



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

## **TESIS DOCTORAL**

# **FUNDAMENTACIÓN ANTROPOLÓGICA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL: UN ACERCAMIENTO DESDE EL PENSAMIENTO DE FERNANDO RIELO**

Autora: D<sup>a</sup> Cristina Díaz van Swaay

Director: Dr. D. José Luis Fernández Fernández  
Universidad Pontificia Comillas

Directora: Dra. D<sup>a</sup>. Juana Sánchez-Gey Venegas  
Universidad Autónoma de Madrid

Madrid

Julio 2016



*“La forma en que se defina al hombre proporciona a éste la medida de su ser y de su actuar. Derívase de esta definición el fundamento de sus derechos y deberes, de su relación religiosa, social, política y, en última instancia, de su grandeza o de su miseria como ser personal y social.”*

*Fernando Rielo*



*Mi mayor motivo de agradecimiento es el propio don de la vida, que quisiera convertir nuevamente en don para los demás. Este trabajo es resultado del amor que recibo cada día, sin el cual nada sería posible. Agradezco en primer lugar a Dios, en segundo lugar a Fernando Rielo, en tercer lugar a mis familias humana y religiosa, y junto con ellos a todos mis maestros y amigos, que me han acompañado e inspirado siempre, muy especialmente a quienes me han dirigido académica y humanamente durante el desarrollo de esta tesis: Nunca os olvidaré.*



# RESUMEN

---

Tenemos actualmente suficientes indicios como para afirmar que la humanidad reclama una nueva forma de concebir a las empresas y a la economía. La preocupación por la ética y la responsabilidad social empresarial; unida a una mayor conciencia acerca de los escándalos empresariales, la sobreexplotación de las capacidades humanas en el entorno laboral y la constatación de que las exigencias de los mercados acucian cada vez más a las personas y a las organizaciones –llevándonos a esfuerzos ímprobos para garantizar la propia supervivencia y la de nuestros seres queridos–; nos hacen cuestionar la autenticidad de los modelos que rigen nuestras relaciones económicas y su eficacia para promover el bienestar social. Ante esta realidad, no faltan propuestas que pretenden sustituir el paradigma materialista imperante por otro más humanista y, si cabe, trascendente. Sin embargo, constatamos una insuficiencia teórica, y consecuentemente una oportunidad, para presentar un planteamiento holístico, capaz de dar fundamento y articular las relaciones entre los diferentes tópicos de la gestión empresarial afectados por la necesidad de humanización de la empresa. Esta tesis doctoral propone un nuevo modelo antropológico y metafísico como fundamento de la ética, del mecanismo de toma de decisiones y del liderazgo en el ámbito empresarial, basado en el pensamiento de Fernando Rielo Pardal (1923-2004): filósofo, humanista, poeta y fundador de una institución religiosa católica, una escuela de pensamiento y otras entidades de índole social y cultural. La concepción mística de la antropología de Fernando Rielo, unida a su concepción genética del principio de relación (modelo metafísico), ofrece una nueva forma de interpretar los conflictos éticos que se producen en el ámbito empresarial; y aporta vías de prevención y solución a dichas situaciones, con el objetivo de fomentar un verdadero desarrollo humano integral, fundado en la dimensión espiritual de la persona, con repercusiones a nivel personal, organizacional y social. Las conclusiones alcanzadas con el estudio ofrecen, asimismo, propuestas prácticas para la enseñanza de la ética empresarial y la implantación de una cultura organizacional ética fundamentadas en esta línea de pensamiento.

**Palabras-clave:** ética empresarial, antropología, Fernando Rielo, toma de decisiones, liderazgo, teoría organizacional, teorías de empresa, espiritualidad.





# ÍNDICE

---

<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>9</b>
ÍNDICE DE FIGURAS .....	13
ÍNDICE DE TABLAS.....	14
<b>0. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
0.1. INTRODUCCIÓN GENERAL.....	17
0.1.1. Contextualización.....	17
0.1.2. Presentación.....	22
0.2. OBJETIVOS .....	24
0.2.1. Objetivo principal.....	24
0.2.2. Objetivos específicos de los diferentes capítulos .....	25
0.3. JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA GENERAL .....	26
0.3.1. Justificación .....	26
0.3.2. Metodología general.....	31
<b>1. MARCO CONCEPTUAL DE LA ÉTICA Y LA RSE .....</b>	<b>35</b>
1.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS .....	37
1.2. METODOLOGÍA.....	39
1.3. LOS CONCEPTOS 'ÉTICA EMPRESARIAL' Y 'RSE' .....	49
1.3.1. La ética empresarial.....	51
1.3.2. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	57
1.4. LA ÉTICA Y LA RSE EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	63
1.5. MARCO CONCEPTUAL DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	67
1.6. CONCLUSIONES .....	74

<b>2. TEORÍAS DE EMPRESA, ANTROPOLOGÍA Y PARADIGMAS ÉTICOS.....</b>	<b>77</b>
2.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS .....	79
2.2. METODOLOGÍA.....	80
2.3. LAS TEORÍAS DE EMPRESA Y SUS REPERCUSIONES ÉTICAS Y ESTRATÉGICAS .....	82
2.3.1. Teoría de los Costes de Transacción .....	83
2.3.2. Teoría Económica o de la Firma .....	84
2.3.3. Teoría Contractual o de la Agencia .....	85
2.3.4. Teoría de los Recursos y Capacidades.....	86
2.3.5. Teoría Conductista o Teoría de la Organización.....	87
2.3.6. Teoría General de Sistemas.....	88
2.3.7. Teoría de los <i>Stakeholders</i> o de los Grupos de Interés .....	89
2.3.8. Teoría de la Empresa como Comunidad de Personas.....	90
2.4. MODELOS ANTROPOLÓGICOS .....	91
2.4.1. El <i>homo economicus</i> .....	93
2.4.2. El hombre psicológico-administrativo.....	94
2.4.3. El hombre social.....	95
2.4.4. La persona .....	96
2.5. PARADIGMAS ÉTICOS Y POSIBLES CONFLICTOS DERIVADOS .....	98
2.5.1. Paradigma consecuencialista-utilitarista .....	99
2.5.2. Paradigma pragmático .....	101
2.5.3. Paradigma deontológico-normativo.....	102
2.5.4. Paradigma teleológico-aretológico o de la virtud.....	104
2.6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	105
<b>3. ANÁLISIS EMPÍRICO CUALITATIVO .....</b>	<b>111</b>
3.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS .....	113
3.1.1. Planteamiento del problema y objetivo .....	113
3.1.2. La Teoría Fundamentada ( <i>Grounded Theory</i> ).....	115

3.2.	METODOLOGÍA.....	118
3.2.1.	Instrumento de obtención de datos y muestreo teórico.....	118
3.2.2.	Proceso de codificación y elección de la categoría central.....	138
3.2.3.	Elaboración de la teoría sustantiva a través de <i>memos</i> y redacción de la Teoría Fundamentada.....	149
3.2.4.	Criterios de calidad .....	152
3.3.	TEORÍA FORMAL .....	156
3.3.1.	Consideraciones previas acerca del ser humano y de la empresa.....	156
3.3.2.	Categorización de conflictos .....	167
3.3.3.	Factores que influyen en el proceso de toma de decisiones.....	172
3.3.4.	Caracterización de decisiones.....	178
3.3.5.	Caracterización de consecuencias.....	180
3.3.6.	Análisis del proceso de aprendizaje.....	182
3.3.7.	Análisis de posibles soluciones.....	184
3.4.	CONCLUSIONES .....	189
<b>4.</b>	<b>LA ANTROPOLOGÍA DE FERNANDO RIELO Y LA ÉTICA EMPRESARIAL.....</b>	<b>193</b>
4.1.	INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	195
4.2.	CONTEXTUALIZACIÓN.....	199
4.2.1.	La empresa como comunidad de personas y el personalismo.....	199
4.2.2.	La espiritualidad en el ámbito empresarial.....	203
4.3.	BREVE RESEÑA SOBRE LA VIDA Y OBRA DE FERNANDO RIELO .....	206
4.3.1.	La vida de Fernando Rielo .....	206
4.3.2.	La obra de Fernando Rielo .....	209
4.3.3.	Producción bibliográfica de Fernando Rielo .....	212
4.4.	CONCEPCIÓN MÍSTICA DE LA ANTROPOLOGÍA .....	213
4.4.1.	El pensamiento metafísico de Fernando Rielo .....	214
4.4.2.	La estructura formal y trascendental del ser humano.....	217

4.4.3.	Espiritualidad, religiosidad y mística .....	224
4.5.	EL HUMANISMO DE CRISTO .....	228
4.5.1.	Características esenciales del Humanismo de Cristo.....	229
4.5.2.	Los mecanismos de toma de decisión .....	236
4.5.3.	Modelo y método: Liderazgo y “Sígueme” de Cristo.....	239
4.6.	LA SICOÉTICA Y LA EDUCACIÓN EN EL ÉXTASIS.....	242
4.6.1.	Ética, ascética y sicoética .....	242
4.6.2.	La educación en el éxtasis .....	247
4.7.	LA ANTROPOLOGÍA DE FERNANDO RIELO COMO CLAVE DE INTERPRETACIÓN DE LOS CONFLICTOS ÉTICOS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL .....	249
4.7.1.	Estructuras y operadores de carácter receptivo: la creencia, la expectativa y el amor.....	250
4.7.2.	Estructuras y operadores de carácter atributivo: la unidad, la verdad, la bondad y la belleza.....	251
4.7.3.	Estructuras y operadores de carácter transfigurativo: las virtudes cardinales y morales.....	252
4.7.4.	Estructuras y operadores de carácter legislativo: ley de la inmanencia, de la transcendencia y de la perfectibilidad.....	254
4.8.	SÍNTESIS CONCLUSIVA .....	255
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>259</b>
5.1.	CONCLUSIONES .....	261
5.1.1.	Propuestas para la enseñanza de la ética empresarial.....	266
5.1.2.	Propuestas para la implantación de una cultura empresarial ética .....	275
5.1.3.	Consideraciones finales.....	283
5.2.	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	285
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>287</b>

<b>ANEXOS.....</b>	<b>311</b>
A. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS .....	313
B. RESULTADO DE LA CODIFICACIÓN ABIERTA .....	373
C. INFORME DE NODOS (ANÁLISIS DE CATEGORÍAS) .....	379
D. SUGERENCIAS FINALES DE LOS ENTREVISTADOS.....	455
E. PUBLICACIONES DE FERNANDO RIELO Y SOBRE SU OBRA .....	459

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: Conceptualización de la ética y RSE en la estrategia empresarial.....	66
Figura 2: Marco conceptual de la ética empresarial y la responsabilidad social empresarial .....	69
Figura 3: Coherencia entre antropología y estrategia en la toma de decisiones .....	72
Figura 4: Relación entre las teorías éticas, teorías de empresa y modelos de comportamiento humano en el ámbito empresarial .....	107
Figura 5: Proceso de aplicación de la Teoría Fundamentada.....	121
Figura 6: Nube de palabras en el contexto de conflictos éticos.....	141
Figura 7: Mapa de nodos (codificación con N-Vivo) .....	146
Figura 8: Mapa conceptual del proceso de toma de decisión en situaciones de conflictos éticos .....	148
Figura 9: Ejemplos de <i>memos</i> de la Teoría Fundamentada .....	151
Figura 10: La estructura del ser humano.....	220
Figura 11: Cuadro resumen de la aportación del pensamiento de Fernando Rielo ..	258

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1: Artículos seleccionados para la revisión de la literatura.....	42
Tabla 2: Concepciones antropológicas y su relación con las teorías de empresa .....	98
Tabla 3: Categorías de codificación selectiva .....	144
Tabla 4: Tipología de conflictos .....	171
Tabla 5: Factores que influyen en la toma de decisión.....	177
Tabla 6: Caracterización de las decisiones.....	180
Tabla 7: Caracterización de las consecuencias.....	181
Tabla 8: Aspectos importantes a destacar respecto a procesos de aprendizaje.....	184
Tabla 9: Análisis de posibles soluciones .....	188
Tabla 10: Funciones sicosomáticas y sicoespirituales de las facultades.....	221
Tabla 11: Estructuras y operadores genéticos.....	222
Tabla 12: Cuadro de análisis de conflictos éticos.....	269

# **0. INTRODUCCIÓN**

---





## **0.1. INTRODUCCIÓN GENERAL**

---

### **0.1.1. Contextualización**

El campo de la ética empresarial ha pasado por diferentes etapas en las últimas décadas: En torno a los años 80 y más claramente en los años 90, surge una mayor preocupación social en relación con los valores que gobiernan las actividades empresariales. De una parte, a raíz de ciertos escándalos que han salido a la luz –caso ENRON, Worldcom, Lehman Brothers, Nike, Bankia, entre otros–; y de otra, por el crecimiento del poder económico, político y social de las grandes corporaciones en el contexto de una economía global (Camacho Laraña, Fernández Fernández, González Fabre, & Miralles Massanés, 2012; Carroll, 1979; Carson, 2003; Freeman & Reed, 1983; Ghoshal, 2005).

La responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE o RSC)<sup>1</sup> empieza a crecer como posible respuesta a este reclamo social que exige mayor responsabilidad por parte de los directivos de las empresas dado su alto poder de influencia. Desde los años 90 y hasta la década del 2000, muchos académicos y profesionales habían comenzado a desarrollar e implementar soluciones contra las conductas no éticas en el ámbito empresarial, dando lugar a sistemas de gestión, normas, códigos de conducta y prácticas de carácter benéfico-social con la intención de fomentar una actuación positiva por parte de las organizaciones sobre su entorno natural y social (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004; Singer, 2010).

