

# Convertir la crisis en oportunidad para el desarrollo<sup>1</sup>

## Ética, estrategia y valores para una gestión sostenible en *la nueva normalidad* desde el Pensamiento Social Católico

José Luis Fernández Fernández  
Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial  
Universidad Pontificia Comillas-ICADE

### 1. Introducción

Desde hace décadas la literatura académica, de un lado y la praxis empresarial, de otro, vienen insistiendo en la Ética Empresarial. Una apelación que ha venido mutando y ofreciendo unas perspectivas -diversas y todas aprovechables- que merecen ser tomadas en consideración, con vistas a articular una propuesta que estimule la creatividad de empresarios, directivos y gerentes de proyectos emprendedores en cualquier tipo de organización, sea mercantil o, en el más amplio sentido del término, de iniciativa social.

La mutación a la que nos referimos, por lo demás, es obvia: de una propuesta genérica acerca de la necesidad de incorporar la dimensión ética en la gestión empresarial, por un conjunto de circunstancias -conexas, entre otras cosas, con la preocupación paralela por la calidad: la *Total Quality Management*- allá por finales del siglo XX emergía y se superponía el discurso sobre la Responsabilidad Social Corporativa.

Este, andando el tiempo, evolucionó hacia el relato de la Sostenibilidad y en el día de hoy se ramifica hacia la nueva narrativa empresaria que, entre otras cosas, habla del Propósito y subraya aspectos tales como la implicación de la empresa, junto a otros agentes -administraciones públicas y sociedad civil- en la consecución de los 17 famosos Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) de la denominada Agenda 2030. En paralelo se viene dando lustre y hace brillar conceptos -más o menos vagos pero sugerentes-, tales como, por caso: los *criterios ESG* -Ambientales, Sociales, de Gobierno Corporativo- a la hora de realizar inversiones; la necesidad de dar cuenta a la sociedad -rotulado bajo el concepto inglés del *Reporting*- con transparencia de lo que tendría derecho a saber respecto al quehacer empresarial; la preocupación por medir el impacto de los proyectos de inversión y de emprendimiento.

¿Ha quedado claro a lo largo de todo el proceso cuál sería el tipo de Ética que habría que asumir? No. Tampoco hacía falta que así fuera. De hecho, tal vez no haya que esperar una única propuesta. Más bien, lo que procede en este momento es darle una vuelta de tuerca a la tesis y volver a encarecer *la necesidad* -no sólo la conveniencia- de apostar en serio por la Ética Empresarial, tratando de conectar la ética con la esencia del negocio y el quehacer organizativo.

---

<sup>1</sup> Publicado en la *Revista Foro E* (Foro Ecueménico Social, Buenos Aires. Agosto de 2023. Año 20, nº 15, págs. 55.70. ISSN 1668-2335).

Ello resulta especialmente válido, cuando, como debiera ser el caso, intentamos mirar hacia adelante con el ánimo, no sólo de superar la polimórfica crisis que nos envuelve a escala planetaria -con sus retos y amenazas, que sin duda las tiene, pero también tratando de identificar oportunidades, que seguro, también cabe encontrarlas si se buscan con atención y buen criterio. Porque, implícito en el concepto de crisis, va el hecho de que cabe aprovecharla para -si no crecer económicamente, cuando menos- crear las condiciones que posibiliten desde la innovación -social, económica, en modelos de negocio- el advenimiento de un escenario futuro más generalizado, munificentemente y próspero a nivel humano.

Por nuestra parte en las páginas que siguen vamos a abundar en tres ideas básicas que puedan ayudar a perfilar el mensaje que quisiéramos transmitir para quienes tienen la tarea profesional de dirigir empresas y organizaciones en este cuarto de luna que se ha dado en rotular como de “nueva normalidad” en una suerte de reduplicación del mensaje que, tal vez, lo que busque sea dejar atrás lo pasado que merezca ser abandonado y estimular la creatividad y la innovación. Lo haremos en clave propositiva y esperanzada, por referencia a tres momentos complementarios: un primero en el que mantendremos la tesis de que una gestión responsable y sostenible requiere de la Ética Empresarial. En un segundo epígrafe, centrando la atención en la analogía, dejaremos sentada la afirmación de que la empresa es, de alguna manera *-aliquo modo*, como se decía en latín-, no sólo un agente penal, sino sobre todo un sujeto moral. Y finalmente, indicaremos, sin desarrollar el punto, la pertinencia de atender a la propuesta filosófica moral y estratégica que dimana de una tradición consolidada y solvente desde múltiples puntos de vista: daremos breve noticia de la enseñanza social de la Iglesia católica, animando al lector interesado a profundizar en el asunto. A partir de los valores, los principios, los criterios y las orientaciones para la acción que en ella se ofrecen, es posible articular un poderoso relato que dé sentido y norte estratégico a cualquier proyecto emprendedor que esté arrancando, lo mismo que a cualquier empresa ya consolidada, siempre que aspire a evolucionar, transformándose, hacia cotas más altas de excelencia.

