philosophical anthropology. *HAU: Journal of Ethnographic Theory*, 8(1–2), 144–157. <https://doi.org/10.1086/698361>
- Wheeler, D., Sillanpaa, M. y Sillanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman.
- Wojtyla, K. (2011). *Persona y acción* (J.M Burgos y R. Mora, Eds.). Madrid: Biblioteca Palabra.
- World Economic Forum. (2019). Recuperado de <https://www.weforum.org/>
- Wray-Bliss, E. (2013). A crisis of leadership: towards an anti-sovereign ethics of organisation. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 86–101.
<https://doi.org/10.1111/beer.12010>
- Wright, T. C. (2017). Emmanuel Mounier on the person and vocation. *Logos: A Journal of Catholic Thought and Culture*, Volume 20, Number 1, Winter 2017, Pp. 45-63 (Article), 20(1), 45–63. <https://doi.org/10.1353/log.2017.0002>
- Yunus, M. (2006). *¿Es posible acabar con la pobreza?* Madrid: Editorial Complutense.
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Barcelona: Paidós.
- Yunus, M. (2017). *Un mundo de tres ceros. La nueva economía de pobreza cero, desempleo cero y emisiones neutras de carbono*. Barcelona: Paidós.
- Zander, L., Jonsen, K. y Mockaitis, A. I. (2016). Leveraging Values in Global Organizations: Premises, Paradoxes and Progress. *Management International Review*, 56(2), 149–169. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0277-0>
- Zenteno-Hidalgo, Á. C. y Durán, C. A. D. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 26, pp. 119–136. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.
<https://doi.org/10.2307/43786574>
- Zicolillo, J. (2014). *La era de las corporaciones*. México: Lectorum.

- Zu, L. (2019). Purpose-driven leadership for sustainable business: From the Perspective of Taoism. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1).
<https://doi.org/10.1186/s40991-019-0041-z>
- Zubiri, X. (1980). *Inteligencia sentiente* (Vol. 1). Madrid: Anaya.
- Zurbano, M., Garbiñe, H. y Urzelai, A. (2012). *El Cuarto Sector en Euskadi*. Zamudio: Innobasque.

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustraciones

Ilustración 1 - Figuras: Antiguo y Nuevo Paradigma de Liderazgo.....	159
Ilustración 2 - Figura: Adaptada del “Círculo virtuoso de la ética”.....	168
Ilustración 3 - Figura: Adaptado de “Los 4 agentes de cambio”.....	179
Ilustración 4 - Figura: Saber, saber hacer y hacer.	187
Ilustración 5 - Círculo virtuoso de impacto.....	384
Ilustración 6 – Tres dimensiones formativas.....	387
Ilustración 7 – Explicación visual del Programa Aretai.....	405
Ilustración 8 - Mapa conceptual programa Aretai.....	406
Ilustración 9 - Tres dimensiones formativas.	408
Ilustración 10 - Ikigai.	417
Ilustración 11 - Basada en los Golden Circles de Sinek.....	419
Ilustración 12 - Etapas Dragon Dreaming.....	421

Ilustraciones de los anexos

Ilustración 1 Anexos - Tres dimensiones formativas.	534
--	-----

Tablas

Tabla 1 - Fuente: Sociología de las Organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación	90
Tabla 2 – Empresa tradicional vs empresa humanista.	116
Tabla 3 - Adaptado de la figura: “¿Cuáles son los bienes fundamentales de la persona?”, Guillén, (2006, 113)	152
Tabla 4 - Síntesis de autores sobre persona y dignidad humana	234

Tabla 5 – Diez valores para la empresa.....	332
Tabla 6 - Tabla adaptada de Llano (2008, 210)	352
Tabla 7 - Documentos y políticas para analizar.	394
Tabla 8 – Entrevistas	395
Tabla 9 - Principales políticas de Recursos Humanos	404
Tabla 10 - Iniciativas de RSC globales.	458
Tabla 11 - Iniciativas de RSC Nacionales.....	458
Tabla 12 - Inicitivas y movimientos.....	458
Tabla 13 - Metodología de diálogo con los Grupos de Interés.	461

Tablas de los anexos

Tabla 1 - Anexos - Diez valores (desarrollada en el capítulo 8).	549
Tabla 2 – Anexos - Empresa tradicional vs Empresa humanista	582

Imágenes

Imagen 1 - Fuente: Informe Edelman Trust Barometer (2021).....	34
Imagen 2 - Fuente: página web Economía del Bien Común.....	38
Imagen 3 - Fuente: Informe sobre el Futuro del Trabajo (2018).....	42
Imagen 4 - Fuente: El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción.	
.....	50
Imagen 5 - Fuente: Naciones Unidas (2015).....	52
Imagen 6 - Fuente: Figura Hybrid Spectrum.....	77
Imagen 7 - Figure: Patterns of Organizational Change: Emergency of a Fourth Sector.....	81

Imagen 8 - Fuente: (Change Factory, 2014, 9).....	94
Imagen 9 - Fuente: La Cultura empresarial y el liderazgo.	103
Imagen 10 - Human dignity- centered framework.	217

Imágenes de los anexos

Imagen 1 Anexos - Datos de la Consultora Edelman en su Informe Edelman Earned Branded 2018.....	529
Imagen 2 Anexos - ODS. Fuente página web de Naciones Unidas.	586

ANEXOS DE LA TESIS

ANEXO 1

ASILOMAR AI PRINCIPLES (Asilomar Conference, 2017)

Research Issues

1) Research Goal: The goal of AI research should be to create not undirected intelligence, but beneficial intelligence.

2) Research Funding: Investments in AI should be accompanied by funding for research on ensuring its beneficial use, including thorny questions in computer science, economics, law, ethics, and social studies, such as:

How can we make future AI systems highly robust, so that they do what we want without malfunctioning or getting hacked?

How can we grow our prosperity through automation while maintaining people's resources and purpose?

How can we update our legal systems to be more fair and efficient, to keep pace with AI, and to manage the risks associated with AI?

What set of values should AI be aligned with, and what legal and ethical status should it have?

3) Science-Policy Link: There should be constructive and healthy exchange between AI researchers and policy-makers.

4) Research Culture: A culture of cooperation, trust, and transparency should be fostered among researchers and developers of AI.

5) Race Avoidance: Teams developing AI systems should actively cooperate to avoid corner-cutting on safety standards.

Ethics and Values

6) Safety: AI systems should be safe and secure throughout their operational lifetime, and verifiably so where applicable and feasible.

7) Failure Transparency: If an AI system causes harm, it should be possible to ascertain why.

8) Judicial Transparency: Any involvement by an autonomous system in judicial decision-making should provide a satisfactory explanation auditable by a competent human authority.

9) Responsibility: Designers and builders of advanced AI systems are stakeholders in the moral implications of their use, misuse, and actions, with a responsibility and opportunity to shape those implications.

10) Value Alignment: Highly autonomous AI systems should be designed so that their goals and behaviors can be assured to align with human values throughout their operation.

11) Human Values: AI systems should be designed and operated so as to be compatible with ideals of human dignity, rights, freedoms, and cultural diversity.

12) Personal Privacy: People should have the right to access, manage and control the data they generate, given AI systems' power to analyze and utilize that data.

13) Liberty and Privacy: The application of AI to personal data must not unreasonably curtail people's real or perceived liberty.

14) Shared Benefit: AI technologies should benefit and empower as many people as possible.

15) Shared Prosperity: The economic prosperity created by AI should be shared broadly, to benefit all of humanity.

16) Human Control: Humans should choose how and whether to delegate decisions to AI systems, to accomplish human-chosen objectives.

17) Non-subversion: The power conferred by control of highly advanced AI systems should respect and improve, rather than subvert, the social and civic processes on which the health of society depends.

18) AI Arms Race: An arms race in lethal autonomous weapons should be avoided.

Longer-term Issues

19) Capability Caution: There being no consensus, we should avoid strong assumptions regarding upper limits on future AI capabilities.

20) Importance: Advanced AI could represent a profound change in the history of life on Earth, and should be planned for and managed with commensurate care and resources.

21) Risks: Risks posed by AI systems, especially catastrophic or existential risks, must be subject to planning and mitigation efforts commensurate with their expected impact.

22) Recursive Self-Improvement: AI systems designed to recursively self-improve or self-replicate in a manner that could lead to rapidly increasing quality or quantity must be subject to strict safety and control measures.

23) Common Good: Superintelligence should only be developed in the service of widely shared ethical ideals, and for the benefit of all humanity rather than one state or organization.

ANEXO 2

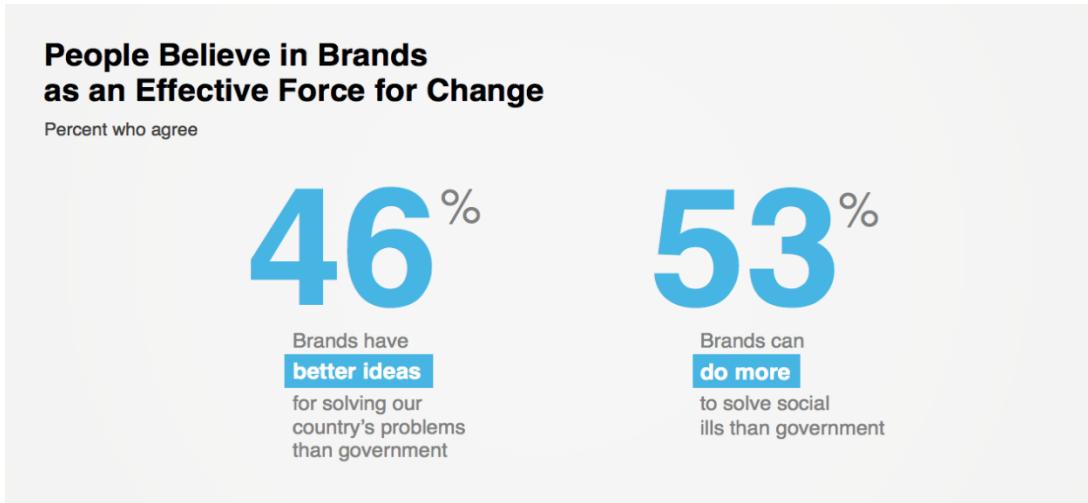


Imagen 1 anexos - Datos de la Consultora Edelman en su Informe Edelman Earned Branded 2018. (Edelman, 2018, 14)

ANEXOS DEL PROGRAMA ARETAI

ANEXO 3.

Compromiso de la dirección con el Programa

La dirección de la empresa (nombre de la organización o empresa), asume como propias las premisas/ creencias objetivas de las que parte el Programa *Aretai* y se compromete a:

- Poner todos los medios y recursos necesarios para facilitar la integración de los principios y el despliegue del Programa formativo en la empresa.
- Trabajar junto con los responsables del departamento de Recursos Humanos y el resto de áreas de la empresa para lograr los objetivos que propone el Programa.
- Revisar las políticas y procedimientos internos y, en caso necesario, modificar aquellos aspectos que puedan suponer una barrera para hacer de la empresa una escuela de valores y virtudes.
- Abanderar y comunicar el proyecto de manera tanto interna como externa.
- Liderar de manera ejemplar y virtuosa. Hacer del liderazgo virtuoso una señal de identidad de la cultura empresarial.