Al mismo tiempo, la enseñanza de la ética profesional ha cobrado un enorme protagonismo en instituciones educativas de todo del mundo. La producción

---

<sup>1</sup> Los términos ‘responsabilidad social empresarial’ (RSE) y ‘responsabilidad social corporativa’ (RSC) son utilizados indistintamente en esta investigación, aunque en la mayor parte del texto se opta por la nomenclatura ‘RSE’. En inglés, sin embargo, para las búsquedas y revisión de la literatura se utiliza el término ‘CSR’ (*corporate social responsibility*) que es el más extendido.

investigadora, así como la divulgación de los contenidos relacionados, han hecho que en pocos años se convirtiera en un campo de estudio consolidado, con contenidos impartidos en un elevado porcentaje de las escuelas de negocio y dotado de numerosos institutos de investigación y revistas académicas especializadas (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2010; Giacalone & Thompson, 2006; Maak & Pless, 2006; Stark, 1993).

No obstante, la propensión a utilizar la RSE como técnica para favorecer la imagen corporativa, no siempre basada en la verdad, ha dado lugar a un cierto escepticismo en relación con algunas de sus prácticas. Surgen entonces nuevas cuestiones para la investigación. Por ejemplo: ¿Cuál es la intención de las empresas cuando ponen en práctica políticas de RSE? U otra más amplia: ¿Cuáles son los valores en los que se basa, de hecho, la ética empresarial y cuáles son los que realmente deberían fundamentarla?

Por otra parte, no deja de resultar llamativo el hecho de que, mientras se ha extendido la idea de que la persona es el principal 'activo' de la empresa (Drucker, 2002) y el elemento que le aporta más valor; se observa, sin embargo, que no dejan de crecer, entre otros, los índices de insatisfacción laboral, absentismo, estrés, acoso, etc. (Rodríguez & Aguilera, 2005).

En este sentido, la investigación sobre ética empresarial se encuentra precisamente en una encrucijada: mientras que la filosofía ha intentado dar respuesta a las inquietudes profundas del ser humano –sufriendo una notable crisis de credibilidad e interés social en las últimas décadas–, las llamadas ciencias positivas nos han llevado a una marcada tendencia a querer cuantificarlo todo. Los fuertes influjos de las filosofías materialistas y el relativismo moral, muy presentes en la actualidad, han hecho que nos centremos en la búsqueda de la eficiencia y la competitividad, olvidándonos en gran medida de las auténticas aspiraciones humanas que muchas veces se intentan acallar (Eriksson & Kovalainen, 2008; Rielo, 2002).

Como iremos viendo, la preocupación por aspectos intangibles en el mundo de la empresa; tales como los valores, la ética, la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad, el liderazgo y la espiritualidad; han cobrado relevancia en las últimas décadas. Sin embargo, detectamos una insuficiencia teórica y una correspondiente oportunidad, para presentar un planteamiento más holístico y completo, capaz de integrar y fundamentar las diferentes derivadas de la gestión empresarial relacionadas con esta realidad intangible.

Para ello, no solo revisaremos los modelos de empresa, los paradigmas éticos principales y diferentes concepciones antropológicas, sino también el modo de articular la relación entre todos estos conceptos, tratando de fundamentarlos desde una concepción antropológica suficientemente coherente, rica y sistemática. La propuesta que realizaremos pretende, a su vez, aportar aspectos que mejoren la gestión, que conviertan los modelos de negocio en responsables y sostenibles, que contribuya al crecimiento personal de los *stakeholders*, y que redunde en beneficio de una sociedad más próspera y justa. Todo ello debe tener, además, una traducción en el modo como se imparte la formación en las escuelas de negocio y en las universidades.

La presente tesis doctoral se enmarca en la línea seguida por diversos autores que defienden, de una parte, una visión integral del ser humano en el ámbito empresarial –incluyendo sus dimensiones física, psíquica y muy especialmente la espiritual– y de otra, una concepción de la empresa entendida como una comunidad de personas, orientada hacia la contribución al bien común y al fomento de un verdadero humanismo trascendente<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Por humanismo trascendente entendemos una línea de pensamiento que, no solo pretende defender la importancia del ser humano y sus valores más elevados, sino que también considera la necesidad de establecer su fundamentación en una realidad que le trasciende. Las características propias del humanismo que proponemos como base serán detalladas en el capítulo 4 de la tesis.

Teniendo en cuenta, por tanto, las valiosas contribuciones ya realizadas en el ámbito de la ética empresarial, la RSE y su fundamentación teórica –a las que nos referiremos más adelante,– propondremos un acercamiento alternativo al tema, inspirado en el pensamiento del filósofo, poeta, humanista y fundador católico español Fernando Rielo Pardal (1923-2004).

Para ello, nos resultará especialmente relevante tratar de fijar con una cierta profundización qué sería lo que verdaderamente dignifica al ser humano y qué, lo que lo degrada. En tal sentido, Fernando Rielo, desde su antropología y su espiritualidad, aporta una serie de matices originales que dan luz a la interpretación de los principales conflictos que se presentan en la práctica empresarial y ofrece claves que pueden ayudar a prevenirlos y dar pautas para la toma de decisión en situaciones conflictivas.

Situamos la antropología en el centro de nuestra aproximación teórica porque entendemos que, precisamente, a partir de una concepción antropológica adecuada, en el contexto de la reflexión filosófica y de las ciencias humanas (metafísica, ontología, epistemología, sociología, psicología...), se puede articular una propuesta de vida lo suficientemente rica como para llegar a ser capaz, no sólo de orientar las relaciones personales, sino también de crear estructuras organizativas más eficientes, responsables y humanas, a todos los niveles relacionales: social, económico, educativo, familiar, político, ambiental... y por supuesto, empresarial (Rielo, 2010).

El recorrido ofrecido por los capítulos de la tesis nos llevará a comprender la relevancia de las concepciones antropológicas que subyacen las diferentes propuestas teórico-prácticas aplicadas a la gestión empresarial, destacando también los principales factores y conceptos adyacentes que se ven afectados por la acción humana en la empresa.

Todo ello culminará, como hemos señalado, con una propuesta antropológica alternativa, potente, novedosa y capaz de fundamentar, no solo una visión de la ética

como concepto encerrado en sí mismo, sino de todas las vertientes del *management* que se interrelacionan, encontrando en una concepción de la persona integral y trascendente, su *telos* y punto de referencia últimos, con repercusiones en todo el actuar humano y, por ende, en el empresarial.

Se trata, por tanto, de una tesis con vocación de apertura que, si bien arranca desde un área disciplinar concreta, –como puede ser la la ética empresarial– no se limita al estudio de unas determinadas variables y constructos aislados; sino que hace visible una realidad intangible que puede explicar muchas de las ineficiencias prácticas –tanto económicas como interpersonales– que dificultan la construcción de estructuras organizativas sólidas acordes con las verdaderas necesidades personales y sociales.

Las diferentes formas de gestionar las empresas emergen siempre de un contexto teórico explícito formal (las teorías de empresa con sus propuestas de gestión) y un contexto teórico implícito (toda clase de opiniones y prejuicios acerca de qué es la empresa y quién es –o debe ser– la persona en el ámbito empresarial). Todo ello afecta directamente a la manera de dirigir las organizaciones y de generar escalas de valores capaces de fraguarse en grandes parcelas de la sociedad.

La relación directa que se establecerá entre los hallazgos de la investigación y la necesidad de utilizar nuevos métodos para la enseñanza de la ética empresarial – tanto en las instituciones educativas como en las propias organizaciones–, se ve justificada por la misma constatación de que, para fomentar nuevas formas de gestión son necesarias nuevas formas de interpretar la realidad, la empresa y la persona. No entraremos, sin embargo, en una amplia discusión acerca de los diferentes enfoques posibles de enseñanza de la ética empresarial, sino que, a la luz de las sucesivas etapas de la investigación, trataremos de destacar las principales contribuciones que pueden ser útiles para la trasmisión de conocimientos teórico-prácticos, capaces de inspirar tanto el diseño organizativo como la acción humana dentro de las empresas de manera coherente con las propuestas alcanzadas.

### **0.1.2. Presentación**

La presente tesis doctoral se estructura en torno a cuatro capítulos que pretenden abordar, de manera progresiva y sistemática, los diferentes tópicos relacionados con el tema central de estudio. Se trata, por tanto, de un acercamiento gradual al problema de investigación a fin de plasmar, muy especialmente en el último capítulo, las verdaderas implicaciones del modelo antropológico propuesto, en línea con todos los análisis realizados en los capítulos anteriores.

Presentamos a continuación los contenidos de los diferentes capítulos:

El primer capítulo proporciona, –apoyado sobre el análisis de la literatura reciente sobre la ética empresarial y RSE– un marco conceptual original e integrador, que hace hincapié en la importancia de la fundamentación teórica de la ética basándose en una concepción antropológica adecuada y en la necesidad de establecer las políticas de RSE desde un enfoque estratégico. Ofrece una visión panorámica iluminadora acerca de la relación entre los diferentes conceptos del *management* que tienen implicaciones directas sobre el diseño e implantación de la ética y la RSE en las organizaciones, incluyendo tópicos como el liderazgo, la cultura empresarial, la teoría de las organizaciones y el gobierno corporativo, entre otros. Incluye asimismo algunas consideraciones acerca del lugar que debe ocupar la ética en la estrategia empresarial.

El segundo capítulo, también derivado de la revisión de la literatura, analiza las concepciones antropológicas que subyacen a las principales teorías de empresa existentes, destacando sus repercusiones éticas y estratégicas. Se presenta, a modo de conclusión, una taxonomía original relacionando las principales concepciones de persona, de empresa y de ética presentes en la literatura. Pretendemos, de esta manera, hacer visible la evolución del pensamiento en este campo, así como algunas carencias que deben ser superadas si pretendemos avanzar en la fundamentación de la ética empresarial y la construcción de una teoría de empresa basada en un verdadero humanismo transcendente.

El tercer capítulo busca contrastar la teoría con la realidad empresarial. Se lleva a efecto una aproximación empírica respecto a la conceptualización y la vivencia de la ética empresarial especialmente centrada en el análisis de conflictos éticos. A través de un estudio cualitativo basado fundamentalmente en entrevistas estructuradas y la aproximación de la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*) como técnica de análisis de datos; presentaremos como resultado la teoría que emerge de los relatos ofrecidos por una muestra de profesionales del ámbito empresarial, para posteriormente compararla con el marco teórico propuesto desde la antropología de Fernando Rielo. En su momento daremos cuenta detallada de la índole y las peculiaridades de esta aproximación metodológica y la justificación de la especial atención puesta en el análisis de conflictos éticos para la realización de este estudio.

El cuarto capítulo, comprende la sistematización y presentación de la antropología de Fernando Rielo como propuesta de fundamentación de la ética, con repercusiones en otras vertientes de la gestión empresarial. La exposición de su pensamiento, una vez expresados los abordajes teóricos y empírico de los tres capítulos anteriores, pretende ofrecer una nueva forma de visualización de la realidad expuesta. Desde ella, explicitamos algunas claves sobre el comportamiento humano que consideramos ser útiles para la fundamentación de la ética en las organizaciones, y suficientemente sólidas como para contribuir al desarrollo de nuevas propuestas para la enseñanza e implantación de la ética empresarial. Para la realización del estudio recurrimos a algunos libros publicados y otros escritos inéditos del autor<sup>3</sup>.

Cabe destacar que, aunque nos reservemos la presentación de su antropología al último capítulo, toda la investigación se desarrolla desde la sensibilidad investigadora que emana de un pensamiento como el suyo, que nos

---

<sup>3</sup> Hemos tenido acceso a algunas obras inéditas del autor gracias a los máximos responsables de la Escuela Idente (escuela de pensamiento fundada por Fernando Rielo) que nos han permitido consultar este material, como se explicará más adelante, especialmente en el capítulo 4 de la tesis.

lleva a indagar sobre las raíces profundas de los modelos actualmente imperantes y sus repercusiones prácticas.

De la misma manera, no hubiéramos cumplido los objetivos de la investigación si no presentáramos un modelo capaz de ofrecer una nueva lente de interpretación de la realidad, para desde él, abrir camino a la creación de nuevos paradigmas de gestión que subsanen, al menos parcialmente, las deficiencias de los modelos anteriores que serán señaladas. Se trata, en cualquier caso, de una investigación de cariz exploratorio, que relaciona por primera vez el pensamiento de Fernando Rielo con el estudio de la acción humana en las organizaciones empresariales, la cual requerirá, indudablemente, desarrollos futuros más amplios.

En el capítulo de conclusiones presentamos propuestas prácticas derivadas de la investigación realizada, y coherentes con el nuevo modelo antropológico propuesto, especialmente enfocadas a la enseñanza e implantación de la ética empresarial.

## **0.2. OBJETIVOS**

---

Esta tesis doctoral, como hemos mencionado anteriormente, cuenta con cuatro capítulos, cada uno de ellos presenta su propia metodología y objetivos principales. Con todo, en términos generales, los objetivos de la investigación pueden ser resumidos de la siguiente manera:

### **0.2.1. Objetivo principal**

El objetivo principal busca valorar la conveniencia y proponer la aplicación de la antropología mística de Fernando Rielo como modelo antropológico para fundamentar una ética empresarial. El propósito de la fundamentación es facilitar el conocimiento de la naturaleza humana para una mejor interpretación de los



conflictos éticos que se producen en las organizaciones y ofrecer respuestas que contribuyan a prevenir y solucionar dichos conflictos. Como resultado, propondremos aplicaciones prácticas para la enseñanza de la ética empresarial y la instauración de una cultura empresarial basada en principios éticos que dignifican al ser humano y promueven su bienestar físico, psíquico y espiritual.

## **0.2.2. Objetivos específicos de los diferentes capítulos**

**Primer capítulo: Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial:** Revisar la literatura al objeto de poder enmarcar la investigación en un contexto conceptual específico respecto de los términos ‘ética’ y ‘responsabilidad social empresarial’. Pondremos dichas categorías en relación con otros tópicos del *management*, especialmente con la estrategia, el liderazgo y la cultura empresarial.

**Segundo capítulo: Teorías de empresa, antropología y paradigmas éticos:** Explicitar las diferentes concepciones del ser humano (antropológicas) que subyacen a las teorías de empresa más reconocidas y enseñadas en las principales universidades y escuelas de negocio del mundo. Se identificarán correlativamente los distintos paradigmas éticos derivados de aquéllas y se resaltarán sus repercusiones éticas y estratégicas.