## **2. Una gestión responsable y sostenible requiere de la Ética Empresarial**

Una buena gestión empresarial, suficientemente mantenida a lo largo del tiempo, tiende a generar en la cultura organizativa, al menos, tres rasgos clave. Cuando aquellos elementos se presentan en grado suficientemente destacado, la empresa que los exhibe suele ser percibida como excelente y, en consecuencia, pasa a formar parte del selecto club de organizaciones que sirve a las demás de benchmark y modelo en el que inspirarse en busca de buenas prácticas.

La primera característica, la más inmediata y obvia -que, ciertamente, representa aquello que más suele ocupar la agenda de quienes dirigen empresas- tiene que ver con los resultados económico-financieros del ejercicio. En efecto, una buena gestión empresarial suele ser causa de resultados económicos positivos; tiende a saldarse con beneficios y ganancias más o menos elevadas y estratégicamente sostenibles de cara a futuros ciclos de negocio.

En segundo término, está el valor intangible de la reputación, con todo lo que ello trae aparejado en términos de marca, de atractividad y de valor comercial. Una empresa excelente es percibida como tal por muchos agentes. De una parte, están los clientes que deciden serle fieles adquiriendo los productos o utilizando los servicios que aquella ofrece, normalmente a precios razonables y con calidad más que suficiente. Suele también atraer el talento de trabajadores potenciales que aspiran a – y a veces, sueñan con- llegar a trabajar para una firma tan reputada. La admiración sube de nivel cuando los propios empleados hacen manifiesto su orgullo de pertenencia o declaran expresamente su compromiso con la empresa en la que trabajan y en la que, además del sueldo, suelen encontrar ocasión para desarrollarse como profesionales y de

crecer como personas. El círculo virtuoso se cierra cuando entran en danza los medios de comunicación y las agencias que elaboran los listados de las empresas más admiradas, los mejores sitios donde trabajar, las organizaciones más responsables, las que parecen tener mayores posibilidades de mantenerse en el mercado de manera sostenible... al margen de que, en tal o cual ocasión, puedan incluso recibir un premio o algún otro tipo de galardón que reconozca el buen hacer.

Ahora bien, nada de lo anterior se improvisa ni es mero fruto de la casualidad. Al contrario: para llevar a efecto una buena gestión de empresas y organizaciones es condición necesaria que quienes las dirigen quieran hacerlo; sepan cómo llevarlo a cabo; y, sobre todo, actúen. Es decir, decidan poner manos a la obra con voluntad firme y perseverancia en el empeño.

En primer lugar, deben tener muy claro cuál es la misión, el propósito organizativo que da sentido al proyecto de empresa; en segundo término, deben saber discernir con agudeza cuáles debieran ser las claves de su modelo de negocio y ponerlas a funcionar. Naturalmente, tienen que ser perspicaces en el análisis y buenos conocedores del entorno en el que se inserta la empresa que dirigen; necesitan, por supuesto, conocer y dominar con suficiencia las técnicas básicas de cada una de las áreas administrativas -finanzas, marketing, producción, gestión de personas...

Ahora bien, junto a estos requerimientos técnicos indispensables -conditio sine que non para un ejercicio profesional mínimamente exitoso-, para dirigir desde la excelencia, se necesita desarrollar, cuando menos, otras dos características complementarias entre sí. Una eminentemente práctica y otra teórica que, en el límite, acaba convirtiéndose a su vez en práctica, iluminando y favoreciendo una toma de decisiones bien fundamentada: la primera apunta de manera más inmediata a la moralidad personal del empresario o del directivo y enlaza con la Ética de la Virtud. La otra va orientada primordialmente a la Lógica y, como decimos, aunque tiene un sesgo inmediato más conectado con el pensamiento, con la teoría, con la Filosofía de la Empresa y la Gestión, acaba desembocando, como por cadencia natural, una vez más, en la práctica... y en la Ética.

Por un lado, es muy conveniente contar con unos determinados rasgos de carácter. En este sentido, al igual que ocurre con la cultura organizativa, el carácter personal es siempre el resultado de la acción. Como toda virtud, los rasgos -ya sea de la personalidad, ya de la cultura- se adquieren a base de repetir determinadas conductas, de manera consciente y voluntaria.

La repetición de comportamientos terminará cristalizando en hábitos que, en conjunto, configuran a cada sujeto, al modo de una segunda naturaleza adquirida. Entre aquellos rasgos de carácter imprescindibles para un ejercicio excelente de la profesión de administrador de empresas y organizaciones no puede faltar un cierto estilo de liderazgo basado en la ejemplaridad que la virtud irradia. Tampoco, por supuesto, puede faltar, cuando menos, la dosis mínima de inteligencia emocional que asegure la empatía, indispensable en cualquier proyecto que, como ocurre en el ámbito empresarial, para ser logrado, requiera de una cooperación abierta y generosa por parte de otras personas.

Con ser lo que va dicho de vital importancia, no menos determinante resulta el momento epistemológico que haya de construir el mapa mental desde el que captar el fin último, el telos, la razón profunda de ser de la empresa concreta, en el concierto social determinado en el que aquella se inserta. Esta cuestión teleológica, que busca respuesta a la pregunta acerca del propósito empresarial, enlaza con la identificación de misión organizativa y contribuye de forma

coherente a perfilar una visión atractiva. Desde ella será razonable esperar el diseño de una estrategia retadora, ilusionante y sostenible.