Firmado

ANEXO 4.

Programa Ejecutivo *Aretai*

Para elaborar la propuesta del Programa *Aretai* en un formato de programa de formación externa a la empresa, nos basamos en el modelo de “plantilla de propuesta técnica” de la Institución educativa CEU, en concreto, en el modelo de propuesta técnica de formación ejecutiva de la Escuela de Negocios CEU Castilla y León. Seguiremos los puntos que detalla la plantilla para la redacción de nuestra propuesta. Consideramos que el formato de Programa Ejecutivo puede ser adecuado ya que el número de horas de formación no es muy elevado, es menos que un Máster. Los Programas Ejecutivos tienen una duración de, aproximadamente, cien horas. Además, consideramos que el formato *executive*, es decir, pensado para poder ser compatible con el desempeño profesional puede ser el que mejor se adapte al objetivo de contribuir a formar a los profesionales para hacer de la empresa una escuela de valores y virtudes.

Título: Programa Ejecutivo *Aretai*: Liderazgo virtuoso

1. Enfoque y alcance del Proyecto:

El Programa Ejecutivo en Liderazgo ético: *Aretai*, pretende formar a profesionales para que sean capaces de liderar el proceso de conversión de las empresas en espacios éticos y en escuelas de valores y virtudes. Cada uno de los profesionales de la empresa tiene una responsabilidad para con la transformación de la empresa en una verdadera comunidad de personas, y las empresas, a su vez, como organizaciones sociales, pueden generar un importante impacto positivo en la sociedad logrando comunidades más éticas, más justas y más humanas.

2. Objetivos:

Pedagógicos: Saber. Capacidades, conocimientos, aptitudes a alcanzar.

- Adquirir conocimientos teóricos sobre ética, así como la importancia de los valores y las virtudes.
- Conocer de qué manera integrar la ética en el desempeño profesional diario dentro de una organización.
- Recibir formación sobre Responsabilidad Social Corporativa, entendiendo su necesaria relación con la ética y los valores en la empresa.
- Entender la ética, la práctica de las virtudes y la Responsabilidad Social como una oportunidad de mejora personal/profesional, así como organizacional.

Operativos: Saber hacer. Objetivos de transferencia, lo que el alumno podrá hacer después de recibir la acción formativa.

- Conocerse mejor para gestionar el auto liderazgo.
- Desarrollo de actitudes y aptitudes de liderazgo ético y virtuoso.
- Aproximación a la gestión y dirección de equipos y departamentos de manera ética y orientada a valores.

De impacto: Cambio de actitudes. Efecto de la formación sobre la persona.

- Inclinación del carácter hacia la toma de decisiones conforme a la ética y a la práctica de la virtud.
- Contribución a la transformación de la organización como un espacio ético y una escuela de valores y virtudes.
- Gestionar el proceso de liderazgo ético y virtuoso de la organización.
- Hacer de la organización un referente en Responsabilidad Social Corporativa.

3. A quién va dirigido

El Programa está dirigido a personas que quieran desarrollar habilidades de liderazgo ético orientado a la práctica de las virtudes en las organizaciones y empresas. Está enfocado a profesionales que, normalmente, tienen puestos de responsabilidad y que estén interesados en adquirir conocimientos y habilidades que ayuden a mejorar las organizaciones para que puedan convertirse en espacios éticos, escuelas de valores orientadas al verdadero desarrollo humano.

4. Contenidos

Módulo 1. Autoconocimiento y valores

Módulo 2. Ética y virtudes

Módulo 3. La ética en la empresa

Módulo 4. La empresa como Escuela de valores y virtudes

Módulo 5. Responsabilidad Social Corporativa

Módulo 6. Liderazgo virtuoso

5. Metodología

La metodología de formación del Programa consiste, esencialmente, en conjugar tres elementos: (1) La formación de la inteligencia, (2) la formación de la voluntad y (3) la formación del corazón. La formación de la inteligencia es necesaria, pero no suficiente, por eso, hay que completarla con la formación de la voluntad para poner en práctica las virtudes en el día a día, en el quehacer cotidiano, en el desempeño del trabajo diario. Pero es necesario, también, el corazón como motor e impulso necesario, es lo que ponemos en relación con nuestra dimensión social, con nuestro ser para los demás. Cuando se

conjugan estos tres elementos es cuando podemos hablar, realmente, de educación porque estamos partiendo de una visión integral de la persona humana.²⁰⁰

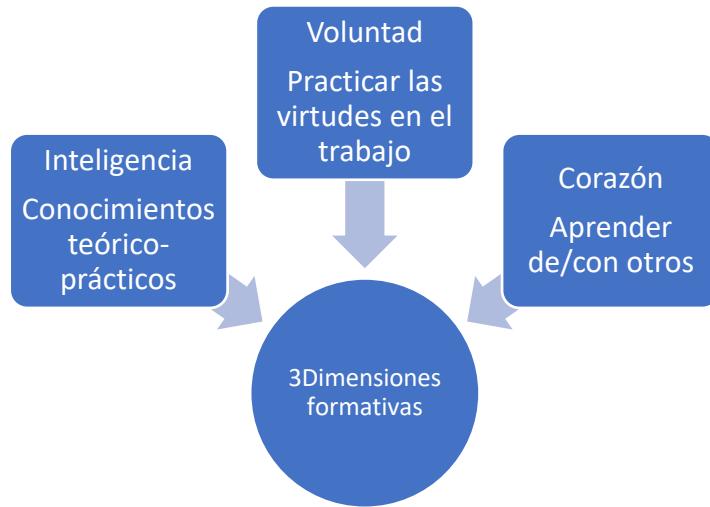


Ilustración anexos – Tres dimensiones formativas. (Elaboración propia)

Se utilizarán como aliadas para apoyar el proceso de formación, las humanidades, ya que entendemos que pueden convertirse en una herramienta adecuada que ayudará a fomentar la capacidad crítica y a guiar el proceso de reflexión personal y de reflexión sobre la organización. A través de la historia, la literatura, el arte, la música y el cine vamos a facilitar el diálogo y a inspirar el pensamiento crítico y transformador de los participantes en el Programa. Esta metodología, además, desarrolla el espíritu de participación y aumenta la cohesión del grupo. La educación, desde un enfoque humanista, se plantea como el “cultivo de la humanidad”, que busca fortalecer las facultades del pensamiento, la emoción y la imaginación, que permiten a los seres humanos reconocer su propia humanidad y la de los demás.

²⁰⁰ Se puede consultar esta explicación de la metodología en las páginas 30-31 del presente documento.

El diálogo abierto es otro elemento fundamental de la metodología del Programa, que hace del aula un espacio para aprender a hacerse preguntas, convirtiéndose así en un espacio de pensamiento y también de encuentro, de acogida y de reconocimiento. En el diálogo reconocemos a los demás como interlocutores válidos, como iguales. De esta forma estamos, además, trabajando y promoviendo valores como la inclusión, la justicia y la corresponsabilidad. Este espíritu crítico y analítico que produce el diálogo fomenta además competencias tan valoradas en la actualidad como la creatividad y la innovación.

Como complemento de esta metodología se propone el *mentoring*, entre los participantes de la formación. Un *mentoring* de espejo (parejas de directivos, profesores alumnos) al mismo nivel, puede favorecer, por la dedicación personal que exige, la mejoría del propio mentor y, por supuesto, del mentorizado. Muchas veces, se aprende más enseñando a otros y poniendo en práctica lo aprendido que siendo sujeto pasivo del aprendizaje.

ANEXO 5.

Entrevistas²⁰¹

Modelo de entrevista para la dirección

1. ¿Cómo definiría la misión de la organización/empresa?, ¿podría corresponder con un propósito superior?
2. ¿Cuál es su propósito/objetivo personal como director de la empresa?, ¿qué impacto quiere tener?
3. ¿Qué haría que valorara su vida profesional como valiosa?
4. ¿Cómo le gustaría que fuera su empresa dentro de cinco años?
5. ¿Podría enumerar los que considera como sus valores principales?
6. ¿Ha tenido a lo largo de su vida, durante su período de formación o como director, alguna formación relacionada con la ética, los valores y la responsabilidad social corporativa?, ¿le parecen importantes estos aspectos?
7. ¿Ha tenido que enfrentarse, alguna vez, a un conflicto ético que le haya hecho anteponer los valores éticos a los resultados empresariales?
8. ¿Qué grupo de interés considera más relevante para llevar a cabo la misión de la organización?
9. ¿Por qué causa le gustaría ser recordado?
10. ¿Cómo cree que le perciben sus empleados? y, ¿los proveedores?, ¿los clientes? y ¿sus competidores?
11. ¿Podría afirmar que las relaciones con sus empleados y con los grupos de interés se basan en la confianza mutua?

²⁰¹ Algunas de las preguntas propuestas están basadas en las ideas de Gentile, (2010) y Pirson y Jyoti,(2018, Capítulo V).

12. ¿Cómo definiría su liderazgo?, ¿cree que está legitimado por la confianza que depositan en usted?
13. ¿Cómo le gustaría que fuera percibida la reputación de la empresa?, ¿qué aspectos le gustaría que fueran más reconocidos por sus empleados y grupos de interés?

Modelo de entrevista para responsables de área y mandos intermedios

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa? y, ¿como responsable de área/departamento/equipo?
2. ¿Estás contento con tu trabajo como responsable área/departamento/equipo?
3. ¿Cuáles son los aspectos que consideras más positivos y los más negativos de tu trabajo?
4. ¿Has participado en la definición (DPT) y/o análisis de tu puesto de trabajo?, ¿estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades que describe?, ¿cambiarías o aportarías algo al respecto?, ¿te gustaría que te hubieran consultado y que lo hagan en el futuro?
5. ¿Conoces el Código Ético de la empresa?, ¿lo has leído?, ¿has recibido formación al respecto?
6. ¿Crees que para la empresa es importante el comportamiento ético?, ¿crees que se valora y se antepone a otros criterios?
7. Como responsable de área/departamento/equipo, ¿pones en primer lugar a las personas a tu cargo por encima de cualquier otro criterio empresarial?

8. Desde tu experiencia, y en base a las instrucciones que puedes recibir como responsable, ¿dirías que para la empresa son más importantes las personas, su desarrollo integral o los resultados orientados al beneficio empresarial?
9. ¿Alguna vez te has tenido que enfrentar a un dilema ético que te haya hecho elegir entre tus valores personales y tu desempeño profesional?, ¿alguna vez has recibido presiones para que te inclinaras a un comportamiento contra la ética?
10. ¿Crees que las personas a tu cargo y tus compañeros te perciben como una persona en la que se puede confiar?, ¿crees que confían en ti?
11. ¿Cómo definirías tu liderazgo?, ¿crees que está legitimado? es decir, ¿crees que te respetan y confían en ti?
12. ¿Cómo te gustaría aportar valor en la empresa? y ¿cómo quisieras aportar valor a las personas de la empresa, a tu equipo?
13. ¿Cómo definirías tu propósito profesional? y ¿tu propósito personal?
14. ¿Sientes que tu vida profesional y tu vida personal son dos esferas separadas e independientes en las que rigen diferentes prioridades y valores?
15. ¿Crees que puedes realizarte con tu trabajo en la empresa?, ¿la empresa apoya tu desarrollo profesional/personal?
16. ¿Te sientes escuchado en la empresa, crees que tienen en cuenta tus aportaciones?
17. ¿Te sientes valorado como persona?
18. ¿Estás orgulloso de trabajar en esta organización?
19. ¿Crees que existe coherencia entre los valores de la organización y su puesta en práctica en el día a día de la empresa?