**Tercer capítulo: Análisis empírico cualitativo:** Identificar, basándonos en información proporcionada por entrevistas estructuradas a personas con dilatada experiencia profesional, los principales incidentes, conceptos y procesos, relacionados con los conflictos éticos que se producen en el ámbito empresarial<sup>4</sup>, y exponer a través de diferentes taxonomías tipológicas, la teoría que emerja de los

---

<sup>4</sup> Como expondremos más adelante, en las entrevistas estructuradas pedimos a los informantes –entre otras cuestiones– que narren hasta tres conflictos éticos vividos en el entorno empresarial. Partimos, por tanto, de dichas narraciones para la realización del análisis de los datos desde la Teoría Fundamentada.

datos utilizando sobre todo el método de análisis de la 'Teoría Fundamentada' o *Grounded Theory*. El propósito final es poder compararla posteriormente con las propuestas derivadas del modelo antropológico que se presentará en el capítulo 4 y poder enriquecer su contenido con ejemplos.

**Cuarto capítulo: La Antropología de Fernando Rielo y la Ética Empresarial:** Sistematizar las principales aportaciones de la obra de Fernando Rielo pertinentes para la fundamentación de la ética empresarial, haciendo referencia a algunos aspectos esenciales del *management* como son el análisis del proceso de toma de decisión y el liderazgo, especialmente. Proporcionar pautas aplicables a la enseñanza de la ética empresarial obtenidas de la investigación realizada, así como instrumentos para la instauración de una cultura organizacional ética, que serán expuestos en el capítulo de conclusiones, teniendo en cuenta los contenidos de los capítulos anteriores.

## **0.3. JUSTIFICACIÓN Y METODOLOGÍA GENERAL**

---

### **0.3.1. Justificación**

Como se ha mencionado en el apartado de 'Introducción general', la investigación sobre la ética empresarial ha cobrado un interés creciente en función de la gran repercusión que tiene la actividad empresarial, tanto sobre la vida de las personas a título individual, como sobre el entorno natural y social. Al tratarse además de un área de estudio multidisciplinar, con multitud de enfoques posibles para abordar las cuestiones del comportamiento humano –tanto desde la filosofía como la psicología y la sociología–, la proliferación de la literatura sobre el tema es verdaderamente notoria.

Aun así sigue abierto el debate sobre la enseñanza de la ética empresarial en el que se cuestiona si la formación impartida al respecto tiene efecto sobre el

comportamiento de los profesionales del ámbito empresarial. Algunos puntos candentes de dicho debate, que resumirían las posiciones más escépticas, se presentan a continuación:

- a. Los teóricos de la ética empresarial, en muchas ocasiones, han ofrecido soluciones muy alejadas de la práctica profesional, de difícil comprensión y poca aplicabilidad (Stark, 1993).
- b. Hay dudas acerca de la eficacia de la formación en ética empresarial dado que la jerarquía de valores de la persona se forma sobre todo en su educación familiar y a partir de las decisiones personales tomadas a lo largo de toda su vida (Simha, Armstrong, & Albert, 2012).
- c. Para desarrollar la estructura moral del ser humano existen otros entornos más apropiados, mientras que la empresa debe centrarse en la eficiencia económica, que es su cometido más específico. Otras consideraciones éticas en el ámbito empresarial no son relevantes ya que la responsabilidad de dichas organizaciones radica en su capacidad de generar riqueza y bienestar social, desde la obtención de beneficios económicos (Friedman, 1970).
- d. Las presiones de los mercados hacen muy difícil que las empresas puedan tener preocupaciones más allá de la pura supervivencia y adaptación al entorno (Doane, 2005; Keller, 2007; Vogel, 2005).
- e. La ética y la RSE muchas veces son fruto de imposiciones que se aplican a las empresas o de acciones realizadas con la esperanza de que repercutan en beneficios económicos a largo plazo. Este tipo de motivaciones para el comportamiento ético reflejan una especie de 'egoísmo ilustrado' desviado de la auténtica concepción del bien, que debe ser eminentemente altruista (Franklin, 2008).

Sin entrar todavía rigurosamente en las definiciones de diferentes concepciones éticas (que serán expuestas ampliamente en los siguientes capítulos mencionando a sus respectivos autores), podríamos decir, de un modo general, que hay un gran interés por defender la importancia de la enseñanza de la ética empresarial, pero desde posiciones muy variadas. En algunos casos desde una visión más impositiva, que comprende la ética a modo de restricción a la ambición desmedida de la actividad empresarial. O desde el propósito de promover una reformulación total del concepto de empresa para que lo 'más específico' de la empresa no sea, meramente, la obtención de beneficio económico, sino también la búsqueda de otros bienes personales y sociales.

Consecuentemente, las propuestas para la formación de líderes empresariales son bastante plurales y el consenso, en esta materia, no parece ser un bien alcanzable –y quizás, ni siquiera deseado– sino que parece estar a merced de las diferentes líneas de pensamiento que puedan derivar de cada contexto. Unas determinadas motivaciones e inquietudes pueden generar, por tanto, nuevas propuestas.

Esta tesis doctoral, lejos de pretender unificar los criterios existentes acerca de la formación sobre ética empresarial, abre una nueva ventana hacia una perspectiva original: la de un pensador que une la dimensión más profunda de las vivencias humanas a una explicación filosófica asequible e iluminadora, suficientemente rica en matices como para ser digna de consideración y aplicación a este ámbito. Su línea de pensamiento apunta hacia las más altas cimas de la dignidad humana. Naturalmente no será un enfoque que pueda ser aceptado por cualquier persona ni en cualquier contexto.

Consideramos necesario, por tanto, presentar algunos planteamientos, a modo de hipótesis de trabajo que, derivadas de nuestra reflexión, investigaciones previas y vivencias en torno a la enseñanza de la ética empresarial, resumen las inquietudes que nos impulsan a realizar este estudio:

- a. Las soluciones que se propongan para la enseñanza de la ética empresarial deben ser eminentemente prácticas, vivenciales y aplicadas al contexto en cuestión. Pueden tener fundamentaciones filosóficas más amplias y universales pero la aplicación es siempre concreta y debe ser fácilmente entendida y asimilada.

Perseguiremos, por tanto, –a lo largo del estudio– soluciones que, siendo elaboradas con un fundamento teórico sólido, puedan plasmarse en pautas de actuación concretas para la gestión empresarial.

- b. La moral de la persona se desarrolla en diferentes momentos a lo largo de todas las etapas de su vida. Si bien la educación familiar puede influir enormemente en nuestra escala de valores, siempre estamos necesitados de seguir recibiendo ayudas para el adecuado desarrollo y puesta en práctica de nuestros principios éticos. Por tanto, en relación con las personas que no hayan formado adecuadamente su estructura moral, creemos en la posibilidad de que puedan seguir haciéndolo, y para quienes ya tengan unos principios morales sólidos, la enseñanza de la ética empresarial debe proporcionarles ayuda para la vivencia de sus más altos valores.

Trataremos, por ello, de detectar a través de esta tesis, la posible pertinencia y efectividad de la formación continuada en orden a aumentar la sensibilidad ética de quienes asumen responsabilidades en el ámbito empresarial.

- c. No podemos negar que la vida profesional y la formación necesaria para ser competitivos en el mercado laboral han absorbido un espacio muy significativo de nuestras vidas personales. Por este mismo motivo las universidades, escuelas de negocios y las mismas empresas se han convertido en el espacio idóneo para transmitir y defender la educación ética para el ejercicio profesional.

Por ello, procuraremos plasmar las soluciones propuestas en términos de enseñanza de ética empresarial, tanto dentro de las instituciones educativas especializadas, como en las mismas organizaciones.

- d. El conocimiento profundo de la estructura del ser humano y su vinculación con las decisiones tomadas diariamente en las empresas es altamente pertinente dado que las relaciones económicas y empresariales están formadas fundamentalmente por relaciones interpersonales.

De ahí el foco puesto en la figura de ser humano subyacente a las diferentes teorías de empresa y propuestas teóricas del *management*, que como se verá más adelante, tienen repercusiones prácticas en la forma de gestión. Estudiaremos, por tanto, dichas concepciones antropológicas.

- e. En realidad, los problemas éticos y de responsabilidad social son inherentes a la actividad empresarial y no pueden pasar inadvertidas las consecuencias de sus acciones. El principio "a mayor poder, mayor responsabilidad" no puede ser ignorado y demanda acciones preventivas y correctivas para la acción humana en el entorno empresarial.

Procuraremos, por ello, valorar la relevancia de los conflictos éticos en el ámbito empresarial, así como sus repercusiones sobre el bienestar de las personas y el día a día en las organizaciones.

- f. En lo que se refiere a la visión de la ética y la RSE como forma de obtener una fuente de beneficios económicos o una ventaja competitiva; sin oponernos a las repercusiones instrumentales que puedan tener, creemos que las motivaciones para hacer el bien trascienden con creces los fines propiamente empresariales y se enmarcan más bien en los fines personales de cualquier ser humano. Las decisiones tomadas con criterios

basados en principios éticos pueden tener, por tanto, repercusiones económicas, pero su motivación no es en esencia económica<sup>5</sup>.

A través de esta tesis, pretendemos indagar más profundamente acerca de las motivaciones humanas para la acción empresarial y la toma de decisiones; y relacionarlas con principios profundos basados en la concepción de la persona, de la empresa y del bien, como se irá demostrando.

Si bien estas hipótesis no pueden ser elaboradas a modo de constructos teóricos cerrados, dada la fuerte interrelación de variables que afectan a la acción humana en las ciencias sociales, consideramos pertinente señalarlas a fin de ir las concretando de manera más específica en el desarrollo de los diferentes capítulos, con sus respectivos objetivos y planteamientos metodológicos.

Partiendo, por tanto, de estas hipótesis previas de trabajo, realizaremos la investigación presentada en los capítulos siguientes e iremos reflejando aquellos indicios que corroboren o cuestionen dichas proposiciones. Para ello, iremos señalando también las sucesivas preguntas de investigación que guiarán el estudio.

### **0.3.2. Metodología general**

La metodología aplicada al proceso de investigación será expuesta con mayor nivel de detalle en los diferentes capítulos, ya que cada uno de ellos ha seguido una metodología particular adaptada a sus objetivos específicos. Sin embargo, de un modo general, podemos afirmar que los principales aspectos a tener en cuenta para

---

<sup>5</sup> Podríamos considerar este aspecto como una interpretación de la frase evangélica "Dad al César lo que es del César, y a Dios lo que es de Dios." (Lc 20,25). El hecho de que decisiones éticas puedan tener repercusiones económicas positivas no hace que aquéllas pierdan valor. Sin embargo, no creemos que la búsqueda de beneficio económico pueda llegar a ser, de raíz, la verdadera motivación para obrar éticamente (aunque pueda ocurrir en ocasiones puntuales).

la justificación de la investigación y de la metodología aplicada, gravitan sobre el objetivo principal de la misma: la propuesta de un nuevo modelo antropológico, no aplicado anteriormente a este campo de investigación, y el interés por alcanzar conclusiones pertinentes para la enseñanza e implantación de la ética empresarial.

En relación con la propuesta de un nuevo modelo antropológico, este aspecto nos aleja –en parte– de la intención de profundizar en las demás aportaciones filosóficas ofrecidas hasta el momento. Y en lo que se refiere a la necesidad de poder aplicar las conclusiones a la enseñanza de la ética empresarial, nos sentimos inducidos a un mayor acercamiento del tema hacia las cuestiones propias de esta actividad profesional, es decir, de contenidos teóricos y prácticos, eminentemente aplicados.

Por ello, si nos fijamos en el primer capítulo de la tesis “Marco conceptual de la ética y la RSE”, aunque podríamos haber realizado esta revisión de la literatura de múltiples maneras, hemos elegido apoyarnos fundamentalmente sobre los artículos académicos de mayor impacto sobre el campo de investigación del *management*. De este modo nos fijamos en aquellas ideas que están presentes, de cierto modo, en las principales instituciones educativas y revistas académicas con tradición en el ámbito empresarial.

Ya en el segundo capítulo “Teorías de Empresa, Antropología y Paradigmas Éticos” buscamos precisamente hacer visibles, centrándonos en las principales teorías de empresa existentes, qué visión del ser humano subyace a las mismas y qué repercusiones éticas y estratégicas derivan de aquéllas. Todo ello facilita la comprensión –por parte de quienes no estén habituados al análisis filosófico– de la relevancia de la antropología y la ética para las ciencias empresariales, ya que se observa una clara correspondencia entre la forma como se concibe una empresa, la imagen de ser humano subyacente y los comportamientos deseados en el ámbito empresarial, que condicionan los mecanismos de toma de decisión y repercuten en la plasmación de principios éticos en la cultura organizacional.



Como ya anticipábamos, dicho análisis recoge, en líneas generales, toda la literatura sobre ética aplicada al ámbito empresarial, relacionándola directamente con las diferentes formas de concebir una empresa y haciendo visibles los paradigmas éticos más destacados.

El análisis ofrecido por el segundo capítulo sirve, además, para enmarcar con detalle dónde se ubicaría el modelo antropológico fundamentado en el pensamiento de Fernando Rielo. Como se verá más adelante, su propuesta entraría dentro de la concepción de empresa como comunidad de personas –con un comportamiento humano orientado a su desarrollo personal y al bien común–, y un enfoque ético teleológico basado en la vivencia de las virtudes y en su espiritualidad. Sin embargo, se hace necesario profundizar en muchos aspectos originales del autor, que aportan reflexiones novedosas, dignas de tenerse en consideración para su aplicación al ámbito empresarial.