Estas claves teóricas, como decimos, resultan fronterizas con la Lógica y, en todo caso, se ven ubicadas en el terreno propio de la Filosofía de la Empresa y la Gestión. Enraizándose en el marco que conforman aquellas ideas habrán de encontrar acomodo, suelo firme y alineamiento los valores por los que la empresa opta de facto en el día a día. Estos, a su vez, contribuyen a la construcción, al despliegue, al mantenimiento y a la consolidación de una sólida cultura corporativa. Desde ella se verá favorecida la socialización responsable y una integración madura de las personas en el proyecto que la empresa en cuestión constituye. Por lo demás, al verse con ello minorados los costes de coordinación, la energía disponible en el marco organizativo podrá canalizarse hacia proyectos de innovación, en un proceso continuo de mejora constante tanto en productos, cuanto servicios o procesos de la más variada índole.

Por consiguiente, contar con un marco teórico bien articulado y robusto -un auténtico paradigma de empresa- viene a constituirse en una verdadera especie de condición de posibilidad para llevar a efecto una gestión empresarial exitosa y sostenible. Ésta debiera situarse más allá de la búsqueda del éxito del negocio a corto plazo, y orientar sus objetivos hacia un alcance temporal más largo, aspirando a la sostenibilidad de los procesos, desde una apuesta explícita por la excelencia de la empresa y la gestión.

Todo lo que va dicho es pura Estrategia Organizativa, conectada de manera inmediata con la Ética Empresarial. Ahora bien, al fondo de todo ello, sirviéndole de principio y fundamento, es posible identificar una especie de Ontología de la Empresa como institución socioeconómica. En efecto, la empresa, como institución económica y social, se explica desde aquella suerte de imperativo cultural que exige a las sociedades humanas organizarse para dar respuesta a la dimensión económica de la vida. Pues, en efecto, todo grupo humano estable se ve en la necesidad de producir bienes de manera eficiente y distribuirlos desde criterios que contemplen requisitos de equidad. Con ello se estarían satisfaciendo necesidades humanas más o menos básicas y, en su caso, los deseos más sofisticados de aquellos que tienen solvencia económica suficiente para convertir una necesidad en algo mucho más concreto, una demanda al mercado.

Y todo ello, en definitiva, responde a claves antropológicas muy profundas, que, entre otras cosas, ubican la dimensión económica y el desarrollo tecnológico junto a la naturaleza social del ser humano; y la dimensión moral de la vida, al lado de la capacidad lingüística, lógica y argumentativa que favorece el despliegue de la vida del Espíritu; y desde ella, el avance cultural y el desarrollo político. Pues bien, un paradigma de empresa capaz de servir de base a una gestión estratégicamente competitiva, sostenible y exitosa podría quedar delineado por referencia a los elementos que enunciamos a continuación, en línea con lo que venimos afirmando en los párrafos anteriores.

La empresa como creación cultural humana es una organización económica y social ubicua y polimórfica, presente en todos los contextos históricos y reconocible en todos los lugares, bajo las más variadas configuraciones, en función de los sectores de actividad, el desarrollo de la tecnología o los requerimientos institucionales, jurídicos u organizativos. En definitiva, el dato cultural que la empresa constituye responde a la peculiar idiosincrasia antropológica que nos presenta al ser humano como un animal de carencias, viable sólo en un entorno social, obligado a dar respuesta a la dimensión económica de la vida.

Produciendo y distribuyendo bienes o prestando servicios -aunque sea con ánimo de lucro inmediato-, la empresa está, al propio tiempo, contribuyendo al Bien Común. En este sentido,

cabe afirmar que la empresa -siendo tal y sin dejar de serlo; actuando de manera eficiente-, ya constituye un elemento que merece ser valorado positivamente desde el punto de vista de la Ética social y económica.

La responsabilidad social empresarial es, pues, algo muy básico, y está presente en la índole más esencial del fenómeno empresa. Diríase que la actividad a favor de la sociedad se halla, in nuce, esperando a ser perfilada y puesta en funcionamiento explícito, mediante una estrategia bien diseñada y una gestión que la haga tangible en las políticas y las prácticas del día a día.

La empresa, desde el punto de vista económico, trata de satisfacer los intereses de los sujetos que con ella se relacionan que, naturalmente, van más allá de los de sus propietarios. Una gestión sostenible y a la altura de los tiempos requiere una exquisita atención a las expectativas de los diversos agentes implicados, con vistas a tratar de dar respuesta a muy variados grupos de interés: por supuesto, entre ellos están sus dueños o accionistas; pero, con igual legitimidad -y, a veces, incluso, con mayor urgencia y con un poder no menor-, están también los trabajadores, los clientes, los distribuidores y suministradores, los competidores, los bancos financiadores, las Administraciones Públicas y el resto de los denominados Stakeholders.

Atender de manera suficiente la agenda de estos grupos de interesados es, pues, condición de posibilidad indispensable para una gestión exitosa y la posibilidad del mantenimiento de la empresa en el mercado a plazo largo. Ahora bien, no resulta sencillo ni automático encontrar la clave que garantice el éxito en la gestión.