20. ¿Qué te gustaría que cambiara a mejor?

21. ¿Crees que la empresa puede convertirse en una escuela de valores y virtudes para las personas?, ¿cómo crees que se puede lograr?

Modelo de entrevista para empleados y operarios²⁰²

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?, ¿has estado siempre en el mismo puesto?
2. ¿Te gusta tu trabajo?
3. ¿Cuáles son los aspectos que consideras más positivos y los más negativos de tu trabajo?
4. ¿Has participado en la definición (DPT) y/o análisis de tu puesto de trabajo?, ¿estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades que describe? ¿Cambiarías o aportarías algo al respecto?, ¿te gustaría que te hubieran consultado y que lo hagan en el futuro?
5. ¿Conoces el Código ético de la empresa?, ¿lo has leído?, ¿has recibido formación al respecto?
6. ¿Crees que para la empresa es importante el comportamiento ético?, ¿crees que se valora y se antepone a otros criterios?
7. Desde tu experiencia profesional, dirías que para la empresa son más importantes las personas, su desarrollo integral o los resultados orientados al beneficio empresarial.

²⁰² Algunas de las preguntas del cuestionario coinciden con el cuestionario para mandos intermedios porque consideramos que son igualmente importantes para ambos grupos de profesionales, otras, en cambio, difieren y son específicas de este grupo de profesionales.

8. ¿Alguna vez te has tenido que enfrentar a un dilema ético que te haya hecho elegir entre tus valores personales y tu desempeño profesional?, ¿alguna vez has recibido presiones para que te inclinaras a un comportamiento contra la ética?
9. ¿Sientes que tu vida profesional y tu vida personal son dos esferas separadas e independientes en las que rigen diferentes prioridades y valores?
10. ¿Crees que puedes realizarte con tu trabajo en la empresa?, ¿la empresa apoya tu desarrollo profesional/personal? Si es así, ¿cómo lo hace?
11. ¿Te sientes escuchado en la empresa, crees que tienen en cuenta tus aportaciones?
12. ¿Te sientes valorado y respetado como persona?
13. ¿Estás orgulloso de trabajar en esta organización?
14. ¿Cómo te gustaría aportar valor en la empresa?, ¿y cómo quisieras aportar valor a las personas de la empresa, a tus compañeros?
15. ¿Crees que existe coherencia entre los valores de la organización y su puesta en práctica en el día a día de la empresa?
16. ¿Cómo definirías tu propósito profesional?, y ¿tu propósito personal?
17. ¿Qué te gustaría que cambiara a mejor?
18. ¿Crees que la empresa puede convertirse en una escuela de valores y virtudes para las personas?, ¿cómo crees que se puede lograr?

ANEXO 6.²⁰³

Dinámica: Cómo sería un mundo (sociedad) mejor

La primera parte del ejercicio se realiza de manera individual. Cada persona ha de describir en unas líneas cómo sería un mundo mejor para ella, qué condiciones y características tendría esa “buena sociedad”. (Para hacer mejor este ejercicio puede ser útil identificar aquello que consideramos como negativo en el mundo o lo que formaría parte de la descripción de una sociedad peor). Una vez hecha la descripción, hay que reflexionar para responder a las siguientes preguntas: ¿Crees que casi todas las personas, de tu entorno, en general, estarían de acuerdo con tu descripción de un mundo mejor?, ¿Consideras que lo que describes representa aspiraciones humanas esenciales y que pueden ser comunes a todos los seres humanos?

Una vez respondidas estas preguntas de manera individual, se pondrán en común y debatirán las conclusiones particulares en grupos pequeños, para después abrir el diálogo al gran grupo común para poder ahí extraer una serie de valores que se repiten y que se consideran necesarios para la posibilidad de ese mundo mejor. Cuando se haya realizado este ejercicio de reflexión personal y su puesta en común para propiciar un enriquecedor diálogo, volvemos a trabajar de manera individual para reflexionar y definir los valores y el propósito personal. A continuación, proponemos una serie de preguntas que pueden ayudar en este proceso.

Ejercicio para definir el propósito y los valores personales

Personal

¿Cómo te defines?

²⁰³ Los ejercicios y dinámicas propuestos en este ANEXO 6 se apoyan en las propuestas de los siguientes autores: Gentile (2010), Gentile (2013), McDonald (2013), Pirson y Jyoti (2018).

¿Qué te gusta?

¿En qué eres bueno?

¿Qué te diferencia?

Valores

- Escribe los que consideras como tus cuatro valores más arraigados, los más importantes.
- ¿Qué es lo que te hace admirar a una persona?, ¿qué es lo que más valoras de los demás?
- Trata de recordar y escribe aquellos momentos en los que has actuado conforme a tus valores y aquellos, si los ha habido, en los que has actuado en contra de ellos.
- ¿Alguna vez te ha sentido presionado para que hicieras algo en contra de tus valores?, ¿Cómo actuaste?, ¿qué impacto tuvo tu decisión?
- ¿Es importante para ti poder actuar conforme a tus criterios éticos, a tus valores?

Propósito

Para definir tu propósito personal en tu carrera profesional conviene considerar las siguientes cuestiones:

- ¿Qué impacto quieres tener? Y, ¿sobre quién?
- ¿A quién o quiénes quieres beneficiar? Y, ¿en qué sentido?
- ¿Qué quieres aprender?
- ¿Qué te gustaría lograr (en un sentido aspiracional)?, ¿qué haría tu vida profesional valiosa?
- ¿Cómo quieres sentirte respecto a ti mismo y a tu trabajo?

- ¿Qué te gustaría que dijeran sobre ti?

Dinámica: Evaluando la contribución personal para una buena sociedad

Una vez transcurrido el tiempo de reflexión y trabajo personal para la identificación de los valores y el propósito y, retomando las conclusiones de la puesta en común de la dinámica inicial sobre cómo sería un mundo mejor, proponemos trabajar, a continuación, sobre la responsabilidad y contribución personal en la aportación a una buena sociedad.

Para realizar este ejercicio se trabajará de forma individual. Se trata de pensar de qué manera cada uno de los participantes contribuye con los valores que se identificaron como esenciales y universales, es decir, reconocidos por la mayoría, como cualidades fundamentales de un mundo mejor. Cada persona tendrá que escribir acciones que haya realizado recientemente y que reflejen, de manera concreta, la puesta en práctica de esos valores. De la misma forma que en la dinámica inicial, se propone dialogar en grupos pequeños en un primer momento, para contrastar diferentes opiniones, compartir aspectos comunes, plantear dificultades y conflictos y encontrar nuevas formas de comprensión a través de la perspectiva de los demás compañeros. Transcurrido el tiempo de trabajo en grupos pequeños, exponemos y comentamos las conclusiones del diálogo en el grupo común, al igual que en la primera dinámica.

ANEXO 7.

Extracto del libro “El hombre en busca de sentido”

Dudo que haya ningún médico que pueda contestar a esta pregunta en términos generales, ya que el sentido de la vida difiere de un hombre a otro, de un día para otro, de una hora a otra hora. Así pues, lo que importa no es el sentido de la vida en términos generales, sino el significado concreto de la vida de cada individuo en un momento dado.

Plantear la cuestión en términos generales puede equipararse a la pregunta que se le hizo a un campeón de ajedrez: "Dígame, maestro, ¿cuál es la mejor jugada que puede hacerse?" Lo que ocurre es, sencillamente, que no hay nada que sea la mejor jugada, o una buena jugada, si se la considera fuera de la situación especial del juego y de la peculiar personalidad del oponente.

No deberíamos buscar un sentido abstracto a la vida, pues cada uno tiene en ella su propia misión que cumplir; cada uno debe llevar a cabo un cometido concreto. Por tanto, ni puede ser reemplazado en la función, ni su vida puede repetirse; su tarea es única como única es su oportunidad para instrumentarla.

Como quiera que toda situación vital representa un reto para el hombre y le plantea un problema que sólo él debe resolver, la cuestión del significado de la vida puede en realidad invertirse. En última instancia, el hombre no debería inquirir cuál es el sentido de la vida, sino comprender que es a él a quien se inquiere.

En una palabra, a cada hombre se le pregunta por la vida y únicamente puede responder a la vida respondiendo por su propia vida; sólo siendo responsable puede contestar a la vida. De modo que la esencia íntima de la existencia humana está en su capacidad de ser responsable.

Este énfasis en la capacidad de ser responsable se refleja en el imperativo categórico: "Vive como si ya estuvieras viviendo por segunda vez y como si la primera vez ya hubieras obrado tan desacertadamente como ahora estás a punto de obrar."

Me parece a mí que no hay nada que más pueda estimular el sentido humano de la responsabilidad que esta máxima que invita a imaginar, en primer lugar, que el presente ya es pasado y, en segundo lugar, que se puede modificar y corregir ese pasado: este precepto enfrenta al hombre con la finitud de la vida, así como con la finalidad de lo que cree de sí mismo y de su vida.

Cada persona ha de ser consciente de sus propias responsabilidades; razón por la cual ha de dejarle la opción de decidir por qué, ante qué o ante quién se considera responsable. Corresponde, pues, a cada uno decidir si debe interpretar su tarea vital siendo responsable ante la sociedad o ante su propia conciencia.

Al declarar que el hombre es una criatura responsable y que debe aprehender el sentido potencial de su vida, quiero subrayar que el verdadero sentido de la vida debe encontrarse en el mundo y no dentro del ser humano o de su propia psique, como si se tratara de un sistema cerrado. Por idéntica razón, la verdadera meta de la existencia humana no puede hallarse en lo que se denomina autorrealización.

Esta no puede ser en sí misma una meta por la simple razón de que cuanto más se esfuerce el hombre por conseguirla más se le escapa, pues sólo en la misma medida en que el hombre se compromete al cumplimiento del sentido de su vida, en esa misma medida se autorrealiza. En otras palabras, la autorrealización no puede alcanzarse cuando se considera un fin en sí misma, sino cuando se la toma como efecto secundario de la propia trascendencia.

Ya hemos dicho que el sentido de la vida siempre está cambiando, pero nunca cesa.

Texto adaptado y extraído de Frankl (2004, 131-133)

ANEXO 8.²⁰⁴

Ejercicio para reflexionar sobre los valores de la empresa y los valores en la empresa. Se recomienda trabajar este ejercicio de manera individual.

1. ¿Qué es lo que más valoras en una empresa?

Puntúa del 1 al 5, siendo 5 la puntuación más alta y 1, la más baja los siguientes aspectos. Se puede asignar la misma puntuación a más de un ítem. Puedes completar con otros aspectos que no estén en la lista y consideres importantes para ti.