El contenido del capítulo tercero tiene doble justificación: la primera es la necesidad de comprobar empíricamente cuáles son los aspectos más relevantes para estudiar los conflictos éticos en el ámbito empresarial y ver si corroboran las ideas presentadas por el modelo antropológico propuesto en el capítulo siguiente. La segunda deriva del mismo pensamiento de Fernando Rielo que afirma que las ciencias que estudian el comportamiento humano (consideradas por él como parte de las llamadas ‘ciencias experienciales’<sup>6</sup>) deben ser analizadas desde la propia experiencia humana.

La elección de la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*) como principal método de análisis se justifica por su reconocida valía para la investigación cualitativa en ciencias sociales, y muy especialmente para analizar conceptos y

---

<sup>6</sup> Fernando Rielo distingue las ‘ciencias experimentales’ –cuyo método de análisis se basa en la experimentación y cuantificación– de las ‘ciencias experienciales’, cuya metodología se apoya sobre las vivencias humanas, que no están sujetas a la cuantificación (Rielo, 2001). Todas las ciencias humanas y sociales se enmarcarían en el segundo grupo.

procesos relacionados con fenómenos concretos del comportamiento humano (en este caso se analizan especialmente los conflictos éticos). Cabe destacar, no obstante, que se trata de una metodología novedosa para este tipo de análisis empíricos en el ámbito empresarial. Tiene asimismo la ventaja de, por su misma formulación metodológica, evitar que el modelo teórico que se propondrá posteriormente induzca los resultados de la parte empírica<sup>7</sup>. Por este mismo motivo optamos por presentar primeramente el análisis empírico (capítulo 3) y después la propuesta derivada del pensamiento de Fernando Rielo (capítulo 4).

El cuarto capítulo, por tanto, se centra en la presentación del pensamiento de Fernando Rielo con una metodología descriptiva y expositiva, recogiendo los principales textos que pueden servir para estudiar la aplicabilidad de su reflexión al ámbito de la ética empresarial. Posteriormente se exponen las principales aportaciones derivadas de la investigación realizada, y que resultan pertinentes para la enseñanza de la ética empresarial y la implantación de una cultura organizacional ética, relacionándolas con los contenidos de los capítulos anteriores.

---

<sup>7</sup> Sobre este particular se darán más detalles en el capítulo correspondiente.

# **1. MARCO CONCEPTUAL DE LA ÉTICA Y LA RSE**

---



## **1.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS**

La literatura sobre ética y RSE ha conocido un gran desarrollo desde mediados de los años 90 hasta la actualidad. Al tratarse de un campo de investigación multidisciplinar (filosofía, sociología, antropología, economía, psicología, etc.), existen diversas formas de acercamiento al tema. El desarrollo de enfoques tan variados ha hecho que la visualización conceptual de estos campos de estudio haya cobrado una mayor complejidad. Los mismos términos ‘ética’ y ‘responsabilidad social empresarial’ (o ‘responsabilidad social corporativa’) se confunden frecuentemente en el discurso teórico empresarial, ya que no siempre se precisan sus particularidades e incluso en ocasiones se tratan de forma indistinta, de manera que lo que algunos autores consideran ser objeto de estudio de la ética, otros lo atribuyen al campo de la RSE. Se crea así un amplio entramado teórico donde muchos conceptos se entremezclan y confunden.

El objetivo de este capítulo es ofrecer una propuesta de marco conceptual que facilite la comprensión e interrelación de los diferentes ámbitos de la actividad empresarial que tienen relevancia para el estudio y puesta en práctica de la ética y la RSE, tanto desde el punto de vista del comportamiento personal (dimensión individual) como bajo la perspectiva de las decisiones corporativas (dimensión organizacional). No se trata de un análisis exhaustivo de las aportaciones teóricas existentes sobre este campo de investigación –que es vastísimo– sino, más bien, una visión panorámica y selectiva, que haga más evidentes los principales conceptos interrelacionados.

Como se observará en el desarrollo del capítulo, los artículos utilizados para la revisión de la literatura son de contenido muy amplio y abarcan profundizaciones sobre las temáticas tratadas que no podremos abordar en detalle. La intención de este capítulo es, por tanto, limitarse a la elaboración de un marco capaz de relacionar los conceptos más relevantes para comprender la ética y la RSE en su

contextualización respecto de otros tópicos fundamentales de la gestión empresarial.

Para ello optaremos por un análisis focalizado fundamentalmente en la literatura académica reciente y especializada en *management*, como describiremos más adelante. Su justificación deriva del hecho de que pretendemos que los resultados sean lo más cercanos posible al lenguaje y realidad de la práctica empresarial, a fin de que sean asimilados con mayor facilidad por quienes deben recibir formación y poner en marcha las propuestas que de este estudio deriven.

La distinción, a efectos de análisis, que se realizará de las dimensiones individual y organizacional se explica, entre otros motivos, por la percepción de que muchos conflictos éticos surgen precisamente a raíz de un desajuste entre los valores o intereses de los individuos que conforman las empresas y los objetivos o directrices que se establecen a nivel organizativo. Una tercera dimensión ética de toda acción empresarial se refiere al impacto que tiene sobre su entorno social y medioambiental. Buscaremos, por tanto, hacer visibles conceptualmente tanto la dimensión personal como organizacional y social de la ética empresarial.

Por último, conviene mencionar que el análisis realizado en este capítulo también se realizará poniendo interés en la figura del ser humano (o visión antropológica) que subyace a las diferentes aportaciones teóricas. En el siguiente apartado de metodología explicaremos la forma como hemos incluido este aspecto en el estudio.

El contenido de este capítulo de la tesis será publicado próximamente en una revista académica de alto prestigio, dedicada a la gestión empresarial desde valores humanistas. El documento se encuentra actualmente en una etapa avanzada del proceso de revisión para su publicación.

## **1.2. METODOLOGÍA**

---

Para lograr la estructuración del marco conceptual sobre ética y responsabilidad social empresarial, nos valdremos de una serie de preguntas de investigación que trataremos de responder basándonos en una revisión de la literatura. Dicha revisión de la literatura contará con dos líneas metodológicas aplicadas simultáneamente:

Por un lado, realizaremos una revisión sistemática de artículos académicos más recientes y de alto impacto, a fin de detectar tendencias actuales en la utilización de los principales conceptos y detectar el afianzamiento de enfoques teóricos relevantes.

Por otro lado, a raíz de los mismos artículos obtenidos a través de la búsqueda sistemática, ahondaremos en la lectura de algunos documentos que hayan sido citados por sus autores, de manera que recuperemos de la literatura más antigua y consolidada, aquellas aportaciones más significativas.

El primer resultado que pretendemos lograr con esta investigación consiste precisamente en distinguir estos dos términos –ética y RSE– a fin de delimitar sus respectivos campos de estudio y poder establecer relaciones entre ellos. De esta forma, la primera pregunta de investigación propuesta es “¿Qué diferencias hay entre los conceptos ‘ética’ y ‘responsabilidad social’ en el campo empresarial?”.

En segundo lugar, apoyados sobre la idea de que la estrategia de las empresas es la que determina los principales objetivos de las mismas y por tanto, sus directrices fundamentales, nos planteamos la pregunta “¿Qué lugar ocupa la ética (y/o la responsabilidad social) en la estrategia de las empresas?”.

Por último, con el fin de completar la contextualización de los dos términos de investigación, se propone la siguiente pregunta complementaria: “En el caso en que la ética (y/o la RSE) no se vea reflejada explícitamente en la estrategia empresarial,

¿de qué manera se establece el grado de conciencia y de comportamiento ético en las organizaciones?”

Las respuestas a estas preguntas de investigación deben ayudarnos a construir el marco conceptual sobre la ética y la RSE indicando también su relación con la estrategia empresarial.

En cuanto a la revisión sistemática de la literatura, nos hemos basado en la búsqueda de artículos académicos de revistas de alto impacto sobre ética empresarial y *management* –con fecha de publicación desde el año 2000 hasta la actualidad– en la base de datos *Web of Science* utilizando como términos de búsqueda en el campo ‘tema’ las palabras ‘ethics’ OR ‘CSR’ con el booleano AND para encontrar documentos que traten además los temas ‘*business theory*’ OR ‘*organizational theory*’<sup>8</sup>. La utilización de estos conceptos se justifica por la intención de encontrar estudios que relacionen la ética y la responsabilidad social con el ámbito empresarial partiendo de un planteamiento fundamentalmente teórico y vinculado a las principales teorías de empresa existentes.

Posteriormente se refina la búsqueda a artículos del dominio de investigación ‘*social sciences*’ y área de investigación ‘*business economics*’. A continuación se restringen los resultados a aquellos publicados en las siete revistas que presentaban un mayor número de artículos encontrados (*Journal of Business Ethics, Business Ethics Quarterly, Academy of Management Review, Organization, Business Ethics: A European Review, Organization Science* y *Organization Studies*), llegando así a 751 artículos. Luego ordenamos los artículos encontrados por orden decreciente según las veces que hayan sido citados y seleccionamos los 50 artículos más citados.

---

<sup>8</sup> El algoritmo de la primera búsqueda es, por tanto: TEMA = (‘ethics’ OR ‘CSR’) AND (‘business theory’ OR ‘organizational theory’).



Teniendo en cuenta que consideramos de especial interés para la investigación la concepción de persona que subyace a los diferentes enfoques teóricos de empresa, ampliamos la selección de artículos con una nueva búsqueda, a fin de detectar posibles propuestas que traten específicamente la fundamentación antropológica de la ética y la RSE.

Se realiza para ello una nueva búsqueda con los términos anteriores pero incluyendo, con el booleano AND en el campo 'tema', las palabras 'anthrop\*' OR 'person'.<sup>9</sup> Se refina la búsqueda con el mismo intervalo de años y las mismas revistas anteriormente citadas. Con este nuevo sondeo encontramos otros 31 artículos que no habían sido detectados anteriormente. El listado final con los 81 artículos seleccionados, en orden alfabético por autor, se presenta en la tabla 1:

---

<sup>9</sup> El algoritmo de la segunda búsqueda es, por tanto: TEMA = ('ethics' OR 'CSR') AND ('business theory' OR 'organizational theory') AND ('anthrop\*' OR 'person').

**Tabla 1: Artículos seleccionados para la revisión de la literatura**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>
Acevedo, A.	2012	Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain
Aguilera, R. V.; Rupp, D. E.; Williams, C. A.; Ganapathi, J.	2007	Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations
Akrivou, K.; Bourantas, D.; Mo, S.; Papalois, E.	2011	The Sound of Silence - A Space for Morality? The Role of Solitude for Ethical Decision Making
Altman, M. C.	2007	The decomposition of the corporate body: What Kant cannot contribute to business ethics
Alzola, M.	2008	Character and environment: The status of virtues in organizations
Aranzadi, J.	2013	The Natural Link Between Virtue Ethics and Political Virtue: The Morality of the Market
Argandoña, A.	2008	Integrating ethics into action theory and organizational theory
Audi, R.	2012	Virtue Ethics as a Resource in Business
Berrone, P.; Surroca, J.; Tribo, J. A.	2007	Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction
Bhattacharya, C. B.; Korschun, D.; Sen, S.	2009	Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives
Bruijn, E.; Whiteman, G.	2010	That Which Doesn't Break Us: Identity Work by Local Indigenous 'Stakeholders'
Carrington, M. J.; Neville, B. A.; Whitwell, G. J.	2010	Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the Gap Between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethically Minded Consumers
Carson, T. L.	2003	Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals
Chen, S.; Choi, C.	2005	A social exchange perspective on business ethics: An application to knowledge exchange

**Tabla 1: Artículos seleccionados para la revisión de la literatura (continuación)**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>
Cooley, D. R.	2004	The Moral Paradigm Test
Costa, E.; Ramus, T.	2012	The Italian Economia Aziendale and Catholic Social Teaching: How to Apply the Common Good Principle at the Managerial Level
Crane, A.	2000	Corporate greening as amoralization
Crouch, C.	2006	Modelling the firm in its market and organizational environment: Methodologies for studying corporate social responsibility
Dillard, J. F.; Yuthas, K.	2001	A responsibility ethics for audit expert systems
Fassin, Y.	2009	The Stakeholder Model Refined
Fontrodona, J.; Sison, A. J. G.	2006	The nature of the firm, agency theory and shareholder theory: A critique from philosophical anthropology
Freeman, R. E.; Wicks, A. C.; Parmar, B.	2004	Stakeholder theory and "the corporate objective revisited"
Fuller, T.; Tian, Y.	2006	Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: An empirical investigation of SME narratives
Garriga, E.; Melé, D. N.	2004	Corporate Social Responsibility theories: Mapping the territory
Gibson, K.	2000	The moral basis of stakeholder theory
Godfrey, P. C.; Hatch, N. W.	2007	Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century
Greenwood, M.	2007	Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility
Grojean, M.; Resick, C.; Dickson, M.; Smith, D.	2004	Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics
Guay, T.; Doh, J. P.; Sinclair, G.	2004	Non-governmental organizations, shareholder activism, and socially responsible investments: Ethical, strategic, and governance implications
Halsall, R.; Brown, M.	2013	Askesis and organizational culture

**Tabla 1: Artículos seleccionados para la revisión de la literatura (continuación)**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>
Hannafey, Francis T.; Vitulano, Lawrence A.	2013	Ethics and Executive Coaching: An Agency Theory Approach
Harman, G.	2003	No character or personality
Hartman, E. M.	2008	Reconciliation in business ethics: Some advice from Aristotle
Jackson, G.; Apostolakou, A.	2010	Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?
Jamali, D.	2008	A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice
Jamali, D.; Mirshak, R.	2007	Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context
Jenkins, H.	2006	Small business champions for corporate social responsibility
Kaptein, M.; Schwartz, M. S.	2008	The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model
Knights, D.	2002	Writing organizational analysis into Foucault
Koh, H. C.; Boo, E. H. Y.	2001	The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore
Lam, K.; Shi, G.	2008	Factors affecting ethical attitudes in Mainland China and Hong Kong
Lindgreen, A.; Swaen, V.; Johnston, W. J.	2009	Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of US Organizations
Litschka, M.; Suske, M.; Brandtweiner, R.	2011	Decision Criteria in Ethical Dilemma Situations: Empirical Examples from Austrian Managers
Maak, T.; Pless, N. M.	2006	Responsible leadership in a stakeholder society - A relational perspective
Maon, F.; Lindgreen, A.; Swaen, V.	2009	Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice
Marin, L.; Ruiz, S.	2007	I need you too! - Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility

**Tabla 1: Artículos seleccionados para la revisión de la literatura (continuación)**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>
Martin, K. D.; Cullen, J. B.	2006	Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review
Matten, D.; Moon, J.	2008	Implicit and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility
Melé, D.	2012	The Firm as a "Community of Persons": A Pillar of Humanistic Business Ethos
Michaelson, C.	2008	Moral Luck and Business Ethics
Moore, G.	2001	Corporate social and financial performance: An investigation in the UK supermarket industry
Murillo, D.; Lozano, J. M.	2006	SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words
Orlitzky, M.; Schmidt, F.L.; Rynes, S.L.	2003	Corporate social and financial performance: A meta-analysis
Orozco, D.; Poonamallee, L.	2014	The Role of Ethics in the Commercialization of Indigenous Knowledge
Palazzo, G.; Richter, U.	2005	CSR business as usual? The case of the tobacco industry
Palazzo, G.; Scherer, A. G.	2006	Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework
Pearce, J.	2013	Using Social Identity Theory to Predict Managers' Emphases on Ethical and Legal Values in Judging Business Issues
Perrini, F.	2006	SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective
Phillips, R.; Freeman, R. E.; Wicks, A. C.	2003	What stakeholder theory is not
Pirsch, J.; Gupta, S.; Grau, S. L.	2007	A framework for understanding Corporate Social Responsibility programs as a continuum: An exploratory study
Pless, N. M. ; Maak, T.	2004	Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice

**Tabla 1: Artículos seleccionados para la revisión de la literatura (continuación)**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>
Prottas, D. J.	2008	Perceived behavioral integrity: Relationships with employee attitudes, well-being, and absenteeism
Renouard, C.	2011	Corporate Social Responsibility, Utilitarianism, and the Capabilities Approach
Rorty, R.	2006	Is philosophy relevant to applied ethics? Invited address to the Society of Business Ethics annual meeting, August 2005
Rosanas, J. M.; Velilla, M.	2003	Loyalty and trust as the ethical bases of organizations
Sardzoska, E. G.; Tang, T. L.	2012	Work-Related Behavioral Intentions in Macedonia: Coping Strategies, Work Environment, Love of Money, Job Satisfaction, and Demographic Variables
Scherer, A. G.; Palazzo, G.	2007	Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective
Scherer, A. G.; Palazzo, G.; Baumann, D.	2006	Global rules and private actors: Toward a new role of the transnational corporation in global governance
Schuler, D. A.; Cording, M.	2006	A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers
Seitanidi, M. M.; Crane, A.	2009	Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships
Siu, N. Y. M.; Lam, K. J.	2009	A Comparative Study of Ethical Perceptions of Managers and Non-Managers
Snider, J.; Hill, R. P.; Martin, D.	2003	Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms
Sonenshein, S.	2007	The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model
Soule, E.	2002	Managerial moral strategies - In search of a few good principles
Stead, J. G.; Stead, E.	2000	Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability

**Tabla 1: Artículos seleccionados para la revisión de la literatura (continuación)**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>
Steurer, R.; Langer, M. E.; Konrad, A.; Martinuzzi, A.	2005	Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations
Toenjes, R. H.	2002	Why be moral in business? A Rawlsian approach to moral motivation
Weaver, G. R.	2006	Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency
Whetstone, J. T.	2001	How virtue fits within business ethics
Whetstone, J. T.	2003	The language of managerial excellence: Virtues as understood and applied
Zheng, Q.; Li, Z.	2010	The Influence of Accounting Firms on Clients' Immoral Behaviors in China

**Fuente: Elaboración propia**

De entre los 81 artículos considerados, no todos aportan información de gran relevancia para la investigación realizada, sin embargo podemos considerar que todos han sido incluidos en el análisis, al menos para ofrecernos algunos datos iniciales, como pueden ser, el enfoque de investigación o la temática que abordan al plantear cuestiones relacionadas con la ética y la RSE. Este primer análisis ha sido realizado basándonos sobre todo en los resúmenes de todos los artículos y en la lectura pormenorizada de aquellos que aportaban más información de interés. Otros artículos no citados con detalle en este capítulo, sí serán mencionados en capítulos posteriores, dada la pertinencia de la temática tratada en aquellos.

A continuación se exponen los resultados del estudio, estructurados en tres partes: la primera parte incluye algunas consideraciones sobre los conceptos 'ética' y 'responsabilidad social empresarial' analizados separadamente; la segunda explicita algunas reflexiones acerca de la relación entre ética empresarial (y/o RSE) y estrategia; y la tercera parte consiste en la presentación de un marco conceptual desarrollado a raíz del análisis de la literatura de referencia y de otras aportaciones teóricas. Finalmente, en el apartado de conclusiones se exponen algunas reflexiones que derivan de la propuesta de marco conceptual realizada.

No todos los resultados de este estudio emergen de la información obtenida a través de la revisión de la literatura. Sin embargo, consideramos que ésta resulta absolutamente necesaria, tanto para ilustrar la visualización del campo de investigación con estudios altamente relevantes; como para ordenar el conocimiento y sistematizar, aunque no sea de forma pormenorizada, algunas de las principales aportaciones sobre ética y responsabilidad social empresarial de la actualidad.

No se trata, por tanto, de un meta análisis crítico de la literatura, capaz de evidenciar todos los sesgos y tendencias subyacentes, sino una reinterpretación original de la información analizada que nos conduce a un marco conceptual novedoso, holístico e integrador.



### 1.3. LOS CONCEPTOS 'ÉTICA EMPRESARIAL' Y 'RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL'

A fin de diferenciar la ética de la responsabilidad social trataremos de analizar los conceptos separadamente, buscando los fundamentos que justifican su aplicación al ámbito empresarial. En este sentido, la ética, como objeto de estudio propio del campo filosófico, hereda un amplio bagaje doctrinal de otras ciencias humanas, mientras que la responsabilidad social empresarial surge a partir de una conciencia creciente, sobre todo a lo largo de las últimas décadas, acerca de la gran repercusión social de las actuaciones empresariales, justificando así la exigencia de atribuir a las empresas un sentido de responsabilidad.

Con la intención de obtener una primera visión bibliométrica sobre los temas tratados en los artículos, observamos que, de entre los artículos considerados, 32 se centran en el estudio de la RSC, sin mencionar de manera explícita la ética, o mencionándola de forma muy superficial. Otros 11 se refieren a la RSC y a la ética considerándolas o bien como sinónimos o bien como realidades complementarias que deben promoverse conjuntamente. Los 38 restantes centran su discurso en la dimensión ética de la actividad empresarial sin incidir tan claramente en la RSC.

De los 32 artículos que hablan predominantemente de la RSC cabe destacar que 16 la relacionan expresamente con la teoría de *stakeholders*<sup>10</sup>, considerando que una correcta implantación de la RSC supone la creación de valor para sus grupos de interés. De entre los demás artículos, algunos tratan aspectos relacionados con algún *stakeholder* en particular (Jackson & Apostolakou, 2010; Koh & Boo, 2001; Marin & Ruiz, 2007; Prottas, 2008; Sardzoska & Tang, 2012; Schuler & Cording, 2006; Stead &

---

<sup>10</sup> *Stakeholder*: Término comúnmente traducido como 'grupo de interés'. Se refiere a todas las personas, instituciones o entes que se ven afectados de alguna manera por la actividad de la empresa, como pueden ser: los clientes, los proveedores, los accionistas, los empleados, los directivos, el Estado, el medioambiente, entre otros.

Stead, 2000) y otros hacen un análisis más amplio y estructural tomando en consideración varios niveles de relación de la empresa con su entorno (Berrone, Surroca, & Tribo, 2007; Crouch, 2006; Matten & Moon, 2008).

Para seguir analizando en mayor profundidad las implicaciones conceptuales para la RSC tendremos en consideración sobre todo los artículos que abarcan un análisis más global y *multistakeholder*, a fin de alcanzar sobre todo conclusiones conceptuales sobre los términos y no tanto aplicaciones prácticas muy específicas. Siguiendo este mismo criterio, tampoco hemos ahondado en el estudio de artículos de aplicación de índole territorial.

En relación con la ética, de los 38 artículos que enfocan su discurso en esta disciplina, se observa de forma notoria que casi la mitad de ellos se centran en aspectos relacionados con el comportamiento del líder, así como con los valores y virtudes que éste transmite en el ámbito empresarial. De entre todos los documentos analizados, 12 consideran de forma especial la explicitación de dichos valores en la cultura empresarial, casi en todos los casos siendo el líder o directivo el máximo responsable de su plasmación práctica. Más adelante citaremos los principales artículos individualmente para poder destacar los aspectos más significativos.

De este primer análisis superficial de todos los artículos observamos, por tanto, una primera tendencia a relacionar la ética con el comportamiento y los valores del líder (con su consecuente plasmación en la cultura organizacional); y la RSE con la visión de la empresa en relación con sus principales *stakeholders* (plasmada en sus estructuras y sistemas). Evidentemente el liderazgo y la relación de la empresa con su entorno están también íntimamente relacionados, ya que los líderes generalmente son los principales decisores de las organizaciones, y por tanto, quienes determinan las relaciones de la empresa con sus *stakeholders*.

### **1.3.1. La ética empresarial**

Antes de seguir profundizando en la información que se obtiene de la literatura sobre ética empresarial, consideramos oportuno proponer una definición simple de la palabra 'ética' que utilizaremos como base para toda la investigación. Dicha definición puede ser tomada de la palabra griega *ἠθικός* (*ethikos*) derivada de *ἦθος* (*ethos*) que significa 'costumbre' o 'hábito'. Para este estudio, en términos generales, consideraremos la ética como un conjunto de conceptos y principios que nos guían en la determinación de qué comportamientos ayudan o perjudican al ser humano (Paul & Elder, 2006), ofreciendo una sistematización, defensa y recomendación de determinadas conductas estimadas como buenas y el rechazo de otras consideradas como malas. Nos centramos, por tanto, en aquello que favorece el desarrollo del ser humano en conformidad con su naturaleza.

Con el fin de presentar una definición de la ética para aplicarla al campo empresarial, Adela Cortina (1994) se remite a los orígenes de la filosofía occidental, cuando se distinguían los saberes teóricos y prácticos. Según ella, en línea con dichos autores clásicos, la ética se enmarca en el segundo grupo, y tiene el fin de ofrecer pautas para guiar la acción humana. En este sentido, su aproximación a la ética se asemeja a la definición que proponemos arriba.

Sin embargo la autora considera que "la ética es esencialmente un saber para actuar de un modo racional" (1994, p.17). Respecto al carácter racional de la ética, preferimos no asentarlos específicamente sobre esta facultad humana sino que, como quedará detallado en futuros capítulos, la ética estará relacionada con el acto ontológico<sup>11</sup> espiritual, de la persona desde una concepción antropológica integral.

---

<sup>11</sup> En el capítulo 4 explicaremos con mayor detenimiento qué entiende Fernando Rielo por acto ontológico.

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 (Giovanola, 2009; Rodríguez & Aguilera, 2005).

Por otro lado, algunos estudios analizados, también mencionan la importancia de la antropología para la fundamentación de la ética empresarial, pero concibiéndola únicamente como una ciencia que estudia el comportamiento humano (antropología cultural o sociológica) sin ofrecer una referencia explícita a una definición de persona (antropología filosófica) que pueda servir como fundamento teórico (Alzola, 2008; Chen & Choi, 2005; Hartman, 2008a; Hartman, 2008b; Whetstone, 2001; Whetstone, 2003). La mayoría de ellos se fijan solamente en la psicología humana y en el uso de la racionalidad para defender o rechazar la importancia de la reflexión filosófica respecto a la enseñanza de la ética empresarial. Así, mientras que Alzola (2008), Hartman (2008a; 2008b) y Whetstone (2001; 2003) centran su reflexión sobre la importancia de la formación del carácter de la persona, siguiendo propuestas de la filosofía clásica o puramente comportamentales, Chen & Choi (2005) hablan del intercambio social como aspecto antropológico fundamental para la comprensión de la dimensión ética empresarial, y desde este concepto, asientan sus propuestas para la implantación de la RSE.

En la misma línea, cabe mencionar el artículo 'Aristotle, Ethics and Business Organizations' de Solomon (2004) que ofrece una exposición rigurosa de la aplicación de la ética de las virtudes de Aristóteles y de Tomás de Aquino al ámbito empresarial y su relación con la cultura organizacional y la estrategia. Según Aristóteles, cada persona tiene que considerarse como miembro de una comunidad mayor (la *polis*) y debe interesarse por dar lo mejor de sí para contribuir a las metas comunes. No debe suponerse, por tanto, ningún antagonismo entre los intereses

personales y los comunitarios sino que una buena política corporativa y social deben fomentar la vivencia de las virtudes y la integridad de los individuos.

Otro ejemplo de análisis amplio acerca de la fundamentación de la ética empresarial desde el estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones es el artículo 'Behavior Ethics in Organizations: a Review' de Treviño, Weaver & Reynolds (2006), que aunque no está entre los resultados de la revisión sistemática<sup>12</sup>, es una publicación de referencia citado por muchos de los autores incluidos en la revisión de la literatura verificada.

Para destacar los aspectos conceptuales más relevantes de este artículo consideramos pertinente indicar que los principales factores que los autores destacan para el estudio del comportamiento ético son: la conciencia moral, la percepción acerca de la justicia, la influencia de la estructura ética organizacional, la influencia del grupo y el liderazgo. El estudio presenta una revisión amplia de trabajos anteriores pero indica, en la mayor parte de los temas desarrollados, que no se han obtenido todavía resultados concluyentes, lo cual revela que sigue siendo un tema de investigación de alto interés y relevancia. Muchas de las aportaciones citadas por los autores provienen de estudios realizados desde el campo de la psicología social y las ciencias comportamentales.