De todas maneras, merecerá la pena siempre entrenar la habilidad para el diagnóstico que dé cuenta de la variabilidad y del dinamismo de la estructura y la constelación de los Stakeholders. Una vez se tengan bien identificados, será el momento de atender en serio, no sólo a sus demandas, sino también a sus necesidades y expectativas. Aquí radicará, muy probablemente, la condición que posibilite la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

A ello podrá contribuir, con toda probabilidad una consideración filosófica de la empresa y la gestión por referencia al marco que representa el paradigma que acabamos de esbozar en los párrafos anteriores. Pienso que dichas intuiciones pueden concretarse en una praxis gerencial más eficiente, exitosa, responsable y sostenible; al quedar fundamentada en una Ontología de empresa sólida, capaz, no sólo de dar sentido al propósito y a los objetivos económicos, sino también a las metas y aspiraciones morales de la misma.

### **3. La empresa como sujeto penal y agente moral**

El sujeto moral tiene que tener unas características básicas, sin las cuales, no podríamos considerarlo tal. Libertad, Conciencia y Voluntad, son, en este sentido, requisitos imprescindibles. Y, por consiguiente, el *analogatum princeps* del sujeto ético, el sujeto moral más obvio e inmediato no es otro que el ser humano: no nace hecho, se va haciendo al paso que actúa. Configura su carácter, mediante hábitos: los adquiere por la repetición de conductas... y, llegados a un cierto umbral, ya parecería como que fueran los hábitos -buenos o malos: virtudes o vicios- los que lo configuraran a él.

Si ello es así, la pregunta parece obvia, cuando queremos hablar de Ética DE la empresa -y no sólo, ni meramente, de Ética EN la empresa. Digo que la pregunta es inmediata: Más allá de un discurso analógico y un tanto retórico, ¿podría afirmarse con fundamento que las empresas son sujetos a los que poder enjuiciar como buenos o malos desde el punto de vista moral... o se trata

de una manera impropia de mezclar planos que debieran ser mantenidos separados, en buena hora?

De hecho, era y sigue siendo un mantra bien conocido en las facultades de Derecho, el *dictum* latino aquel que afirmaba -no sin razón- que "*Societas delinquere non potest*", que, vertido al castellano, indica que "las empresas no pueden delinquir" y que los que delinquen, si acaso, son las personas que la conforman y representan. Si alguien, llegado el caso, debiere pagar los platos rotos derivados de un mal proceder o de una mala praxis, por una acción ilegal derivada de la dinámica propia de la empresa, sería siempre una persona física en concreto. ¿Quién exactamente, sería cosa que el juez habría de dictaminar en su momento? Pero no cabía en cabeza humana que la sociedad mercantil -una persona jurídica, una *factio iuris*, en suma- pudiera acabar siendo llevada ante los tribunales o sentada en el banquillo de los acusados por delito de ningún tipo.

Procede recordar cómo, alineándose con estas intrincadas consideraciones, allá a primeros de los años ochenta del siglo pasado, en un artículo que marcó tendencia, Kenneth Goodpaster y John B. Matthews, Jr. formulaban la gran cuestión: "¿Pueden tener conciencia moral las empresas?" Treinta años después, se encargaría el legislador, al reformar el Código Penal Español, no sólo de dejar zanjada la cosa para los restos; sino incluso, yendo más allá de la respuesta por la índole ética del sujeto mercantil, declaró que la empresa era no sólo un sujeto ético, sino que la convirtió directamente en sujeto penal. Ahora sí: ahora "*societas delinquere potest*". Y, en nuestro ordenamiento español -escribo desde Madrid- lo puede hacer desde hace sus ya buenos más de doce años.

Esto, naturalmente, ha traído consecuencias muy sustanciosas para la gestión empresarial y, entre otras cosas, el *Compliance*. Lo más inmediato es pensar en ello como una suerte de venda antes de la herida y providencia para minorar la pena si, llegado el caso, se estuviere en condiciones de demostrar ante su Señoría que se habían previsto, de una manera efectiva y razonable bien implementada, los medios oportunos y los procesos formativos y de gestión convenientes, al objeto de que nunca -o de manera mucho más improbable que sin aquella expresa gestión de riesgos-, se hubiere de producir atropello alguno contra la legalidad. Lo que en su momento habrían de probar ante el juez quienes comparecieran en calidad de peritos en defensa del interés societario, sería, precisamente, el hecho de que, la causa del delito debiera ser atribuida a la mala fe y al proceder doloso por parte de alguien que no cumplió lo que había prometido cumplir.