- El cuidado de las personas
- El respeto por el medio ambiente
- Empleo estable
- La producción de productos y servicios de calidad
- La buena atención al cliente
- La coherencia con la misión y los valores
- El impacto social de su actividad
- La inversión en formación y desarrollo de los empleados
- Las buenas instalaciones para trabajar

2. ¿Tu empresa cumple con estos criterios que valoras?

3. ¿Cuáles consideras que son los grandes retos de los directivos hoy en día?

4. ¿Qué cualidades consideras más importantes para un líder?

5. ¿Crees que la empresa puede ser un espacio de crecimiento y desarrollo personal y profesional? Explica tu respuesta.

6. ¿Crees que son importantes los valores de los profesionales en la empresa?

²⁰⁴ Los ejercicios y dinámicas propuestos en este ANEXO 8 se apoyan en las propuestas de los siguientes autores: Gentile (2010), Gentile (2013), McDonald (2013).

7. Desde tu perspectiva, ¿la empresa es coherente con lo que describe su misión, su visión y sus valores?
8. ¿Son importantes para la empresa el comportamiento ético de sus profesionales y los valores? Justifica tu respuesta.
9. ¿Conoces el Código Ético de la empresa?, ¿consideras que este documento y sus principios son importantes para la empresa?
10. Ordena por el orden de importancia que crees que tienen para la empresa los siguientes aspectos:
 - Cumplir con los objetivos asignados
 - Mantener o bajar el precio de los proveedores
 - La buena relación con los clientes
 - La reputación de la empresa
 - El comportamiento ético y conforme a valores de los empleados
 - El aumento de la facturación
 - El respeto por el medioambiente
11. ¿Te sientes escuchado en la empresa?, ¿te sientes valorado?, ¿te sientes respetado?, ¿dirías que hay espacio para que los empleados aporten, participen y sugieran?
12. ¿Cómo crees que puedes contribuir desde tu trabajo a hacer una empresa mejor?
13. ¿Cómo crees que puedes contribuir a hacer de la empresa una verdadera comunidad de personas que quieren hacer una mejor sociedad?
14. ¿Tu trabajo te ayuda a desarrollarte como persona y profesional?

15. Analiza e interpreta desde tu experiencia personal el trabajo que realizas en la empresa, a modo de descripción de puesto (DPT). ¿Se ajusta tu análisis al DPT que la empresa estima de tu puesto?
16. Valora en una escala del 1 al 10 la importancia que tiene tu trabajo en tu vida.
17. La empresa es un lugar dónde poner en práctica los valores personales. ¿Estás de acuerdo con esta afirmación? Justifica tu respuesta.
18. ¿Alguna vez has tenido algún conflicto ético en la empresa que te haya hecho actuar en contra de tus valores?
19. ¿Qué sugerencias harías a la empresa para que llegara a ser una verdadera escuela de valores?

Dinámica: Diseñando una empresa mejor para un mundo mejor

Una vez realizada la primera parte del trabajo personal sobre los valores en la empresa, proponemos, seguidamente y, enlazando con las preguntas anteriores, la reflexión sobre cómo sería una empresa para un mundo mejor. Los aspectos que señalamos a continuación pueden orientar la reflexión individual que después será llevada al diálogo común.

Cuestiones a las que ha de responder la redacción:

- Definir cómo sería una empresa para un mundo mejor.
- Qué valores necesita cultivar esa empresa.
- Qué herramientas son necesarias para llevar a cabo los valores en la práctica.
- Cómo tiene que ser la contribución personal (la responsabilidad) de cada persona en la empresa.

Dinámica: Diez valores para la empresa

Esta dinámica propone la revisión y el análisis de los valores de la empresa partiendo de la reflexión y el diálogo sobre los “diez valores para la empresa”,²⁰⁵ que presentamos en la siguiente tabla:

VALORES	DEFINICIÓN
Amabilidad	Tratar a todas las personas con la cortesía y el respeto que merece su dignidad.
Compromiso	Participar de la realidad cotidiana para transformarla positivamente.
Confianza	Creer que lo que los demás hacen o dicen será conforme a la verdad.
Escucha	Abrirse al otro en actitud de acogida, comprensión y diálogo.
Honestidad	Actuar conforme a la rectitud de voluntad y conciencia.
Laboriosidad	Entender el trabajo como expresión de la propia realización.
Magnanimidad	Aspirar a “grandes cosas”, a lo sublime y extraordinario.
Reconocimiento	Estimar a una persona como digna de honor.
Responsabilidad	Hacerse responsable de la propia labor ante algo o ante alguien.
Sostenibilidad	Vivir moderadamente con un profundo sentido de respeto por la naturaleza y las personas.

Tabla 1 Anexos – Diez valores (desarrollada en el capítulo 8). (Elaboración propia)

Cada uno de los valores de la tabla se irán definiendo entre todos los participantes, aportando, al final, la definición que encontramos en la tabla.

²⁰⁵ El análisis de los 10 valores para la empresa puede encontrarse en el capítulo 8 de la presente tesis doctoral.

Se tratará de poner en relación los valores vigentes en la empresa con estos diez valores ideales para poder analizarlos de una manera más objetiva.

Se proponen las siguientes preguntas para orientar el diálogo:

- ¿Cuáles serían para vosotros los valores de la empresa?
- ¿Consideráis que los valores de la empresa siguen vigentes?

ANEXO 9.

Primera parte del taller: Definición y búsqueda de ejemplos concretos de las virtudes

A continuación, presentamos, de una manera muy breve, para exponer al inicio del taller, la definición del concepto de virtud, así como las definiciones de las virtudes que queremos trabajar: la prudencia, la justicia, la fortaleza, la templanza, la verdad y la belleza.

Las virtudes

Las virtudes son hábitos estables del carácter que se desarrollan a través de la práctica. Estas disposiciones del carácter facilitan la toma decisiones inclinando a las personas a tomar decisiones más correctas, esto es, conforme a la ética. El comportamiento ético, por tanto, es el que surge de las virtudes y se orienta al desarrollo de las mismas.

La prudencia

Definimos la prudencia como la primera de las virtudes, en tanto en cuanto, es necesaria para poder actuar conforme a la “recta razón” y, por tanto, para poder llevar a la práctica las demás virtudes. Es una virtud intelectual porque precisa del conocimiento de la realidad y de discernimiento de la adecuación a la verdad para poder tomar, entre las posibles, la mejor de las decisiones. Todas las demás virtudes participan de la prudencia.

La justicia

Es la virtud pública por excelencia ya que en ella se apoya la interrelación y la cohesión social. La justicia es la virtud que ordena la relación con los demás. Siguiendo con la idea de la adecuación a la verdad, podríamos afirmar que la justicia es la capacidad

de vivir en la verdad respecto a los otros. Realizar la justicia sería la tarea moral del hombre en cuanto ser sociable por naturaleza.

La fortaleza

La fortaleza es una disposición moral que hace posible realizar la justicia a pesar de cualquier dificultad que se presentara o cualquier sacrificio que hubiera que hacer. Para que la fortaleza pueda ser considerada una virtud, ha de estar ligada al deseo de justicia y guiada por la virtud de la prudencia.

La templanza

La templanza es una virtud que tiene que mucho que ver con el conocimiento de uno mismo y con la voluntad personal ya que se trata de actuar con moderación, con orden y equilibrio en lo que se refiere a las decisiones humanas y a la tendencia a dejarse llevar desordenadamente por las pasiones que deshumanizan al ser humano.

La verdad

Presentamos la verdad como una virtud a la que las demás virtudes deben aspirar, tender o conformarse. La verdad podría verse como la motivación para la acción virtuosa, la razón por la que actuamos conforme a la virtud.

La belleza

De la misma manera que explicamos la verdad como la motivación para realizar las virtudes, podemos explicar la belleza como una manifestación estética de las virtudes morales. La belleza moral resulta de la práctica virtuosa. La belleza dentro del contexto

de las virtudes en la empresa tiene como finalidad hacer tangible lo intangible a través de una manifestación estética exterior.

Segunda parte del taller: El Código de las virtudes cotidianas de la empresa

Una vez expuestas y explicadas las definiciones, damos voz a los participantes para que comenten sus opiniones y busquen ejemplos prácticos de cada una de las virtudes mencionadas con el objetivo de traducir las virtudes en comportamientos concretos. Para trabajar esta parte del taller, se puede proponer que todos los equipos busquen ejemplos de todas y cada una de las virtudes propuestas o, también, pueden repartirse para que cada equipo busque ejemplos de una de las virtudes en cuestión.

A continuación, y una vez realizada esta primera parte del taller de introducción al conocimiento de las virtudes, podemos continuar proponiendo a los participantes la elaboración del “Código de las virtudes cotidianas en la empresa”. Se trata de que, entre todos los participantes, propongan un listado de aquellas virtudes que consideran importantes para el día a día de la empresa y la definición de cada una de ellas. Para ayudar a la elaboración del Código y entender mejor el enfoque y objetivos del mismo, proponemos las siguientes preguntas que pueden ayudar:

- ¿Cómo crees que puede cultivarse la virtud en el día a día de la empresa?
- ¿Cuáles consideras que son las virtudes “cotidianas” más necesarias para la empresa?
- ¿Qué ideas propondrías para fomentar la práctica de la virtud entre los profesionales de la empresa?

Cuando se haya finalizado la redacción del Código, se podría, incluso, buscar la relación de las virtudes que se han propuesto, con las virtudes cardinales ya que, probablemente, derivarán de las primeras.

ANEXO 10.

Extracto de la obra Canción de Navidad. El encuentro con el Sr. Marley.

—¡Hombre de mente mundana! —replicó el Fantasma—, ¿crees o no crees en mí?

—¡Creo! —dijo Scrooge—. No me queda más remedio, pero, ¿por qué los espíritus vagan por la tierra, por qué vienen a mí? —De todo hombre se exige —contestó el Fantasma— que el espíritu que lleva dentro salga y se mezcle entre sus semejantes, y viaje a todos los confines de la tierra y, si esto no sucede en vida, será condenado a hacerlo después de la muerte. Será condenado a vagar por el mundo... ¡Oh, pobre de mí!... y ser testigo de aquello en lo que le está vedado participar, pero que hubiese podido compartir en vida, convirtiéndolo en felicidad.