Por otro lado Acevedo (2012), Argandoña (2008), Fontrodona & Sison (2006) y Melé (2012) se centran claramente en la necesidad de la fundamentación antropológica de la ética empresarial detallando la importancia de la visión del ser humano (concepción antropológica) que subyace a las teorías de acción humana y teorías de las organizaciones empleadas en los procesos de toma de decisión a nivel individual y organizacional respectivamente. Se trata por tanto de un enfoque más

---

<sup>12</sup> A pesar de tratarse de un artículo de referencia para el tema de estudio, la búsqueda utilizada para la revisión de literatura no lo ha identificado, posiblemente por no abordar específicamente las teorías de empresa o de las organizaciones. El artículo ofrece, más bien, un enfoque cognitivo y comportamental de estudio de la ética.

inspirado en la antropología filosófica que busca una explicación desde una definición formal del ser humano y de su estructura ontológica.

Argandoña (2008) y Rosanas & Velilla (2003) hacen referencia, a su vez, al sistema de pensamiento de Pérez López, inspirado en la ética de Aristóteles y Tomás de Aquino, que sistematiza las relaciones existentes entre la teoría de la acción humana y las teorías de las organizaciones con implicaciones sobre la ética empresarial. Pérez López fue un conocido profesor de la Universidad de Navarra y su aporte sobre el estudio del comportamiento humano aplicado a la dirección de empresas y la ética empresarial es digno de ser tenido en consideración.

Una de sus más interesantes contribuciones, bajo nuestro punto de vista, ha sido la creación de una taxonomía que distingue las organizaciones en mecanicistas, organicistas y antropológicas, en función de las motivaciones que animan los fines empresariales y cómo se traducen en el comportamiento de las personas en las organizaciones (Pérez López, 1991; Pérez López, 1996). Esta clasificación ha inspirado en gran medida el estudio que se expondrá en el próximo capítulo y la nueva taxonomía que ofreceremos. Allí analizaremos con mayor detalle la relación entre los fines empresariales, la ética y las concepciones antropológicas.

También es interesante destacar que, recientemente, los profesores Melé & González Cantón (2015) publicaron un libro titulado *Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas* que hace un interesante análisis relacionando la antropología filosófica con la teoría de la acción humana, destacando múltiples repercusiones en la gestión empresarial. Este estudio también corrobora la necesidad de profundizar acerca de los fundamentos que subyacen a las diferentes teorías de empresa e indica la actualidad e interés del tema.

Como podemos observar, el carácter filosófico e histórico del estudio sobre la ética, ha hecho que muchos autores hayan procurado fundamentar sus estudios en sistemas de pensamiento existentes. Dentro del ámbito empresarial han predominado los enfoques aristotélico, tomista y kantiano (Altman, 2007; Freeman et

al., 2004; Hartman, 2008a; Pérez López, 1991; Rodríguez & Aguilera, 2005; Sison & Fontrodona, 2012; Smith & Dubbink, 2011; Solomon, 2004). Generalmente se combinan con teorías de empresa basadas en el principio del bien común, el personalismo y la definición de empresa como 'comunidad de personas', para justificar la presencia de la ética en el centro del debate sobre los fines empresariales (Fontrodona & Sison, 2007; Melé, 2003; Melé, 2009b; Melé, 2012; Whetstone, 2002).

En el próximo capítulo ahondaremos en la distinción de estos enfoques predominantes y en el capítulo 4 presentaremos una exposición más amplia de la utilización del personalismo como fundamento antropológico y la visión de empresa como comunidad de personas.

El denominador común de la mayor parte de los modelos teóricos propuestos por estos, y otros autores, es la defensa de las virtudes y los valores vividos en el ámbito empresarial, con intención de dignificar al ser humano superando las motivaciones egoístas que caracteriza al 'hombre económico' de la teoría neoclásica (Alzola, 2008; Garriga & Melé, 2004; Hartman, 2008b; Melé, 2009b; Melé, 2012; Prottas, 2008; Whetstone, 2001). Presentan en la mayor parte de los casos un enfoque teleológico que relaciona los fines empresariales con el comportamiento humano deseado en las organizaciones, generalmente refiriéndose a la vivencia de la excelencia como objetivo a nivel personal y organizativo. El enfoque Kantiano, como veremos con más detalles en el próximo capítulo, se centra más en una visión normativa de la ética.

Otras posiciones filosóficas y éticas –además de la teoría ética de las virtudes– también aparecen entre los artículos mencionados, pero con una presencia considerablemente menos destacada. Concretamente podemos citar la propuesta de Whetstone (2001) que además de defender el enfoque teleológico de la ética considera fundamental incluir siempre una dimensión deontológica y otra consecuencialista en el razonamiento moral aplicado al ámbito de la empresa, a fin

de lograr su mejor vivencia por parte de los líderes empresariales, desde una visión tripartita de la ética.

Renouard (2011), a su vez, explora las congruencias entre la fundamentación antropológica del enfoque de capacidades y del utilitarismo, basándose en la concepción relacional de las libertades individuales y de los derechos presentes en ambas tradiciones, y propone utilizar la 'capacidad relacional' como nuevo paradigma ético en las empresas y como componente central del desarrollo humano.

Ya Fassin (2009) en su artículo 'The Stakeholder Model Refined' incide en la importancia de recuperar el carácter pragmático y estratégico con el que se creó la teoría de *stakeholders* y pretende alejar de consideraciones filosófico-teóricas el debate acerca de la naturaleza del modelo. Propone, por tanto, una nueva definición, identificación y categorización del término *stakeholder* sobre la base de consideraciones legales y de gestión empresarial.

Otra importante vertiente de la investigación sobre la ética y la RSE, como hemos mencionado anteriormente, se apoya sobre su verificación en la cultura organizacional. En este sentido, la figura del líder empresarial cobra especial protagonismo (Ciulla, 2015). Mientras que la cultura o el clima organizacional<sup>13</sup> han sido considerados por muchos autores como uno de los principales indicadores de la ética empresarial (Grojean, Resick, Dickson, & Smith, 2004; Martin & Cullen, 2006; Siu & Lam, 2009; Weaver, 2006), es ampliamente reconocida por los investigadores la importancia del líder empresarial como máximo responsable a la hora de establecer los valores empresariales que se reflejan en dicha cultura (Jenkins, 2006; Koh & Boo, 2001; Maak & Pless, 2006; Murillo & Lozano, 2006).

---

<sup>13</sup> Aunque los términos 'cultura organizacional' y 'clima organizacional' no son sinónimos, en muchas ocasiones se estudian de forma conjunta, en especial cuando se refieren a la plasmación de los valores organizacionales desde la figura del líder o gracias a políticas de implantación de la ética y la RSE.



La cultura organizacional, en un sentido amplio, puede ser entendida como un conjunto de valores compartidos y supuestos acerca de la mejor manera de actuar ante determinadas situaciones, asumidos por los miembros de una organización como resultado del aprendizaje ante situaciones de necesidad de adaptación al entorno y de integración interna (Shein, 2010).

En relación con la cultura organizacional, cabe destacar la distinción presentada por Schein (2010) sobre los conceptos 'macrocultura', 'subcultura' y 'microcultura'. La macrocultura refleja el contexto general externo a la organización pero que influye en la misma (cultura del país, marco institucional y principios arraigados en el territorio). La subcultura aporta elementos propios de la organización; y la microcultura puede distinguirse incluso entre departamentos de una misma empresa. Según esta clasificación podríamos afirmar que la macrocultura tiene mayor influencia sobre el establecimiento de la RSE, mientras que la subcultura y la microcultura reflejan más claramente los valores y la orientación ética asumidos por los miembros de la organización en su comportamiento diario.

### **1.3.2. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

La responsabilidad social empresarial, como ya hemos señalado, surge como respuesta a la preocupación por el creciente impacto de las acciones empresariales sobre la sociedad en un contexto de mayor globalización y del elevado poder ejercido, sobre todo por las grandes corporaciones.

Para presentar una definición del término, podemos tomar como referencia lo expresado por el Libro Verde de la Comisión Europea *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001), que indica que "la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" (p.7).

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, a su vez, ofrece la siguiente definición:

La Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como de la comunidad local y la sociedad en general. (Holmes & Watts, 2000, p.8)

Esta segunda definición, aunque incluye la ética como aspecto fundamental, destaca la importancia de la contribución de la empresa al desarrollo sostenible y a la sociedad su conjunto. Por lo general, la RSE se establece según tres pilares: económico, ambiental y social (Elkington, 1999; Global Reporting Initiative, 2013); aunque otros autores prefieren analizar la RSE desde la perspectiva de las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales (Carroll, 1999).

Otra definición de responsabilidad social que nos puede servir de orientación, es la ofrecida por el *Glosario sobre responsabilidad social para la investigación y el debate terminológico* de la Cátedra de ética económica y empresarial de la Universidad Pontificia Comillas (Benavides Delgado, Fernández Fernández, & de Vivar Fontelo, 2012), que la define como la: “Sensibilidad que debe tener y aplicar cualquier organización respecto a las necesidades de su entorno y de la sociedad en general” (p. 90).

La puesta en práctica de la RSE procura tener en cuenta las exigencias y expectativas de los diferentes *stakeholders* y tiende a configurarse en políticas voluntarias, programas y estrategias que tratan de mitigar los efectos negativos de las acciones de la empresa sobre el entorno, o incluso, de incidir positivamente sobre él, aportándole algún tipo de beneficio que exceda del ámbito propio principal de la actividad económica de la organización (Freeman et al., 2004; Matten & Moon, 2008; Parmar et al., 2010; Toenjes, 2002).

Para conceptualizar la RSE es muy habitual que se haga una distinción entre el enfoque *stakeholder* (Freeman et al., 2004), por el que la empresa prestaría atención a las necesidades de todas las partes interesadas (clientes, empleados, medioambiente, sociedad, etc.) y el enfoque *shareholder* que se centra en la defensa de los intereses de los accionistas como fin último de la empresa (Fontrodona & Sison, 2007; Friedman, 1970; Keller, 2007).

Como hemos observado por la revisión de los artículos, el enfoque *stakeholder*, está cada vez más extendido y la gran mayoría de las propuestas de investigación recientes sobre RSE están enfocadas en la creación de valor por parte de la empresa para sus principales grupos de interés. De entre los artículos analizados podemos mencionar a Orlitzky, Schmidt & Rynes (2003), que se centra en la relación entre RSC y el desempeño financiero (principal interés de los accionistas); Scherer & Pallazo (2007), que promueven la figura de la empresa como actor político clave en la sociedad de la globalización; Crane (2000) y Steurer, Konrad & Martinuzzi (2005), que estudian las políticas de responsabilidad social de las empresas en su relación con el medioambiente y contribución al desarrollo sostenible; Schuler & Cording (2006), Longinos & Salvador (2007) y Carrington, Neville & Whitwell (2010), que evidencian la influencia de la RSE sobre el comportamiento del consumidor; así como muchos otros artículos relacionados con el liderazgo (directivos) y los empleados, entre otros *stakeholders*.

Sin embargo, consideramos importante referirnos a algunos elementos del debate sobre la RSE que cuestionan, en parte, el enfoque *stakeholder*, derivados de propuestas que están presentes en la literatura citada por los autores que hemos investigado.

Un primer aspecto a destacar es que algunos autores llaman la atención, no solo respecto a los compromisos de las empresas con la sociedad, sino también a la responsabilidad de la sociedad para mantener las empresas que procuran ser responsables (Lee, 2008), haciendo hincapié en las limitaciones del mercado para

fomentar la vivencia de la virtud (Doane, 2005; Vogel, 2005) y al hecho de que los intereses de la sociedad y los de las corporaciones muchas veces se ven confrontados. En línea con este argumento, algunos autores destacan que la misma sociedad es la que debería institucionalizar sus valores y preferencias, a los cuales debieran ajustarse el gobierno y los agentes del mercado (Matten & Moon, 2008).

Un artículo reciente de revisión de la literatura sobre teorías de empresa, corrobora el hecho de que, aunque la preocupación por la RSE haya aumentado, la mayoría de las corrientes de pensamiento actuales definen a las empresas limitándose al papel que ejercen en términos económicos y de mercados, obviando en gran parte la perspectiva social (Walker, 2015).

Mencionamos otras dos formas de justificar la RSE, que se alejan un poco de la propuesta de la teoría de los *stakeholders* pero que tienen también gran aceptación. Por un lado estaría la convicción de que la verdadera responsabilidad social de la empresa consiste en incrementar su beneficio económico (Friedman & Friedman, 1966; Friedman, 1970), para contribuir así a la creación de riqueza para el conjunto de la sociedad, dejando la ética y la RSE a criterio de los individuos como sujetos morales.

De otra parte está la defensa de la RSE vista como fuente de ventaja competitiva. Desde esta perspectiva se alega que adelantarse a dar respuestas a algún asunto de preocupación social puede hacer que una empresa se adecúe a nuevas exigencias de sus clientes antes que sus competidores (Porter & Kramer, 2006; Zadek, 2007). De esta manera pueden alinearse más fácilmente los objetivos de la RSE con la necesidad de obtener beneficios económicos y su vinculación con la estrategia empresarial se hace más evidente y natural.

Aun dentro de una lógica instrumental de la RSE, muchos autores han desarrollado estudios que pretenden hacer visibles las repercusiones financieras positivas, derivadas de la implantación de políticas de responsabilidad social empresarial (Berrone et al., 2007; Fuller & Tian, 2006; Orlitzky et al., 2003; Schuler &

Cording, 2006). Como ya habíamos señalado anteriormente, la principal crítica que enfrenta este punto de vista es que la ética empresarial sea considerada como una especie de 'egoísmo ilustrado' por el que los empresarios no buscan el bien de los demás agentes económicos, miembros de la comunidad o de la sociedad, sino que procuran su propio interés, haciendo para ello uso de algunos valores éticos y de ciertas expectativas de la sociedad.