Pero la función de *Compliance* va, con todo, mucho más allá de aquella suerte de quitapenas y *minoramultas*. Y, sin ser aquello despreciable en modo alguno, las potencialidades del *Compliance Officer*, -del Director de Cumplimiento- como impulsor de la buena praxis van mucho más allá de lo que pudiera pensarse a primera vista. El principio de no-maleficencia exige cumplir las leyes -todas las leyes, de acuerdo no sólo a la letra, sino, sobre todo, el espíritu-; pide, ante todo no dañar de manera innecesaria, el *primum non-nocere* de los clásicos; y, en esencia, insiste en que no se deben hacer las cosas mal. Ahora bien, supuesto el cumplimiento de la legalidad vigente, siempre cabe ir más allá. El camino hacia la consecución de los objetivos últimos que dan sentido a una empresa -o a cualquier otro tipo de organización- y que configuran su razón profunda de ser y su propósito es necesariamente un proceso siempre abierto y susceptible de mejora.

En Lógica se suele afirmar que el bien es un predicado no saturable. Viene a ser una tesis que -complementando el principio de la sabiduría popular que afirma aquello de que "toda situación, por mala que sea, es siempre susceptible de empeorar"- cambiando diametralmente la

perspectiva y adoptando un tono de mayor optimismo nos recuerda que todo se puede mejorar; y por ello que siempre se puede ser mejor... Mejor persona, mejor profesional, mejor empresa... De hecho, la denominada filosofía del *Kaizén* que tanto ruido hizo hace unas décadas, cuando el modelo de gestión a la japonesa era el acabose, no buscaba otra cosa sino la continua mejora... de procesos, de productos, de relaciones, de modelos de coordinación, de eficiencia... y, naturalmente, de resultados económicos en el ejercicio.

Si entendemos la tarea ética como un proceso de mejora continua en busca de la excelencia organizativa -o personal, o profesional, o política, o familiar, o del ámbito que se quiera considerar en cada caso-, tampoco debemos olvidar que las casas, normalmente, se suelen empezar por los cimientos; y que el punto de partida debe ser siempre el que representa el suelo firme de la ley.

En este sentido, cabría dejar sentado que el principio de legalidad es la *conditio sine qua non*; esto es, lo que constituye la condición necesaria -distinta, como es sabido, de la condición suficiente- para conseguir llegar a la eminencia, al punto más alto hacia el que aproximar cualquier realidad -ya personal, ya organizativa-, que tiene claras sus metas, bien identificados sus objetivos, expresamente señalados sus fines, bien deliberados la calidad y la cantidad de los medios, así como el modo de servirse de ellos, en función de las circunstancias, los contextos, las coyunturas, los tiempos y los lugares.

Ahora bien, desde el polo complementario de esta suerte de imán moral que vemos emerger, a medida que ahondamos en el sentido de lo que, de hecho, pudiera llegar a significar la opción estratégica que llevara a optar por atender como sería de desear a la dimensión ética de la empresa y la gestión; cabría incidir en la otra cara de la moneda. A saber: que, cuando, como va dicho, entendemos la tarea ética como un proceso de mejora continua en busca de la excelencia organizativa, siempre debemos mantener la tensión hacia lo bueno y, llegado el caso, hacia lo mejor.

Aunque reconocemos de buen grado la alta dosis de pragmatismo y de sabiduría práctica que se concentra en la constatación que nos recuerda aquello de que "lo mejor es enemigo de lo bueno"; y siendo además conscientes de que habría que escapar del perfeccionismo enfermizo -a las veces, rayano en lo neurótico-, de cuyas ansiedades hubieron de derivarse tantas frustraciones y malas prácticas en la gestión de empresas y organizaciones de las que la historia de los últimos años guarda registro... Con todo y con eso, mantener la mirada utópica. La Filología nos aporta en este extremo buenas intuiciones y permite extrapolar mensajes con solidez, cuando menos, analógica. Sabemos que *ou*, en griego está por no; y que topos lo hace por lugar; de donde utopía quiere indicarnos la existencia paradójica de una situación muy deseable, que no se encuentra todavía en ningún sitio; pero que merecería la pena que acabara resultando institucionalizada en algún tiempo y lugar. Espacio y tiempo, como aspectos que manejar con solvencia a la hora de empujar los hechos sociales hacia horizontes más munificentes.

En esto, como en muchas otras cosas, las empresas tienen, sin duda, una palabra muy relevante que decir... Y aunque a veces no sean del todo conscientes de ello, lo están contribuyendo a hacer cuando elaboran de manera bien discernida el discurso teórico de la Ética Empresarial; y, sobre todo, cuando son capaces de llevarlo a la realidad práctica y al quehacer diario propio del particular modelo de negocio; de las relaciones que establece con sus Grupo de Interés; y, sobre todo, cuando quienes lideran la organización son conscientes de -y han hecho suyo- cuál es en realidad de verdad el propósito organizativo; y en función de él, definen la estrategia, diseñan

las políticas y estimulan a todos los miembros de la organización a llevar a efecto cada día en sus tomas de decisiones una manera de conducirse en busca de las mejores prácticas.