De nuevo el espectro prorrumpió en lamentos, y agitó sus cadenas, y se retorció las manos, hechas de tinieblas. —Estás encadenado —comentó Scrooge, temblando—. Dime por qué. —Arrastro la cadena que forjé en vida —replicó el Fantasma—. La hice eslabón a eslabón, yarda a yarda. Yo mismo me la ceñí, por propia y libre voluntad, y por propia y libre voluntad la llevé conmigo. ¿Acaso el modelo te resulta desconocido, a ti? Scrooge temblaba más y más. —O, ¿acaso conoces el peso y la longitud de la que tú mismo llevas? —prosiguió el Fantasma—. Hace siete años, la víspera de Navidad, era igual de pesada y larga que ésta. Y desde entonces la has seguido forjando. ¡Y ahora es de lo más macizo! Scrooge bajó la vista, inspeccionando el suelo a su alrededor, esperando encontrarse rodeado por cincuenta o sesenta brazas de cable de hierro; pero nada pudo ver. Jacob —dijo suplicante—. Viejo Jacob Marley, cuéntame más cosas. ¡Dime algo que me sirva de consuelo, Jacob! —Ningún consuelo puedo darte —replicó el Fantasma—. El consuelo viene de otras regiones, Ebenezer Scrooge, y son otros los ministros que lo transmiten, y otra la clase de hombres que lo reciben. Tampoco puedo decirte todo lo que me gustaría, pues poco más es lo que me está permitido. No puedo

descansar, no puedo quedarme, no me permiten permanecer mucho tiempo en un sitio. Mi espíritu jamás fue más allá de nuestro negocio. ¡No lo olvides! En vida, mi espíritu jamás se alejó de los estrechos límites del agujero donde cambiábamos dinero. ¡Y largo es el camino que aún tienen que recorrer mis fatigas! Era hábito de Scrooge, siempre que estaba pensativo, meter las manos en los bolsillos de sus calzones. Y así lo hizo ahora, mientras reflexionaba sobre lo que el Fantasma le había dicho, pero sin alzar los ojos del suelo, ni levantarse. —Pues te habrás hecho el remolón, Jacob —dijo Scrooge, con su voz práctica de hombre de negocios, aunque con humildad y deferencia. —¡El remolón! — exclamó el Fantasma. —Siete años muerto —pensó Scrooge en voz alta—. ¿Y dices que viajando sin parar? —Ni un instante —afirmó el Fantasma—. Sin reposo, sin paz, siempre torturado por el remordimiento. —¿Eres rápido viajando? —preguntó Scrooge. —Lo hago en alas del viento —contestó el Fantasma. —Pues en siete años hubieses podido recorrer mucho terreno —dijo Scrooge. El Fantasma, oyendo aquello, lanzó otro grito, e hizo sonar las cadenas tan horriblemente en el silencio sepulcral de la noche que la ronda hubiese tenido razón en denunciarle por alborotador. —¡Oh, cautivo, encadenado, doblemente aherrojado! —exclamó el Fantasma—. ¡Sin saber que siglos de esfuerzos incesantes, llevados a cabo por criaturas inmortales, son necesarios, pues el fango de que estamos hechos deberá pasar a la eternidad antes de que podamos aprovechar al máximo las inmensas oportunidades que de hacer el bien se nos ofrecen! ¡Sin saber que todo espíritu cristiano, haciendo el bien en su esfera reducida, sea la que fuere, se encontrará con que su vida mortal es demasiado breve para servir a sus semejantes tanto como le está permitido! ¡Sin saber que ninguna medida de arrepentimiento bastará para borrar las oportunidades desperdiciadas durante toda una vida! ¡Oh, mas así fui yo! ¡Así me porté en vida! —Pero si siempre fuiste un buen hombre de negocios, Jacob —dijo Scrooge con

voz desfallecida, pues empezaba a comprender que todo aquello podía aplicársele a él mismo.

—¡Negocios! —exclamó el Fantasma, de nuevo retorciéndose las manos—.

¡La humanidad era mi verdadero negocio... el bienestar de todos, la caridad, la piedad, la indulgencia, la benevolencia! Todo esto hubiese debido ser mi negocio, mi preocupación.

Las operaciones comerciales no eran más que una gota de agua en el vasto océano de mi negocio terrenal. Alzó las cadenas en toda la extensión de su brazo, como si aquélla fuese la causa de toda su estéril aflicción, y luego volvió a arrojarlas violentamente contra el suelo. —Es en estos días del año que van pasando —dijo el Espectro—, cuando más sufro. ¿Por qué andaría entre mis semejantes con los ojos clavados en el suelo, sin alzarlos un solo instante hacia aquella bendita Estrella que condujo a los Sabios de Oriente hasta la pobre morada? ¿Acaso no había moradas pobres a las que yo hubiese podido llegar, siguiendo su luz? El desánimo iba apoderándose de Scrooge al ver que el Espectro proseguía con sus lamentaciones. Empezó a sentir estremecimientos, fortísimos estremecimientos. —¡Presta atención! —exclamó el Fantasma—. Mi tiempo está

llegando a su fin. —Te escucharé —dijo Scrooge—, pero ¡no seas duro conmigo! ¡No me vengas con retóricas, Jacob! ¡Por lo que más quieras! —No sabría decirte cómo he podido aparecerme ante ti de tal manera que tú pudieras verme, pues muchas, muchísimas veces, me he sentado a tu lado... invisible. La idea no resultaba agradable, y Scrooge sintió un escalofrío y un sudor frío que le cubría la frente. —No es ésa una parte leve de mi castigo —prosiguió el Fantasma—. Esta noche he venido para anunciarle que todavía te queda una oportunidad, una esperanza de escapar a un destino como el mío; una oportunidad y una esperanza que yo te he procurado, Ebenezer. —Siempre fuiste un buen amigo para mí —dijo Scrooge—. ¡Gracias! —Recibirás la visita de tres Espíritus —

añadió el Fantasma. Al oírle, el rostro de Scrooge reflejó casi tanto desánimo como el del Fantasma. —¿Son éas la oportunidad y la esperanza de que me hablabas, Jacob? — preguntó Scrooge con voz desfallecida. —En efecto. —Me... me parece, pues, que preferiría dejarlo correr —dijo Scrooge. —Sin estas visitas —dijo el Fantasma—, no te queda esperanza de evitar verte en mi caso. Prepárate para recibir la primera mañana, cuando la campana dé la una. —¿No podría recibirlas todas a la vez, y así terminar el asunto, Jacob? —preguntó Scrooge. —La segunda la recibirás la noche siguiente, a la misma hora. Y la tercera dentro de dos noches, cuando la última campanada de las doce haya dejado de vibrar. No esperes volver a verme, y, por tu propio bien, procura no olvidar lo que ha sucedido entre nosotros. Tan pronto hubo dicho estas palabras, el espectro cogió su mortaja de encima de la mesa y se la ató alrededor de la cabeza, como antes. Scrooge lo comprendió al oír el fuerte chasquido que hicieron los dientes al juntarse las mandíbulas. Entonces se aventuró a levantar la vista de nuevo, y vio que su visitante sobrenatural se hallaba ante él, erguido, con la cadena hecha un ovillo y colgada del brazo. La aparición empezó a alejarse de él, caminando hacia atrás; y, a cada paso que daba, la ventana se alzaba un poco, de tal manera que cuando el Fantasma llegó a ella estaba abierta de par en par. El espectro le hizo señas de que se acercase, y así lo hizo Scrooge, pero, cuando sólo dos pasos les separaban, el Fantasma de Marley levantó una mano, ordenándole que no diese un paso más. Scrooge se detuvo. Y lo hizo menos por obediencia que por sorpresa y miedo, pues, al levantarse la mano del Fantasma, Scrooge oyó unos ruidos confusos en el aire; sonidos incoherentes, de lamentación y arrepentimiento; gemidos de indecibles desconsuelo y autoacusación. Tras permanecer un momento escuchándolos, el Espectro unió su voz a tan fúnebre canto, y salió flotando hacia la noche helada y oscura. Scrooge fue tras él, desesperado y curioso, hasta la

ventana. Se asomó. El aire estaba lleno de apariciones que vagaban de acá para allá con infatigable apresuramiento, sin dejar de gemir un solo instante. Todos, sin excepción, iban encadenados igual que el Fantasma de Marley; unos pocos (tal vez eran gobiernos culpables) iban encadenados unos con otros; pero ninguno estaba libre. A muchos de ellos Scrooge los había conocido en vida, especialmente a un viejo fantasma que llevaba un chaleco blanco y una monstruosa arca de hierro atada al tobillo. El viejo fantasma lloraba lastimosamente porque no podía asistir a una desdichada mujer que, acompañada de un niño, se hallaba en un umbral, allá abajo. Se veía claramente que la desgracia de todos ellos era que pretendían intervenir, para hacer el bien, en los asuntos humanos, y tal facultad la habían perdido para siempre. Ahora bien, si aquellas criaturas se desvanecieron en la niebla, o si fue la niebla la que las envolvió a ellas es algo que Scrooge no hubiese podido decir. Pero los espectros y sus voces espirituales se desvanecieron todos a la vez; y la noche volvió a ser lo que había sido antes, cuando Scrooge se dirigía a su casa. Scrooge cerró la ventana y examinó la puerta por la que el Fantasma había entrado. La encontró cerrada con dos vueltas de llave, tal como él mismo lo había hecho, con sus propias manos; también los barrotes estaban en su sitio. Estuvo en un tris de exclamar: —¡Paparruchas! Pero se contuvo antes de pronunciar la primera sílaba. Y, como sentía gran necesidad de reposo, ya sea por las emociones pasadas, por las fatigas del día, por la contemplación del Mundo Invisible que acababa de tener, por la lugubre conversación del Fantasma, o por lo tardío de la hora, se fue directamente a la cama, sin desnudarse siquiera, y se quedó dormido al instante.

Extraído del libro Canción de Navidad (Dickens, 2011, 27-32)

Resumen del libro.

El texto presenta la escena en la que el fantasma del Sr. Marley visita al Sr. Scrooge. El Sr. Marley era el socio en el negocio del Sr. Scrooge. El objeto de la visita es avisarle de que, en las noches siguientes, le visitarán tres fantasmas: el espíritu de las navidades pasadas, el espíritu de las navidades presentes y, por último, el espíritu de las navidades futuras. El fantasma de Marley le advierte de que aún tiene una oportunidad de cambiar para no correr la misma suerte que él, que está padeciendo por haber vivido sin entender de qué iba la vida y “haber hecho negocio con la humanidad”.

La visita del espíritu de las Navidades pasadas le muestra al Sr. Scrooge momentos vividos en su infancia, recuerdos de familiares como su hermana, a quién quería mucho.

El segundo de los espíritus, el de las Navidades presentes, lleva al Sr. Scrooge a al centro del pueblo en el que vive en el que las personas están ultimando los preparativos de la cena de Navidad. El fantasma le lleva a visitar la casa de su empleado, Bob Cratchit donde puede ver la situación de su hijo Tim que está enfermo pero en la que, a pesar de todo, se respira felicidad. Finalmente, visitan la casa de su sobrino Fred donde vieron cómo celebraban la cena de Navidad y su sobrino Fred brindaba por su tío Scrooge, a pesar de que este había rechazado su invitación para cenar con ellos y no solía ser muy amable con él. Siguieron viajando aquella noche por distintos hogares para ver cómo la celebración de la Navidad unía a las personas y llenaba de felicidad los corazones.

El último de los espíritus, el de las Navidades futuras, era oscuro y tenebroso. Este fantasma le muestra el futuro, en concreto su propia muerte y los sentimientos de las personas que le conocían que casi se alegran por su muerte en lugar de conmoverse.

Ebenezer Scrooge suplica al espíritu que le deje volver prometiendo que enmendará sus errores y la dureza de su corazón, afirmando: *Honraré la Navidad en mi*

corazón y procuraré guardarla todo el año. Viviré en el pasado, en el presente y en el porvenir. Los espíritus de los tres no se apartarán de mí. No olvidaré sus lecciones. ¡Oh, decidme que puedo borrar lo escrito en esa piedra!