En relación con aspectos que influyen en la determinación de la RSE, podemos destacar la cultura territorial, dadas las grandes distinciones posibles de entorno institucional, legal y de valores sociales que caracterizan cada región (Jamali & Mirshak, 2007; Kuntz, Kuntz, Elenkov, & Nabirukhina, 2012). Estas diferencias culturales también han despertado el interés de la investigación estratégica, sobre todo con la intención de evitar el problema de agencia (D. C. Mueller, 2006), analizando las mejores estructuras de gobierno corporativo que deben aplicarse en diferentes países o simplemente para adecuarse mejor a las distintas culturas en procesos de internacionalización empresarial (Aguilera & Jackson, 2003; Pless & Maak, 2004).

Para profundizar en el conocimiento de las principales propuestas teóricas sobre RSE, conviene mencionar la aportación del ya clásico artículo de Garriga y Melé 'Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory' (2004) que ofrece una exposición de las principales teorías de RSE clasificándolas en teorías instrumentales, políticas, integradoras y éticas.

Existen, por tanto, diversas propuestas teóricas sobre la RSE que ofrecen un marco gradual sobre el que la empresa debe decidir estratégicamente su nivel de implicación en relación con su entorno (Carroll, 1979; Singer, 2010). En todo caso, la elección acerca de qué estrategia asumir depende directamente del gobierno corporativo, máximo órgano de decisión a nivel organizacional (Forética, 2012; Freeman et al., 2004).

Para concluir esta primera parte de la investigación, quisiéramos hacer referencia a algunos de los artículos que tratan tanto la ética como la RSE, especialmente porque visibilizan algunas distinciones entre los dos campos. Por ejemplo, Greenwood (2007) destaca que una acentuada relación con los *stakeholders* no siempre supone una dimensión moral y un comportamiento responsable por parte de los empresarios.

Por otro lado, Soule (2002) defiende que la teoría de los contratos sociales<sup>14</sup> carece de contenido ético, aunque sea reconocida como una buena propuesta desde el punto de vista de la RSE. Son necesarios, según este autor, otros principios morales que orienten la actuación de los ejecutivos.

Carson (2003), por su parte, considera que es necesario imponer más obligaciones morales a los empresarios dado que muchos escándalos empresariales se han dado independientemente de si la organización tenía una orientación según el enfoque *stakeholder* o el *shareholder*. También Maak y Pless (2006) y Weaver (2006) hacen interesantes análisis comparando las repercusiones morales, por un lado, y sociales por otro, de las acciones de los empresarios.

Todo ello deja patente la necesidad de garantizar una doble consideración de la ética y la RSE desde la perspectiva de los individuos y de las organizaciones, respectivamente, para contrastar los principios que les dan fundamento y analizar posibles incongruencias que afecten a su verdadera implantación.

---

<sup>14</sup> Con 'teoría de contratos sociales' nos referimos al establecimiento de un acuerdo moral implícito entre la empresa y la sociedad por el que, la empresa se compromete a utilizar más recursos para que un determinado producto sea más sostenible a la espera de que sus clientes estén dispuestos a pagar un mayor precio por él. Parte del principio de que asegurar la sostenibilidad es una responsabilidad compartida entre las empresas y la sociedad (Soule, 2002; Stark, 1993).

## **1.4. LA ÉTICA Y LA RSE EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Una vez comentados los principales aspectos teóricos acerca de la ética y la RSE pasamos a analizar cómo estos dos conceptos pueden ser integrados en la estrategia de las empresas.

Los conceptos 'estrategia' y 'ética' tienen connotaciones comunes que pueden llevarnos a una amplia reflexión. Tanto la estrategia como la ética marcan unas pautas referentes a la visión de futuro y del bien, que deben ser, en su implantación, compartidas por los miembros de la organización posibilitando así la coordinación del comportamiento de las personas y los procesos de toma de decisiones. Algunos autores han evidenciado la relación entre ética y estrategia en su capacidad de dar dirección y sentido a la empresa (Behnam & Rasche, 2009; Elms, Brammer, Harris, & Phillips, 2010).

De acuerdo con esta idea, considerando que todas las estrategias deben dar legitimidad y/o sentido a la acción organizativa, otros autores ofrecen propuestas sobre cómo integrar la RSE en alguno de estos aspectos estratégicos (Hanke & Stark, 2009; Thiel, Bagdasarov, Harkrider, Johnson, & Mumford, 2012).

Los términos utilizados para la búsqueda sistemática de literatura no incluyen la palabra 'estrategia', con lo cual, muchas aportaciones relevantes que relacionan 'ética' y 'estrategia' no están presentes entre los artículos analizados. Sin embargo, parte de las ideas expresadas anteriormente se ven también reflejadas en algunos de los trabajos revisados (Hartman, 2008a; Palazzo & Scherer, 2006; Scherer, Palazzo, & Baumann, 2006; Sonenshein, 2007).

Todo ello nos conduce a la idea de que la ética y la RSE están fuertemente relacionadas con el planteamiento acerca de los fines empresariales (dirección y sentido de las acciones empresariales). Observamos, sin embargo, que mientras la ética trata más directamente de la conducta humana deseada dentro de la empresa

(dimensión individual), la RSE está más vinculada al comportamiento de la empresa (dimensión organizativa) en relación con su entorno.

Como hemos expuesto anteriormente al presentar planteamientos teóricos acerca de la RSE, su implantación depende, entre otros factores, de características de la empresa tales como su tamaño, nivel de diversificación, las condiciones laborales y el marco institucional (Campbell, 2007; McWilliams & Siegel, 2001). Todo ello hará que su relevancia estratégica sea mayor o menor y su plasmación práctica más o menos explícita (Crouch, 2006; Godfrey & Hatch, 2007; Matten & Moon, 2008).

Las principales herramientas que se utilizan actualmente para la integración de la RSE en la estrategia de las organizaciones son los códigos de conducta y de buen gobierno (Kaptein & Schwartz, 2008; Treviño et al., 2006), las memorias de sostenibilidad, los sistemas de gestión ética basados en normas voluntarias y en muchos casos iniciativas empresariales de carácter solidario. Enmarcadas en estos mecanismos, las organizaciones tienen una gran libertad para establecer de forma creativa su relación con el entorno.

Algunas de las herramientas más extendidas actualmente aplicadas a la gestión de la RSC son la ISO 26000<sup>15</sup>, la norma SA8000<sup>16</sup> y la SGE21<sup>17</sup> y el marco GRI (*Global Reporting Initiative*) de Memorias de Sostenibilidad. Las Memorias de

---

<sup>15</sup> Norma internacional no certificable, elaborada por ISO (*International Organization for Standardization*), publicada por primera vez en 2010 (única versión disponible). Más información en: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>.

<sup>16</sup> Norma internacional certificable, elaborada por SAI (*Social Accountability International*). Basada fundamentalmente en la defensa de los derechos humanos. Publicada por primera vez el año 2008 y con una última versión del año 2014. Más información en: <http://www.sa-intl.org/>.

<sup>17</sup> Norma certificable, elaborada por Forética, creada en España con implantación internacional. Integra en un único sistema de gestión la responsabilidad social de la empresa desde el punto de vista de la ética, de la calidad y del medioambiente. Más información en: <http://sge21.foretica.org>.



Sostenibilidad<sup>18</sup>, con alto grado de implantación en la actualidad, dan respuesta a una de las mayores columnas de la gestión de RSE, que es el fomento de la transparencia. Según el marco GRI, la elección de la información a incluir en la memoria debe basarse en cuatro principios: la materialidad, la participación de los grupos de interés, el contexto de sostenibilidad y la exhaustividad, de forma que se deben incluir los aspectos más relevantes de la gestión de la empresa, buenos y malos, situándolos en un contexto de mejora continua (Global Reporting Initiative, 2013).

La propuesta del marco GRI está fuertemente marcada por la teoría de los *stakeholders* en sus principios fundamentales y se trata de una iniciativa que sólo puede ser llevada a cabo si se determina desde la alta dirección de la organización. El uso de estos instrumentos queda demostrado por su amplia difusión y aplicación especialmente en políticas de RSE de grandes corporaciones (Snider, Hill, & Martin, 2003). Las pequeñas y medianas empresas, por lo general, llevan una senda de implantación de la RSE más lenta –sobre todo en lo que se refiere al uso de este tipo de instrumentos– y la vivencia de principios éticos está aún más marcada, si cabe, por la figura del fundador y principales directivos (Fernández Fernández & Camacho Ibáñez, 2015; Murillo & Lozano, 2006; Perrini, 2006; Russo & Perrini, 2010).

Con el fin de conceptualizar mejor la ética empresarial y la responsabilidad social en la estrategia de la empresa, dado que una parte fundamental de la estrategia se cimienta sobre la determinación de la misión, visión y valores de la organización, proponemos la siguiente figura:

---

<sup>18</sup> Medida de *reporting* de políticas e indicadores de RSE certificable. La primera versión de las guías de elaboración de Memorias de Sostenibilidad data del año 2000. La versión actual del documento (G4) es del año 2013. Más información sobre el Marco GRI y las Memorias de Sostenibilidad en: <https://www.globalreporting.org>.



**Figura 1: Conceptualización de la ética y RSE en la estrategia empresarial**

**Fuente: Elaboración propia**

Los principios éticos más relevantes deberían estar explicitados, por tanto, en el ámbito de los ‘valores’. La ‘misión’ y ‘visión’ debieran reflejar los principales fines empresariales y la posición adoptada por la empresa con respecto a sus grupos de interés, que será visible en sus políticas de RSE. La ‘misión’ recogería de forma más clara la teoría de empresa que rige los fines empresariales, mientras que la ‘visión’ explicitaría estos fines en la manera como la empresa establece su relación con los principales grupos de interés.

## **1.5. MARCO CONCEPTUAL DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Recordamos, por tanto, las tres preguntas de investigación propuestas al principio del capítulo con la intención de elaborar un marco conceptual sobre la ética y la responsabilidad social empresarial:

- 1) ¿Qué diferencias hay entre los conceptos 'ética' y 'responsabilidad social' en el campo empresarial?
- 2) ¿Qué lugar ocupa la ética (y/o la responsabilidad social) en la estrategia de las empresas?
- 3) En el caso en que la ética (y/o la RSE) no se vea reflejada explícitamente en la estrategia empresarial, ¿de qué manera se establece el grado de conciencia y de comportamiento ético en las organizaciones?

Las respuestas a las dos primeras preguntas han sido expuestas en el apartado 1.3, la respuesta a la segunda pregunta en el punto 1.4 y para responder a la tercera pregunta aportamos una reflexión adicional, resultado de la información obtenida en los puntos anteriores.

Distinguiendo entonces la ética de la RSE, como señalamos anteriormente, en lo que se refiere a la ética, encontramos su fundamento en un modelo antropológico y su plasmación en la cultura empresarial marcada sobre todo por el comportamiento de los líderes. En el caso de que la visión antropológica que da soporte a los principios éticos de la empresa no esté claramente determinada (y explicitada estratégicamente), lo que establecerá la percepción acerca de los valores éticos de la empresa serán, especialmente, la escala de valores del líder empresarial y el modelo de persona subyacente a la teoría de empresa asumida por la organización.

Los valores del líder podrán ser considerados como determinantes de la conducta aceptada y asumida por la empresa –estando ésta a merced de las imperfecciones del líder en cuestión y de los posibles cambios en los cargos organizativos–, y en lo referente a las teorías de empresa, éstas pueden incluir explícitamente algún tipo de preocupación ética o simplemente reflejar los principales fines empresariales, condicionando así el comportamiento deseado de sus miembros, orientado a la consecución de dichos objetivos. Veremos en el próximo capítulo varios ejemplos de cómo las teorías de empresa pueden establecer pautas para el comportamiento ético de las personas en función de los fines empresariales que se determinen.

Respecto a la RSE, tal y como señalamos en el apartado anterior, la plasmación de las preocupaciones de la empresa acerca de su relación con el entorno puede ser más o menos explícita, en función de muchos aspectos que determinan la relevancia de su relación con cada stakeholder. En este sentido, todos los instrumentos pertinentes (credo corporativo, códigos de conducta, memorias de sostenibilidad, etc.) colaborarán a dar visibilidad a las directrices estratégicas en relación con la RSE. En su ausencia, la percepción general acerca de la preocupación por estos asuntos quedará determinada por las estructuras y sistemas empresariales y el uso que den de ellas las personas que tengan poder para hacerlo. También expresaremos algunos ejemplos del buen uso y del mal uso de las estructuras y sistemas empresariales a favor de la RSC sobre todo en el capítulo 3 donde presentamos la investigación empírica.