Esta expectativa, naturalmente, resulta de aplicación en todos los ámbitos de la organización; se espera que sea cubierta en todas las áreas funcionales y departamentos. Y, por decirlo en términos cercanos a quienes desempeñan la tarea de Auditoría Interna en las empresas: la convocatoria hacia la buena praxis resulta de aplicación tanto a quienes constituyen la primera línea de defensa y que están a pie de calle, dando la cara y actuando directamente en el mercado -comprando, vendiendo, distribuyendo, produciendo, negociando...-; cuanto los de la segunda línea de defensa, encargados de supervisar que las cosas se hagan como se dice que debieran ser hechas; y, por supuesto, recala en la tercera línea de defensa, aquella que, en última instancia informa a los últimos responsables y al máximo ejecutivo, a través de una comisión ad hoc, cuando es el caso, con vistas a dar vida a un Buen Gobierno Corporativo, animado -de animus: que indica espíritu- desde la Ética Empresarial.

En suma, la empresa es, de una parte, un sujeto penal. En consecuencia, justiciable; y, llegado el caso, susceptible de ser disuelta por decisión judicial, a resultas de la comisión de algún delito grave, de entidad suficiente como para dictar una tan dura sentencia. Pero esto constituye sólo la mitad de la historia. Porque la empresa es, al propio tiempo, un agente moral, capaz de conducirse por los cauces de la Ética y contribuir así al fomento del Bien Común. La tarea de dirigir empresas y organizaciones, en consecuencia, resulta no sólo atractiva, sino incluso fascinante y está reclamando lo mejor de la lucidez y el buen hacer de quienes las lideran y dirigen. Como contrapartida, aquélla podrá esperar recibir en recompensa, como agradecimiento, dosis crecientes de legitimidad social, de buena reputación, y del valor intangible que supone el hecho de ser deseada por los clientes; respetada entre competidores, mediadores, instituciones financieras y distribuidores; admirada por el público en general... y respaldada por las Administraciones Pública.

#### **4. Una propuesta ética desde el Pensamiento Social Católico**

En este cuarto epígrafe, tal como dejamos indicado al principio, quisiéramos conectar la actividad de empresarios y directivos con los valores propios del humanismo cristiano, tal como viene encarnado en la enseñanza social de la Iglesia católica. Se trata de una propuesta que no se limita a ser una teoría más; y mucho menos, una ideología entre otras: la propuesta que dimana de la enseñanza social de la Iglesia, enraizada en el mensaje cristiano, tiene un propósito eminentemente práctico, conectado con el largo saber acumulado por la Iglesia -*experta en humanidad*, como se ha definido a sí misma, con buen criterio- orientada al servicio del Bien Común.

De ella emanan *principios* de reflexión, *criterios* de discernimiento para una toma de decisiones prudente y bien ponderada, y *orientaciones* prácticas para la acción, al servicio de una propuesta axiológica de un calado ético serio, más allá del discurso complaciente con un relato moral más efectista que real al que acabamos de hacer mención explícita, a propósito de públicos casos de incoherencia moral entre lo que se dice y lo que se hace en materia de gestión ética de la empresa.

Por lo demás, el sujeto de interlocución será cualquiera que ejerza la actividad empresarial; y ello, independientemente de si lo consideramos como líder, o si le atribuimos el, tal vez, menos pretencioso título de simple director o *manager*. En todo caso, estamos queriendo referirnos a aquellas personas encargadas profesionalmente de gestionar -se entiende que con eficiencia- el

dinamismo económico de la empresa, ya sea que lo consideremos por referencia a cualquiera de las áreas funcionales -Producción, Finanzas, Gestión de Personas, Gestión Comercial y Marketing-; ya lo hagamos respecto a los diversos niveles en que aquel dinamismo se concreta.

En primer término, el propio de la dirección estratégica, normalmente incardinada en los Consejos de Administración. Viene enseguida el nivel que conecta con la tarea específica de la denominada Alta Dirección, normalmente, responsable de las distintas áreas funcionales. Mención expresa merece a su vez el -tantas veces determinante para el éxito empresarial- ámbito propio de los denominados *mandos intermedios*, en el que se suelen agrupar los jefes de departamento, así como otros responsables de equipo o de proyecto. Con todo, cabe, también tener presente a todos los que operan en el círculo más básico: aquel que, como verdadera condición de posibilidad de un buen hacer organizativo, viene representado por la autodirección y la propia motivación ética que cada quien, explícita o implícitamente, lleva a efecto sobre sí misma en el marco empresarial que, de paso, contribuye a su conformación como persona que despliega rasgos de carácter y virtudes derivadas de su inserción consciente y voluntaria en los contextos organizativos que la empresa aporta en mayor o menor grado.

Porque, en efecto, la capacidad de emprender y de auto liderarse apunta, con toda razón, a lo que, en el lenguaje propio de las Ciencias de la Administración y Dirección de Empresas, se tiene a denominar la *primera línea de defensa*, que suele representar, por su lado, la necesaria puerta de acceso a un trabajo bien hecho desde el punto de vista profesional.

La *segunda línea de defensa* viene representada por aquellos agentes o estructuras institucionales que en el seno de la organización tengan por cometido el de controlar que se actúa de acuerdo con las políticas definidas para cada área de gestión; y conforme a lo esperado de parte de cada uno de los trabajadores en los distintos departamentos. La función de *Compliance* encaja en este punto, si bien tiene un potencial estratégico y ético de mayor fuste. En todo caso, cabría dejar indicado que, en modo alguno, dicha función debiera ser considerada sin más como la mera garante del principio de legalidad; esto es, de que la empresa se atiene al cumplimiento normativo tanto de las leyes que le resulten de aplicación cuanto, de los compromisos voluntariamente adquiridos, fruto de una voluntad autorreguladora.