El Sr. Scrooge se encontró en su cuarto de nuevo y se sintió pletórico de felicidad ya que tenía la oportunidad de cambiar lo que había sido hasta ahora. Saludó amablemente a cada vecino que encontraba por la calle, mientras se dirigía a casa de su sobrino Fred para comer con él. Scrooge cambió por completo la relación con su empleado Bob Cratchit al que subió el sueldo y ayudó con la enfermedad de su hijo.

Preguntas para orientar la reflexión.

Atendiendo a la vida de Ebenezer Scrooge que se nos muestra en la obra de una manera retrospectiva, podemos hacernos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles eran las prioridades en la vida de Scrooge?
2. Analiza las consecuencias que tiene la carencia de las virtudes en la vida de Scrooge.
3. ¿Qué virtudes se destacan en otros personajes de la obra como el sobrino Fred o el empleado Cratchit?
4. A modo de reflexión personal y siguiendo la idea de la obra de Dickens, puedes tratar de responder a las siguientes preguntas: ¿qué pasará cuando muera?, ¿qué huella dejó en los demás?, ¿el mundo será un lugar mejor?, ¿cuáles han sido las prioridades en mi vida?, ¿he enfocado mi vida a la práctica de la virtud?

ANEXO 11.

Para qué sirven los justos.

Los acontecimientos relacionados con los justos con frecuencia resultan invisibles y de escaso interés para los historiadores porque se refieren a comportamientos que dejan pocas huellas y no parecen modificar el curso de los acontecimientos. Son aparentemente inútiles, porque la mayor parte de las veces no parece que cambien el estado de las cosas. Si no hay alguien que los recoge y los cuenta, pronto se olvidan. Por eso, la Biblia habla de los justos ocultos que hacen cosas bellísimas, pero que, con frecuencia, nadie aprecia ni conoce.

Esas ocho personas que, en 1968, en Moscú, después de la invasión de Checoslovaquia, se manifiestan durante dos minutos en la Plaza Roja, antes de ser llevados en volandas por los agentes de paisano, por ejemplo, nunca serán consideradas decisivas para el final del imperio soviético. Sin embargo, asumen una responsabilidad personal, frente al silencio de una nación aterrorizada y engañada porque quieren lanzar un mensaje moral de condena. Saben, perfectamente, que tras el gesto pagarán las consecuencias, pero a pesar de todo lo hacen para que el mundo sepa de una voz diferente desde Rusia y para expresar su solidaridad con los ciudadanos checoslovacos. Ese día se sienten depositarios de la conciencia moral de la nación. Están solos en su patria, pero actúan como si de ellos dependiera un futuro mejor. Con ese mismo espíritu se mueve en Varsovia el joyero polaco tan querido por Moshe Bejski. Nada puede hacer contra los ocupantes nazis ni contra la persecución de los judíos. No tiene fuerzas para empujar a sus compatriotas a ser más solidarios con los judíos, encerrados en el gueto y día a día diezmados por los trasladados a Auschwitz. Pero cuando un judío escapado de un campo, acorralado por los nazis y abandonado por los polacos le pide ayuda, lo esconde en la

bodega de su tienda durante toda la guerra. En la joyería se siente dueño de su existencia y decide que, en su casa, carecen de valor las leyes raciales antisemitas impuestas por los nazis. De manera que cuida de él, le proporciona alimento y le convence de que en su casa existe un mundo diferente. Con la misma determinación se comporta en Pekín el estudiante solitario que intenta, inútilmente, detener los tanques que, en 1989, ahogan en sangre las manifestaciones de los estudiantes en la plaza de Tian'anmen. Ese joven que durante largos e interminables segundos bloquea el avance del tanque, es consciente de que no puede detener al ejército que ha invadido la plaza, pero de todas formas intenta hacer oír su disidencia a voz en grito y da inicio así a la más increíble de las danzas, hasta el punto de subirse al tanque para pedirle al soldado que dé marcha atrás. Su gesto es tan sorprendente que el conductor del vehículo acorazado se abstiene de atropellarlo y no se atreve a apretar el gatillo. Todavía hoy, nadie conoce su nombre. Los protagonistas de estas acciones de valor moral nunca actúan con la idea de modificar las agujas de la Historia, sino con el propósito de ejercer su responsabilidad en el espacio del que son soberanos. Si pensaran que una acción se mide por las posibilidades de derribar un muro (las leyes raciales o el comunismo) no harían nada y encontrarían miles de motivos para justificar su impotencia frente a una injusticia que, en ese momento, parece imposible remediar. ¿Por qué razón estas acciones permanecen con frecuencia en el olvido, yacen en los abismos o no se las tiene en cuenta para nada?

Se da por descontado que son otras las acciones que impulsan al mundo hacia delante, mientras que el testimonio humano es un detalle ínfimo. Parece que solo la gran política, la economía, incluso la guerra, es lo que, de vez en cuando, crea las condiciones materiales de la felicidad y el bienestar de los seres humanos. Estamos demasiado acostumbrados a valorar todo aquello que resulta funcional en relación con la idea del

progreso histórico. Por el contrario, lo que nos parece fabricación y realización de «algo» lo excluimos de nuestra mirada. Para los historiadores no es cuantificable un gesto que coloca en primer lugar el valor del otro y que plantea como fin de una acción el bien de una persona y no una meta concreta y material. Un acto concreto de «bondad insensata», en nombre de la verdad y de la justicia, carece de importancia para los políticos y para los cronistas porque parece que nada modifica. No existe una estadística en la que insertar el peso de acciones invisibles y las huellas de un comportamiento espiritual y moral. ¿Quién puede, entonces, sacar a la luz las acciones de humanidad de los individuos en los oscuros tiempos de la Historia y convertirlos en parte reconocida de la experiencia humana? Probablemente, esa capacidad solo la tienen los poetas o los que son capaces de pensar y conmoverse poéticamente, porque tienen el don y la sensibilidad para sentir las acciones humanas; las preservan y las aman porque no se plantean el problema de valorarlas desde el punto de vista del resultado. Para ellos, simplemente, el humano es el auténtico protagonista de la Historia y de los acontecimientos. Para los poetas un comportamiento moral tiene un valor estético, es testimonio de la belleza del alma, que Sócrates describe como más importante que la belleza física. Del mismo modo que podemos asombrarnos frente a un cuadro de Leonardo o de Piero della Francesca, o probar el placer de sumergirnos en el universo y sentirnos parte de un todo (ese sentimiento de anulación que Romain Rolland ha llamado sentimiento oceánico), o temblar escuchando música de Bach, así podemos permanecer fascinados, como permanece Homero, ante el sacrificio de Héctor en la guerra de Troya y ante los individuos que consideran las relaciones humanas, la dignidad, el gusto por los demás, el bien más preciado de nuestra existencia. Hannah Arendt, refiriéndose a Walter Benjamin, ha propuesto un concepto que describe muy bien el papel de los poetas como buscadores

del bien sumergido y oculto. Es la imagen del pescador de perlas que se sumerge en el pasado y saca a la luz, desde el fondo de los abismos, donde sobreviven en formas cristalizadas e inmunes a los elementos, pensamientos y acciones de los hombres que tienen un valor universal. Está en disposición de rescatar del olvido a quien en las situaciones trágicas sabe escuchar al otro y es capaz de compasión, al que combate por la verdad y no acepta compromisos con la mentira política, al que preserva la memoria del mal cuando se la quiere eliminar y olvidar, al que es capaz de pensar con autonomía frente a la zozobra moral de las costumbres, al que no intercambia su propia supervivencia con la liquidación de otro ser humano, al que intenta preservar la integridad moral, incluso, en condiciones de gran soledad, al que no renuncia a su propia capacidad de juicio, al que siente sobre sus hombros la responsabilidad del mundo y quiere proteger a la humanidad en el espacio en el que cada uno es soberano. El pescador de perlas lleva a cabo una verdadera metamorfosis. Transforma al hombre justo derrotado por los acontecimientos y por la Historia en un potencial vencedor en el tiempo presente, porque lo propone como ejemplo moral. Los narradores de los justos cumplen esa función: llevar hasta la Historia y la memoria, con fuerza, a los hombres invisibles y sus actos de amor.

Los justos y la esperanza.

Los justos no cambian el mundo, pero salvan la esperanza en la humanidad. Los primeros en darse cuenta de eso son las propias víctimas que, gracias a ellos, encuentran una razón para continuar viviendo después de la humillación sufrida. Primo Levi conoció a Lorenzo Perrone en Auschwitz, un albañil italiano que trabajaba como civil en una cantera no muy lejos de la prisión. Para el escritor turinés es un alivio en el infierno en que vive. Aquel trabajador, quizá por solidaridad con un italiano, sin muchas reflexiones lleva a cabo algunos pequeños gestos de ordinaria piedad. Durante algunos meses le lleva

todos los días un trozo de pan, los restos de su rancho y apiadado por el inmenso frío, le ofrece a Primo Levi su jersey de punto. No le preocupa el hecho de que sus atenciones para con un judío puedan molestar a los alemanes. Usa una tarjeta postal para hacer llegar a la familia de Levi noticias sobre su estado de salud y le lleva feliz y contento la carta de respuesta de la familia. Con ese gesto le ofrece la única ocasión para comunicar con el mundo exterior. Otros civiles cercanos a las alambradas, recuerda Primo Levi, tienen por el contrario un gusto sádico frente a los sufrimientos de los prisioneros de modo que se divierten, como si estuvieran delante de animales encerrados en una jaula, echándoles algún bocado para asistir a la pelea que se inicia entre los detenidos para hacerse con un pedazo de pan. Perrone está hecho de otra pasta. No le mira como a un animal, no siente repulsión ante su degradación física, sino que le trata como a un ser humano. Su presencia en aquel universo de horror da fuerza al prisionero Levi para resistir: no la que depende exclusivamente del instinto de supervivencia del propio cuerpo, sino la que alimenta el soplo vital del alma de todo ser viviente de esta tierra: es el calor de otro ser humano, sin el cual un hombre se derrumba en un vacío absoluto. Lorenzo Perrone le hace comprender dos cosas de las que estaba a punto de olvidarse: que fuera del campo sigue existiendo un «mundo justo», «algo y alguien todavía puro e íntegro, no corrupto y no salvaje, ajeno al odio y al miedo» y de paso le recuerda que también él, Primo Levi, sigue siendo un hombre. Recibe así en Auschwitz un inesperado regalo que nunca podrá olvidar. Por esa razón, cuando vuelve a Italia después de la guerra, decide llamar a sus dos hijos, en un acto simbólico de gratitud, con los nombres de Renzo y Lisa Lorenza. Lorenzo había llegado a ser el otro dentro de sí y ahora ese otro tenía que permanecer para siempre en el corazón de sus hijos. Los prisioneros del gulag sienten el mismo asombro frente al gesto inesperado de quien todavía les considera seres humanos. Así, un sencillo saludo

durante el trabajo, recuerda Varlam Shalamov, prisionero durante diecisiete años en las minas de Kolymá, transmite una emoción inolvidable. «La habíamos saludado y nos había parecido extraordinariamente bella: era la primera mujer que veíamos en tres años. Nos había hecho un gesto con la mano, luego había señalado al cielo, a un rincón del firmamento y nos había gritado: “¡Ya falta poco, muchachos, falta poco!”». Le había contestado un grito de alegría. Nunca volví a verla, pero durante toda mi vida jamás olvidé cómo supo comprendernos y consolarnos. Cuando señalaba el cielo en absoluto pensaba en el más allá. No: lo único que quería decir era que el invisible sol caía hacia occidente y que la jornada de trabajo estaba a punto de terminar.»