La *tercera línea de defensa*, destinada en definitiva a asegurar la prevención de cualquier praxis que pudiese acabar representando cualquier riesgo se la suele encomendar al departamento de Auditoría Interna y, en todo caso, a la Comisión de Auditoría que un adecuado Gobierno Corporativo tiende a establecer en el propio Consejo de Administración. En todo caso, a la base de todo buen hacer profesional y ético en el marco de la empresa está la persona individual. Cierto es que la *cultura* organizativa -con su visión, su misión y sus valores- contribuye también a encauzar y a fomentar, en su caso, una buena praxis y una gestión empresarial ética. Sin embargo, aunque la apelación a la Ética Empresarial pudiera incluso acabar siendo interpretada como una suerte de *condición necesaria* para una gestión acorde a los cánones éticos, no garantiza, sin embargo, como *condición suficiente* para ello, el buen proceder de las personas en el seno organizacional. Es preciso, en todo caso, apelar a las conciencias de los agentes; y ello, de distintas maneras.

Paso previo de todo ello, es el de sensibilizar -a todos los que, como va dicho, desde la *primera línea de defensa* dan vida a la organización y mantienen operativo el proyecto empresarial, pero de manera especial a los empresarios, esto es, a los directivos, gerentes y *managers*- respecto a los valores que habría que fomentar de cara al éxito a largo plazo del proyecto, en aras al Bien Común.

Desde un tal punto de partida cabría incluso soñar con la posibilidad de encauzar la dinámica socioeconómica hacia cotas de una más efectiva humanización del mundo. La empresa, en este caso, como agente *co-creador* de la realidad social, al paso que aporta bienes o presta servicios para satisfacer verdaderas necesidades humanas, y con ello obtener el retorno de sus inversiones, consiguiendo así su objetivo financiero a través del beneficio económico; la empresa, al propio tiempo, estaría contribuyendo de manera directa al Bien Común. Estaría favoreciendo las condiciones -en este caso, las condiciones, ante todo, materiales; aunque no sólo materiales, toda vez que siempre se genera, para bien, en este caso, un impacto positivo de la empresa sobre la dimensión cultural, y ética de la vida en sociedad-; decimos que la empresa estaría contribuyendo a generar las condiciones socioeconómicas y culturales que posibilitan el florecimiento personal, mediante el despliegue de los talentos y las capacidades personales.

Si se asume lo que acabamos de decir, las implicaciones del quehacer empresarial -en cualquiera de la polimórfica concreción a que ya hicimos referencia más arriba- conectan de manera inmediata con la *dimensión ética de la empresa y la gestión*, tal y como la suelen llevar a efecto los gerentes y directores, desde el momento en que, de una u otra forma, vienen a encargarse profesionalmente de las tareas siguientes: en primer término, tienen que y suelen ser quienes *planifican* las actividades y fijan los objetivos, ya sea a largo -planificación estratégica-, a medio o a corto plazo.

Para la consecución de cada hito o de cada rango de aquellos objetivos y metas, necesitan en su caso *organizar* equipos *ad hoc* y estructurarlos de manera que resulten, no sólo operativos sino, sobre todo, eficientes. Con frecuencia, ello requerirá *desarrollar a las personas* que se hayan de integrar en los proyectos. Un tal desarrollo implica, sin duda, la cualificación técnico-profesional que sea menester, pero, más allá de todo ello, cabe incluso entrar en ámbitos más personales e incluso éticos: de hecho, es en este marco en el que las virtudes morales más conexas con el quehacer laboral en el marco organizativo -diligencia, colaboración, justicia, respeto- encuentran también su encaje.

Directamente conectada con esta tarea viene aquella otra que consiste en *comunicar* con claridad y, sobre todo, con la credibilidad necesaria para *motivar* a los colaboradores y conseguir su adhesión al proyecto; de forma que así acaben trabajando con el entusiasmo requerido como condición necesaria para avanzar hacia las metas fijadas en el momento de la planificación. Finalmente, como indelegable quehacer de los empresarios, *managers* y directores está también el de establecer medidas de *control* -objetivas y justas, sería de desear, tanto desde el punto de vista ético, cuanto meramente técnico, en aras a la continuidad del proyecto- para cotejar los resultados con las previsiones y, en su caso, reajustar expectativas, modificar políticas o, en último extremo, rediseñar la estrategia.

Esto que va dicho constituye un lugar común a la hora de enumerar la *secuencia de tareas del proceso directivo* y conforma uno de los elementos más sustantivos del *paradigma dominante* en torno a la administración de empresas y de otras organizaciones. Y así deben continuar siendo consideradas, toda vez que aquellas labores de planificación, organización, comunicación, motivación y control, constituyen el núcleo central del *management*. Es decir, de la *dirección*, como va dicho, tanto de empresas mercantiles -movidas, insistamos, por el ánimo de lucro- cuanto del resto de organizaciones de cualquier otro tipo.

Unas y otras, todas ellas, están orientadas siempre, con mayor o menor conciencia de ello, hacia la consecución de un determinado *propósito* estratégico, hacia el logro de un "*telos*" organizativo, en busca de una finalidad determinada. Ésta, en el caso de las empresas

mercantiles, resulta ser meta-económica por definición, al conectarse con el momento previo en el que se intuye la oportunidad de negocio y se decide emprender un proyecto que quiere aportar un determinado producto o servicio -en definitiva, un valor (económico, en este caso)- que satisfaga determinada necesidad humana; y con ello, en principio, contribuir a la mejora de las condiciones de la vida en sociedad y, en el límite, a un progreso, a poder ser, emancipador y *humanizante*.

Como corolario de lo que va dicho aflora una tesis que queremos dejar expresamente formulada, afirmando que, en todo caso, *nunca es del todo correcto identificar la gestión con la gestión de empresas*. Si conectamos la distinción con la propia de la Lógica clásica cuando diferencia entre las categorías de género y especie, cabría afirmar que la gestión -en este caso, como género- se predica de muy variados tipos de organizaciones que no todas resultan ser empresas mercantiles. Por ello, más que insistir en las diferencias entre la gestión de empresas u organizaciones con ánimo de lucro -organizaciones *for profit*, por decirlo con el término inglés habitual en el área de conocimiento que nos ocupa en este momento- y la gestión de cualquier otro tipo de organizaciones -*non-business management*-, la clave debiera estar situada más bien en considerar el hecho de que los principios básicos resultan ser los mismo, tanto en unas cuanto en otras, siendo así que lo que varía vendrían a ser las aplicaciones concretas a los diversos ámbitos y contextos en los que se despliega el dinamismo organizativo.

Por consiguiente, cabe dejar sentada una tesis complementaria de la anterior, diciendo que el *management* constituye el órgano propio de cualquier tipo de organización en la búsqueda de la consecución de sus metas y objetivos particulares; ya se trate de los propios de una empresa mercantil que, por ejemplo, comercializa productos ecológicos o que vende zapatos para jugar al golf; ya de los objetivos específicos de una universidad que expide títulos de grado; ya los propios de un hospital público, que trata de curar enfermedades o que, cuando menos, atiende y cuida de los pacientes a los que presta sus servicios. El éxito en cualquiera de las organizaciones y proyectos requiere como condición necesaria -y, como es sabido, no siempre condición suficiente- de un liderazgo efectivo y capaz, al que habría de acompañar siempre una adecuada gestión organizativa.

En suma, el *management*, siempre deberá estar enfocado hacia unos resultados, expresamente formulados *ex ante* como metas y objetivos que conseguir. De ello se deduce, por lo demás, que cada organización tiene necesariamente que aplicarse a generar su propia estructura, en función de la peculiar estrategia que le da razón de ser y de las tareas en que ésta se haya de acabar concretando.

Si, una vez dicho lo anterior, respecto a la objetividad de la estructura organizativa, pusiéramos ahora el foco en el aspecto subjetivo del proceso, esto es, en la figura de la persona que gestiona y dirige proyectos en cualquier tipo de organización, estaríamos tocando aspectos que enlazan, desde el ejercicio profesional, con lo que en última instancia no dejaría de poder ser considerado como un cierto tipo de querencia, una especie de llamada y, en definitiva, como una suerte de *vocación* a la gerencia de proyectos, de empresa y de organizaciones.

En consecuencia, habida cuenta del hecho de que el quehacer directivo consiste siempre en tomar decisiones de cara a la acción, se requiere incorporar un proceso deliberativo o de discernimiento -más o menos formal y sistemático-, en el que, junto a los obligados aspectos técnicos, se aporten al propio tiempo consideraciones de tipo ético.

Desde la tradición concreta que representa la enseñanza social de la Iglesia católica, cabe cerrar estas consideraciones, indicando en concreto lo siguiente: de una parte, está la propuesta

axiológica -es decir, los *valores* hacia los que tender, que, en el caso que nos ocupa, son los tres siguientes: verdad, libertad y justicia-; en segundo término vienen los *principios* objetivos por referencia a los cuales orientar el quehacer organizativo y empresarial -a saber: dignidad de la persona, destino universal de los bienes, solidaridad, subsidiaridad, opción preferencial por los más desfavorecidos y aspiración al Bien Común-; en tercer lugar están los *criterios* desde los que ponderar las circunstancias, articular las *máximas* subjetivas de actuación que procedan a la hora de emitir el juicio práctico en la gerencia de proyectos y en la gestión de empresas; y finalmente, vendrán las *orientaciones* concretas para la acción, de cara a la toma de decisiones más procedente, tanto desde el punto de vista técnico, cuanto, sobre todo, del ético con vistas al Bien Común.

Esta praxis, esta actuación concreta irá dando lugar a una consolidación de una determinada cultura organizativa robusta y capacitada para construir proyectos empresariales orientados no sólo a superar crisis, sino a convertirlas en oportunidades para la transformación y la mejora del mundo en lo económico y, de paso, en lo social, en lo cultural y, en definitiva, en lo humano ampliamente considerado.