Texto tomado del capítulo III del libro “La bondad insensata”, (Nissim, 2013).

Preguntas.

1. ¿Cómo definirías la virtud de la justicia desde la perspectiva de su aplicación por las personas que la practican, “los justos”?
2. ¿Qué opinas de las acciones de “bondad insensata” que narra el texto?
3. ¿Por qué crees que es importante que existan justos o que las personas se rijan por la justicia en las relaciones y en la convivencia social?
4. ¿Qué otras virtudes crees están interrelacionadas con la práctica de la justicia, atendiendo a la lectura del texto?

ANEXO 12.

Guía para salvar el mundo en un día.

La actividad consiste en la elaboración de una guía que contenga ideas y consejos para mejorar el mundo en las pequeñas acciones de nuestra vida cotidiana. La guía tiene como objetivo concienciar y motivar a nivel personal y comunitario.

Se trata de pensar las acciones que podríamos realizar en un día cualquiera pero, desde la perspectiva de la mejora, sobre todo, si las pensamos desde la práctica de la virtud y, en este caso, de la virtud de la templanza. Por ejemplo, la ducha, el desayuno, el transporte hacia el trabajo, la relación con los compañeros, la actividad profesional, una visita al supermercado, la relación con la familia. Podemos analizar estas pequeñas acciones desde la perspectiva de la moderación y del equilibrio y teniendo en cuenta la dimensión ética y la dimensión de la responsabilidad social y medioambiental.

Para elaborar las guías se puede trabajar en equipos de unas cinco personas y utilizar cartulinas, post-it y rotuladores de colores para que se puedan presentar de una manera atractiva y visual. Una vez finalizadas las guías, se pueden poner en común las conclusiones para compartir las ideas que han surgido.

ANEXO 13.

Cuestionario para evaluar el modelo de gestión empresarial (basado en los criterios ASG, ambientales, sociales y de gobernanza)

Para responder al cuestionario, correctamente, hay que rodear la respuesta que se adecúa a la realidad de la empresa.

BLOQUE 1

Gobierno Corporativo, Estrategia y Gestión de la Organización.

1. ¿La empresa ha definido la Misión, Visión y Valores?

A- Sí, se han definido.

B- Sí, están definidos, pero convendría revisarlos porque no se ajustan a la realidad.

C- No se han definido.

2. ¿La Misión y la Visión de la empresa tienen en cuenta el impacto social de la actividad empresarial?

A- Sí.

B- No.

C- Simplemente explican lo que hace la Compañía.

3. ¿Los Valores definidos realmente responden a la realidad de la cultura empresarial?

A- Sí, son muy importantes, reflejan la cultura de la empresa y son tenidos en cuenta en el proceso de selección de personas.

B- En el día a día de la empresa los valores se difuminan.

C- A veces resulta difícil conciliar la práctica de los valores y las virtudes con el logro de los resultados.

4. ¿Existe un Departamento de RSC en la estructura organizativa y figura en el Organigrama?

A- Sí.

B- No.

C- No existe un departamento de RSC, pero todo lo referente a la RSC se gestiona desde otro departamento (RRHH, Comunicación, etc.) o, de manera transversal.

5. Valora del 1 al 10 la importancia que tiene la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa. (Siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. ¿Cuenta la empresa con un Código ético y/o un Código de conducta?

A- Sí.

B- No.

C- Sí, la empresa cuenta con un Código ético pero no se conoce, ni se aplica.

7. ¿La empresa tiene en cuenta los definición, gestión y prevención de los riesgos ASG?

A- Sí, se tiene en cuenta pero no se ha definido un mapa de riesgos.

B- Sí, la gestión de riesgos es de vital importancia y se ha definido un mapa de riesgos.

C- La gestión de riesgos no ha sido relevante hasta el momento.

8. ¿Existen medidas que garantizan la transparencia empresarial y el buen gobierno?

A- Sí.

B- No.

C- Sí existen, pero no se comunican.

9. ¿Cuenta la empresa con una política anti-corrupción para prevenir conductas no éticas como el soborno, el blanqueo de capitales o los conflictos de interés?

A- Sí.

B- No.

C- Existe sólo para los directivos.

10. ¿Realiza la empresa una memoria de sostenibilidad anual, Reporte integrado o EINF (Estado de Información no Financiera)?

A- Sí.

B- No.

C- Sí, la empresa está obliga por ley (Ley 11/2018, de 28 de diciembre) a reportar sobre Información no financiera y diversidad.

11. ¿La empresa cuenta con alguna certificación en materia de Responsabilidad Social o está adherida a alguna iniciativa internacional como Pacto Mundial?

A- Sí. *

B- No.

*Si la respuesta esa afirmativa indique, por favor, las certificaciones o iniciativas a las que está adherida la empresa.

12. ¿Se ha definido el mapa de los Grupos de Interés de la empresa?

A- Sí.

B- No.

13. ¿Se ha definido una metodología de diálogo con los grupos de interés que contemple, entre otros aspectos, los canales y la frecuencia del diálogo?

A- Sí.

B- No.

BLOQUE 2

Responsabilidad Social Interna: Empleados

14. ¿Crees que la mayor parte de los empleados de la compañía están comprometidos con sus valores y se sienten orgullosos de trabajar en ella?

A- Sí.

B- No.

D- Sólo una minoría.

15. ¿Cuenta la empresa con una política de igualdad y diversidad para promover la igualdad real de oportunidades?

A- Sí existe. Hay una serie de medidas establecidas que se conocen y se aplican.

B- No existe ninguna política definida pero se intenta fomentar la igualdad de oportunidades.

C- No se tiene en cuenta la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial.

16. ¿Los empleados de la empresa tienen posibilidades reales de desarrollo?, ¿se informa y se ofrece esta posibilidad?, ¿se trazan planes de talento?

A- Sí. El desarrollo de los profesionales es clave en la empresa.

B- No existen planes de carrera que fomenten la promoción ni el desarrollo del talento.

17. ¿Se tiene en cuenta la opinión de las personas que forman la empresa a la hora de tomar ciertas decisiones que les atañen?

A- Sí.

B- No.

18. ¿De qué manera se tienen en cuenta estas decisiones?, ¿Cómo es el diálogo interno entre empresa y empleados?

Indica cuáles de las siguientes se llevan a cabo en la empresa:

A- Encuestas de clima laboral.

B- Mesas de diálogo.

C- Reuniones.

D- Diálogo a través de los representantes de los empleados.

D- Canales de sugerencias y denuncias.

E- Intranet.

19. ¿Existe alguna herramienta de *feedback*, además de la evaluación de desempeño?

A- Sí, tenemos más reuniones y entrevistas con los empleados, además de la evaluación.

B- No. Utilizamos la Evaluación de Desempeño anual para tener entrevistas y *feedback*.

20. ¿Cómo es la evaluación de desempeño en tu Compañía?

A- 90 grados: la persona es evaluada por su jefe.

B- 180 grados: la persona es evaluada por su jefe y sus pares.

C- 360grados: la persona es evaluada por su jefe, sus pares y las personas a su cargo.

21. ¿Se tienen en cuenta los valores corporativos en la evaluación de desempeño?

A- Sí.

B- No.

22. ¿La empresa contempla medidas de flexibilidad y conciliación de la vida personal y laboral?

A- Sí.

B- No.

BLOQUE 3

Medio Ambiente

23. ¿Ha realizado la empresa un estudio del impacto ambiental de la actividad empresarial en los lugares en lo que está presente?

A- Sí.

B- No.

24. ¿Se ha calculado la Huella de Carbono?

A- Sí.

B- No.

25. ¿Cuenta la compañía con una política ambiental que contemple una serie de acciones para reducir el impacto de la actividad?

A- Sí, existe una política ambiental.

- B- No, no hay ninguna.
- C- Hay algunas medidas pero no se conocen, ni utilizan bien.
26. En caso de que exista una política ambiental, ¿los empleados y proveedores conocen la política ambiental de la Compañía?
- A- Sí, se les ha informado.
- B- No, no la conocen.
27. ¿Se imparte en la empresa algún tipo de formación relacionada con la gestión del impacto ambiental, por ejemplo, para saber cómo reciclar, para usar el agua de forma conveniente, para reducir el consumo energético, etc.?
- A- Sí, se imparte formación medioambiental.
- B- Se realizan acciones de sensibilización a través de carteles y folletos explicativos.
- C- No se realizan acciones de formación ni comunicación medioambiental para los empleados.
28. ¿Cuenta la empresa con alguna certificación medioambiental, como la ISO 14001?
- A- Sí.
- B- No.

BLOQUE 4

Sociedad.

29. ¿Colabora la compañía con alguna entidad social?, ¿está la empresa comprometida con alguna causa social?
- A- Sí.

B- Sólo ocasionalmente, apoyos puntuales a algunas campañas.

C- No.

30. ¿La empresa promueve el voluntariado corporativo?

A- Sí.

B- No.

31. ¿Contempla la empresa alguna medida (diligencia debida) que vele por la protección de los Derechos Humanos en la Cadena de Valor de la Compañía?

A- Sí.

B- No.

32. ¿Se tienen en cuenta los criterios éticos y medioambientales alineados con los valores de la empresa, a la hora de seleccionar a los proveedores y distribuidores?

A- Sí, siempre.

B- No se tiene en cuenta.

C- Pesan más otros criterios.

33. ¿La empresa tiene una política de compras que contemple los criterios ASG?

A- Sí.

B- No.

34. ¿Crees que la Compañía contribuye positivamente con el desarrollo de la Comunidad y de la sociedad en su conjunto?

A- Sí.

B- No.

35. ¿En qué medida contribuye la empresa con el desarrollo de la Comunidad y la Sociedad? Explícalo brevemente.

36. Si hay alguna idea o aspecto importante que quieras añadir para ser tenido en cuenta en la evaluación de la gestión responsable y sostenible de la empresa, puedes escribirlo a continuación.

ANEXO 14.

Propuesta de contenidos de un Plan director de RSC

1. El compromiso de la dirección

Este aspecto es importante y ha de estar al inicio del plan ya que refleja, desde el inicio, la importancia que tiene la gestión responsable y sostenible para la organización, así como su compromiso con los principios de la RSC.

2. Objetivos del plan director

El plan estratégico ha de definir unos objetivos claros, realistas y medibles. Claros para todos los grupos de interés, principalmente los empleados. Realistas porque han de tener en cuenta los recursos (humanos y económicos) de los que dispone la empresa para lograr los objetivos en el tiempo establecido. Y, por último, han de poder medirse para poder mejorar, rectificar y hacer un seguimiento de los mismos.

3. Referencias de las iniciativas en las que se inspira y se apoya el plan

Recomendamos incluir este apartado explicando las referencias (movimientos, iniciativas, legislación, documentos, manifiestos) en las que se inspira y se apoya el plan director ya que exige a la empresa el ejercicio de conocimiento y estudio de las principales iniciativas de RSC a nivel local e internacional para construir su estrategia sobre cimientos sólidos.

4. La gestión responsable de los grupos de interés

Dentro del plan director de RSC es muy importante el análisis e identificación de los principales grupos de interés²⁰⁶ y del impacto que tiene la actividad de la empresa en

²⁰⁶ “La responsabilidad social implica para una organización considerar las expectativas de aquellos grupos que se vean afectados por su actividad o por las decisiones que tome. Esto supone que debe identificar los grupos de interés afectados por sus actividades, tales como los empleados, los accionistas, los inversores, los clientes, o los

cada uno de ellos. Se trata de integrar las expectativas de los grupos de interés en la estrategia empresarial y, al mismo tiempo, de construir relaciones sostenibles en el tiempo.

La gestión responsable de los grupos de interés ha de incluir, también, la metodología de diálogo con cada uno de ellos, señalando los canales de diálogo y la frecuencia del mismo.

5. La definición de la materialidad

La definición de los temas relevantes, de la materialidad es un aspecto clave de la estrategia y gestión de la RSC pero, también, para determinar los contenidos a reportar en las Memorias de sostenibilidad, algo en los que insiste el estándar de reporting GRI (*Global Reporting Initiative*).

La materialidad parte de la valoración de los aspectos ASG más relevantes para la compañía así como de los aspectos más relevantes para los grupos de interés. Por tanto, para definir la materialidad es necesario realizar una consulta sobre los temas que los principales grupos de interés consideran como más importantes en su relación con la empresa.

6. El Comité de RSC

El Comité de RSC tiene como misión liderar, gestionar y evaluar todos los aspectos relacionados con la integración de los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno en la compañía. El Comité ha de asegurar los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para garantizar que el sistema de gestión socialmente responsable

proveedores, entre otros. Se debe potenciar la creación y utilización de canales de comunicación establecidos con los grupos de interés representativos en el seno de la organización. Además, es importante evaluar los resultados de dichas herramientas de comunicación.” (EERSE, 2014, 26-27)

se establece, implanta y mantiene de forma eficaz alineado con la estrategia y objetivos de la empresa. Conviene que el Comité de RSC esté formado por un equipo multidisciplinar de distintas áreas de la empresa para dar voz a los principales Departamentos. En las empresas que cuentan con un departamento de RSC o de sostenibilidad, no es necesario establecer un Comité de RSC, pero sí es conveniente garantizar el trabajo de un equipo multidisciplinar que facilite la integración de la RSC de manera transversal.

7. Áreas del plan: Buen Gobierno, Personas, Medio Ambiente y Sociedad.

Las áreas del plan han de ajustarse a la realidad de la empresa y a su modelo de gestión de la Responsabilidad Social. Las áreas que proponemos pueden adaptarse, prácticamente a todas las empresas y cubren las principales dimensiones de la RSC.

7.1. Buen Gobierno

Para establecer los principios estratégicos del Buen Gobierno de la empresa, es importante abarcar los siguientes aspectos:

- Cumplimiento normativo
- Relaciones de los principales órganos de gobierno de la empresa
- Gestión de riesgos
- Programa formal de ética

7.2. Personas

Esta segunda área del plan director ha de definir la estrategia de gestión y relación con el equipo humano en la que se han de cubrir todos los aspectos en los que se encuentran los Recursos Humanos y la Responsabilidad Social. En segundo lugar, definir el modelo de gestión responsable de los proveedores para lo que recomendamos la

elaboración de una política de aprovisionamiento responsable. Y, por último, la definición de la relación responsable con los clientes.

- Equipo Humano
- Proveedores
- Clientes

7.3. Medio Ambiente

El área medioambiental ha de identificar los principales impactos ambientales de la compañía para después establecer un sistema de prevención, gestión y en caso, necesario, de reparación de los impactos negativos de la actividad de la empresa.

7.4. Sociedad

Este apartado ha de contemplar los compromisos de la empresa con la aportación de valor a la comunidad en la que se asienta y a la sociedad en su conjunto.

8. Contribución con los ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se presentan como una nueva hoja de ruta para las empresas en el ámbito de la gestión responsable y sostenible, por eso, nos parece importante que el plan director de RSC esté alineado con los ODS. La empresa ha de realizar un análisis de aquellos Objetivos de Desarrollo Sostenible con los que contribuye desde su actividad para avanzar en la contribución con la consecución de la Agenda 2030.

9. Tabla de indicadores

Cada uno de los objetivos establecidos en las diferentes áreas del plan director, ha de contar con indicadores para que pueda medirse el grado de consecución de cada objetivo marcado.

ANEXO 15.

Actividad empresa tradicional y nuevo paradigma empresarial

Como introducción a la formación sobre Responsabilidad Social Corporativa y, para mostrar la evolución en el modelo de empresa hacia el nuevo paradigma empresarial, proponemos como actividad la reflexión por equipos de estos dos modelos de empresa: la empresa tradicional y la empresa del nuevo paradigma empresarial. Dejaremos un tiempo para que los equipos, formados por un máximo de cinco personas, puedan reflexionar y enumerar las que consideran como las características principales que definen y distinguen el concepto de empresa tradicional y el nuevo paradigma.

El cuadro que presentamos a continuación recoge, de manera, esquemática, algunas de las características y diferencias principales entre ambos paradigmas. Se puede tener en cuenta cuando los equipos pongan en común sus conclusiones y, tal vez, pueda ayudar a completar las ideas expuestas por los participantes.

Empresa tradicional	Empresa humanista (nuevo paradigma empresarial)
Personas como recursos al servicio de la producción	Personas como centro de la organización, como valor en sí mismas
Homo oeconomicus	Homo humanus
Visión utilitarista, centrada en el beneficio económico	Visión centrada en la creación de valor y el beneficio compartido
Pensamiento cortoplacista	Pensamiento a largo plazo

La ética no se tiene en cuenta en las decisiones empresariales	La ética forma parte de la cultura organizacional
Orientación “ <i>shareholders</i> ”	Enfoque “ <i>multi-stakeholders</i> ”

Tabla 2 Anexos - Empresa tradicional vs Empresa humanista (Fuente: Capítulo 3. Elaboración propia)

ANEXO 16.

El Caso Tylenol²⁰⁷

En 1982, en Estados Unidos, varias personas murieron después de haber tomado cápsulas de un analgésico, Tylenol, en las que un desconocido había introducido cianuro. La compañía Johnson & Johnson, fabricante del fármaco, actuó rápido. Los empleados estadounidenses de la empresa retiraron inmediatamente el fármaco, antes incluso de que la dirección hubiese hecho pública una declaración sobre la adulteración. Nadie tuvo que explicarles cuál era la conducta ética; sabían que eso era lo que Johnson & Johnson esperaba de ellos. Se retiraron del mercado los 31 millones de frascos de Tylenol que representaban un valor mercantil de unos 100 millones de dólares, se instaló una línea verde para responder a las preguntas del público, se tuvieron reuniones con los medios de comunicación y se ofreció una recompensa de 100.000 dólares a cualquier persona que pudiera aportar información que llevara al arresto del culpable.

El presidente de la compañía, Jim Burke, se limitó a seguir la política de responsabilidad social ética que se recoge en la declaración de valores de la firma (su conocido credo). Cuando las pruebas mostraron que el producto había sufrido un sabotaje, la empresa invirtió varios millones de dólares en indemnizar a las víctimas, en comunicar lo que había pasado, y en realizar varios cambios, entre ellos el del envase del producto, para impedir nuevos sabotajes. ¿A cuánto ascendería la pérdida para esta empresa?

Once semanas después del comienzo de la crisis, la marca Johnson & Johnson había recuperado el 80% de su mercado inicial y la totalidad del mismo en 1984. La declaración pública de la firma todavía se recuerda: “el respeto a la vida de una sola persona debía prevalecer sobre el negocio”. La compañía conjugó el razonamiento ético

²⁰⁷ El caso está extraído del libro: “Ética en las Organizaciones” (Guillén, 2006, 269-270)

con una estrategia de obtención de beneficio, y logró una credibilidad que reforzó la lealtad y la confianza en su marca.

El Credo de Johnson & Jonhson²⁰⁸

Creemos que nuestra primera responsabilidad es para con los médicos, los enfermeros o enfermeras y pacientes, para con las madres y los padres, y para con todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios. Todo lo que hagamos para satisfacer sus necesidades ha de ser de alta calidad. Debemos esforzarnos constantemente en reducir nuestros costes para poder mantener unos precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes han de servirse con rapidez y precisión. Nuestros proveedores han de tener la oportunidad de obtener un beneficio justo.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Todos deben ser considerados como individuos. Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito. Han de tener una sensación de seguridad en sus trabajos. La compensación ha de ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser sensibles a la manera en que podemos ayudar a nuestros empleados en el cumplimiento de sus obligaciones familiares. Nuestros empleados han de sentirse libres para hacer sugerencias y formular sus quejas. Debe haber las mismas oportunidades de empleo, desarrollo y promoción para aquellos que estén cualificados. Debemos proveer una dirección competente, y sus acciones deben ser justas y éticas.

²⁰⁸ Credo de Johnson & Johnson: <https://www.jnjconsumer.es/nuestra-empresa/nuestro-credo>

Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos, y también ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar las buenas obras y la caridad, y pagar nuestra parte equitativa de los impuestos. Debemos promover las mejoras cívicas, sanitarias y educativas. Debemos mantener en buen estado los bienes que tenemos el privilegio de utilizar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es para con los accionistas. Nuestro negocio ha de mantener un beneficio sólido. Debemos experimentar con nuevas ideas. Se debe investigar, desarrollar programas innovadores y pagar por los errores. Deben adquirirse nuevos equipos, proporcionarse nuevos medios y lanzarse nuevos productos. Se deben crear reservas para hacer frente a los tiempos adversos. Si actuamos de acuerdo con estos principios, los accionistas han de obtener una retribución justa.

Preguntas sobre el caso

1. ¿Es siempre rentable en el corto plazo actuar con criterios éticos?
2. ¿Crees que actuar conforme a la ética supone “sacrificar” otras prioridades empresariales?
3. ¿Qué virtudes éticas se requieren para tomar las decisiones llevadas a cabo en el Caso Tylenol?
4. ¿Cómo valoras la actuación de Burke?, ¿cómo definirías su liderazgo en este asunto?

ANEXO 17.

Contribución de la empresa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La actividad está pensada para trabajar en equipos cinco personas y consiste en: 1. Identificar los ODS con los que la empresa puede contribuir o contribuye en mayor medida.

2. Pensar y definir acciones concretas que se puedan realizar en la empresa para contribuir con los ODS (y sus metas), previamente identificados.

Para trabajar esta actividad recomendamos consultar la página web de Naciones Unidas, que contiene información completa sobre cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas. También aporta algunos datos estadísticos sobre los principales retos que tratan de paliar los objetivos, como el hambre y la pobreza.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>



Imagen 2 Anexos - ODS. Fuente página web de Naciones Unidas.