A modo de resumen de las preguntas de investigación respondidas hasta el momento, proponemos el siguiente esquema como marco conceptual de la ética y la responsabilidad social en el ámbito empresarial, en relación con otros tópicos importantes del *management*:

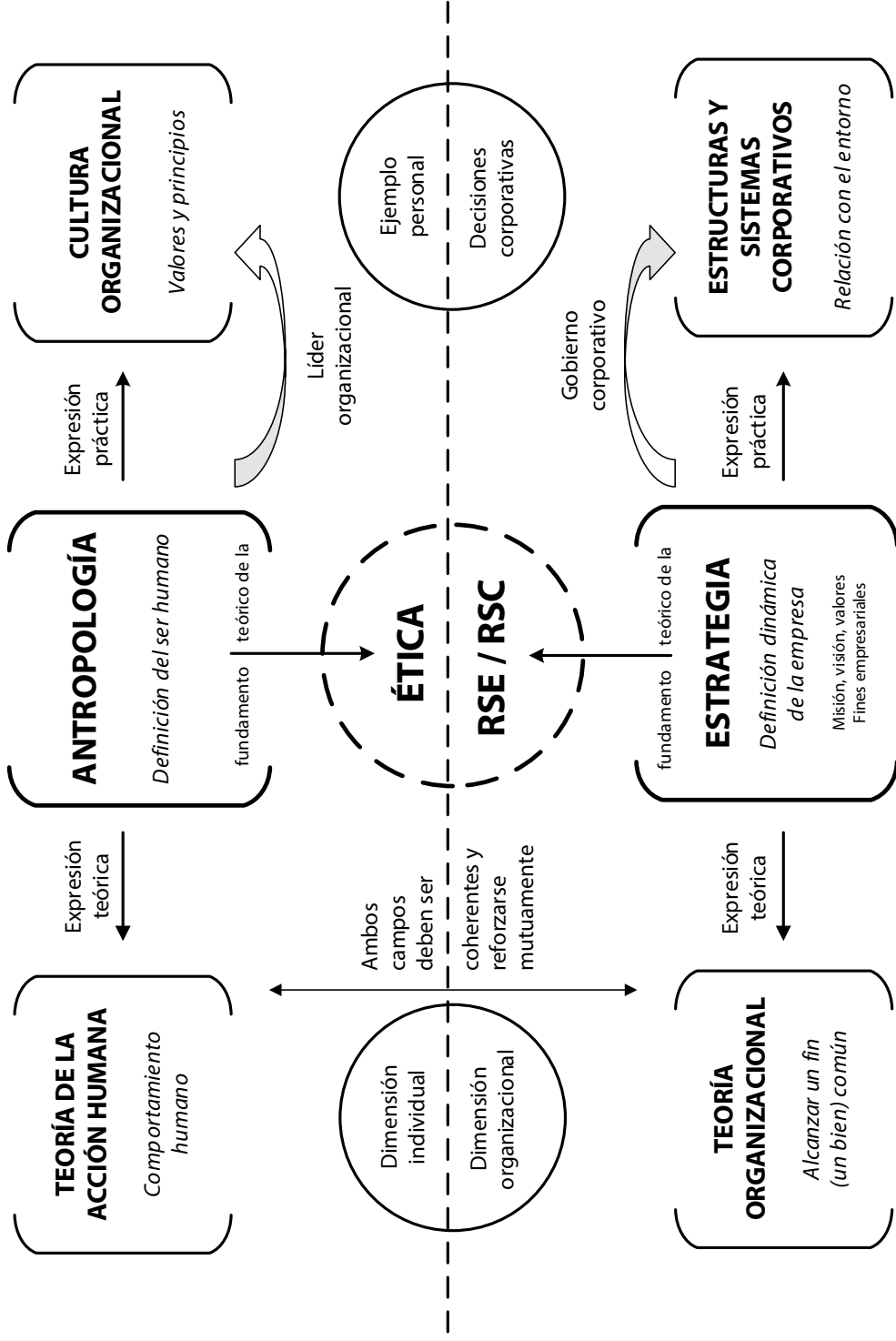


Figura 2: Marco conceptual de la ética empresarial y la responsabilidad social empresarial

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, ofrecemos este marco conceptual a efectos de facilitar la comprensión y la interrelación de los diferentes ámbitos de la actividad empresarial y de su conexión con la ética y la responsabilidad organizativa. El esquema contempla, desde la clave antropológica filosófica, de una parte, la teoría de la acción y el comportamiento humano, en su dimensión más propiamente individual; y de otro lado, la cultura organizacional a partir de la fuente que emana del liderazgo, los valores y el ejemplo del líder.

Paralelamente, se lleva a efecto, como reflejo simétrico, la conexión que la responsabilidad social y la ética tienen con la teoría organizacional en cuanto propuesta intelectual legitimadora de un *telos* propio de la organización. Asimismo, las estructuras y sistemas deben ser capaces de realizar el ajuste estratégico de la empresa con el entorno, mediante una adecuada gestión y gobierno, alineados con la misión, la visión, los valores y los fines empresariales.

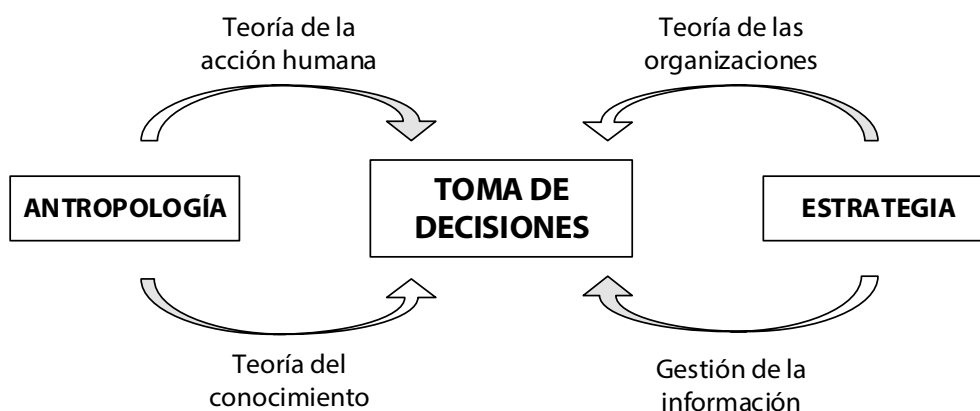
Recordando algunos de los aspectos principales, se detecta especialmente en los contenidos aportados por Acevedo (2012), Argandoña (2008), Fontrodona y Sisón (2006), que la relación entre la antropología y la ética se puede estudiar a través del campo de la acción humana o teoría del comportamiento humano, mientras que la relación entre la estrategia y la RSE puede ser descrita en términos de la teoría de la organización o de la teoría de empresa considerada en cada caso.

Volvemos a señalar que los principios éticos vividos por el líder se reflejan directamente en la cultura de la empresa, entendida ésta como los principios y valores considerados por los miembros de la organización como una forma aceptada y correcta de proceder (Schein, 2010). Por otra parte, las políticas de RSE establecidas por el gobierno corporativo deben reflejarse en los sistemas y las estructuras que determinan la relación de la empresa con sus principales grupos de interés (Freeman et al., 2004).

A través de este marco conceptual proponemos hacer una distinción, a nivel analítico, entre los dos campos –la ética y la RSE– evidenciando la importancia primordial de fundamentar la ética en una concepción del ser humano adecuada (dimensión individual). Por su parte, la RSE seguirá dependiendo fuertemente de las características de cada empresa (tamaño, actividad, mercados), de su relación con el entorno y de las principales directrices estratégicas (dimensión organizacional).

Es deseable, por tanto, que ambas dimensiones sean coherentes entre sí y estén claramente interrelacionadas para una mayor salud de la organización y auténtica instauración tanto de la ética como de la responsabilidad social empresarial. Si las acciones organizacionales reflejan la ética individual, así como las personas actúan en consonancia con los propósitos empresariales, podemos lograr que el ‘sujeto individual’ y el ‘sujeto colectivo’ que conforma la empresa muestren compartir los mismos principios y valores, evitando conflictos de intereses y desajustes entre los fines personales y los organizacionales. No pretendemos, por tanto, defender una visión dicotómica de la ética y la RSE, sino hacer una distinción, a efectos de análisis, que permita identificar posibles incoherencias entre los principios que rigen el comportamiento de las personas y la imagen que las organizaciones transmiten acerca de su relación con el entorno.

Aunque trataremos estos aspectos con mayor detenimiento en capítulos posteriores, vale la pena dejar señalado que el punto de encuentro entre ambas vertientes se produce en el paradigma de la toma de decisiones que sea asumido por los líderes empresariales y por el gobierno corporativo. A continuación, en la figura 3, se refleja de modo esquemático este planteamiento:



**Figura 3: Coherencia entre antropología y estrategia en la toma de decisiones**

**Fuente: Elaboración propia**

Por último, aunque sin entrar en detalle, quisiéramos comentar la importancia de la teoría del conocimiento en relación con la ética, así como la relevancia de la gestión de la información para la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales.

Para explicar estos dos matices adicionales se requeriría una larga exposición. Nos limitaremos a destacar que la función cognitiva del ser humano –que forma parte de su estructura antropológica– desempeña un papel fundamental en el aprendizaje y en el proceso de toma de decisiones. También se formulan en este nivel cognoscitivo personal los principios y valores asumidos por los miembros de la organización de modo general y por cada persona en particular (Treviño, 1986).

A nivel organizacional, a su vez, cobra una gran importancia la gestión tanto interna como externa de la información, posibilitando el desarrollo de la estrategia de la empresa, así como su comunicación a todos los responsables y encargados de ejecutarla.

El establecimiento de las directrices estratégicas de la organización por parte del gobierno corporativo, así como su posterior comunicación y aceptación por parte de sus miembros, tendrá una gran influencia en la toma de decisiones de los individuos, y por consiguiente, en su comportamiento ético. Cabe destacar, sin



embargo, que las decisiones así como el comportamiento de las personas generalmente no están determinados, sino solamente condicionados, por las pautas que reciben de terceros, lo cual se observa también en estudios sobre la implantación de códigos de conducta que no llegan a resultados concluyentes acerca de su eficacia (Kaptein & Schwartz, 2008; Treviño et al., 2006).

En el marco conceptual consideramos que la estrategia de la empresa cumple la función de establecer de forma dinámica cuáles son las características fundamentales que definen a una organización en concreto. Creemos por tanto en una visión de la empresa en constante transformación y aprendizaje, en la línea de la propuesta de Peter M. Senge acerca de las organizaciones de aprendizaje (*learning organizations*) (Bierly, Kessler, & Christensen, 2000; Senge, 1990); sin embargo, defendemos que debe haber una estructura de fundamentos sólidos que inspiren, en todo momento, la acción individual y colectiva en el ámbito empresarial.

Una propuesta antropológica completa, coherente y suficientemente rica en matices, debería dar pautas capaces de orientar tanto de las metas personales como compartidas, reflejándose en la teoría de la acción humana, en la teoría de las organizaciones, en la teoría del conocimiento y, consecuentemente, en el proceso de toma de decisiones, con implicaciones sobre la estrategia, el liderazgo, la cultura organizacional, la ética y la RSE.

Para profundizar en la reflexión sobre el proceso humano de toma de decisiones es necesario incorporar al análisis toda la dinámica de influjos motivacionales que tendrá, a su vez, un amplio conjunto de variables que habrán de tenerse en cuenta. El análisis acerca de cómo las motivaciones humanas influyen en las estructuras empresariales será objeto de análisis en los próximos capítulos.

## **1.6. CONCLUSIONES**

---

El análisis realizado en este estudio ofrece una propuesta de marco conceptual de la ética y la responsabilidad social de las empresas que cumple, bajo nuestro punto de vista, con los objetivos de la investigación. Su valor se ve plasmado especialmente en la capacidad de relacionar la ética y la RSE con los principales tópicos del *management*, integrando los diferentes conceptos y ofreciendo una forma novedosa para la comprensión de este campo de estudio.

Proporciona asimismo una distinción, a efectos analíticos, entre la ética y la RSE, destacando que la ética debe encontrar su fundamento en una determinada visión del ser humano capaz de guiar su comportamiento y toma de decisiones hacia su verdadero desarrollo conforme a su naturaleza. Se expresa sobre todo en los valores empresariales que se reflejan, a su vez, en la cultura corporativa. El líder empresarial es quien asume la mayor responsabilidad de traducir los valores éticos al día a día de toda la organización. La RSE, a su vez, aunque debe ser coherente con los valores y principios de las personas, ofrece un cariz más instrumental y estratégico que, como filosofía de empresa, es más propio de la dimensión organizativa. Su transmisión y plasmación práctica deben darse a través de los sistemas y las estructuras organizativas.

Teniendo en cuenta esta distinción analítica, podemos establecer niveles de prioridad entre la ética y la RSE. Consideramos, por tanto, que una concepción de la ética bien fundamentada debe prevalecer en el proceso de toma de decisiones respecto de los intereses empresariales cuando se producen conflictos entre unos y otros. Desde un punto de vista estratégico, siempre será posible encontrar un medio para lograr los objetivos organizacionales, que no contravenga los principios éticos establecidos. La ética, sin embargo, es intrínseca a la naturaleza humana y debe respetarse independientemente de la orientación de los fines empresariales.

La inclusión en el marco conceptual de tópicos como el liderazgo, la cultura, la estrategia, la teoría de las organizaciones y la teoría de la acción humana; así como su relación con la teoría del conocimiento, la gestión de la información y el proceso de toma de decisiones, favorecen enormemente el que este marco pueda ser utilizado a modo de mapa de ruta para quienes quieran comprender e implantar de manera holística tanto la ética como la RSE en las organizaciones. Es, por tanto, extremadamente valioso para la enseñanza de la ética empresarial y para personas con responsabilidades en la toma de decisión en las organizaciones humanas.

Este marco conceptual hace visible, asimismo, la necesidad de complementar la estrategia de la empresa con la búsqueda creativa de alternativas para afrontar situaciones de conflicto ético sin poner en riesgo la supervivencia económica de la empresa. Esta forma de resolución de conflictos puede entenderse como fuente de innovación en el mundo empresarial, trayendo consigo oportunidades para el desarrollo de nuevas soluciones de negocio que satisfagan las necesidades del ser humano desde una perspectiva antropológica integral.

A lo largo de los próximos capítulos iremos explicitando algunos matices derivados de esta forma de visualizar el marco conceptual y ofreceremos propuestas concretas de potenciación de la habilidad humana de vivir conforme a sus mejores valores éticos, a la vez que se desarrollan otras capacidades claramente valiosas para la gestión empresarial.



## **2. TEORÍAS DE EMPRESA, ANTROPOLOGÍA Y PARADIGMAS ÉTICOS**

---



## **2.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS**

---

Teniendo en cuenta el marco conceptual propuesto en el capítulo anterior, –donde vislumbramos la importancia de establecer una buena fundamentación antropológica que dé soporte a la ética empresarial y observamos la influencia que puede tener la visión del ser humano subyacente a las diferentes teorías de empresa y a las directrices estratégicas que se establezcan desde los gobiernos corporativos–, pretendemos realizar un estudio que nos permita profundizar más en el análisis teórico acerca de dichas concepciones antropológicas.

Ghoshal (2005) en su artículo ‘Bad management theories are destroying good management practices’ habla de la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los directivos de empresa la formación que reciben en las principales escuelas de negocios acerca de las principales teorías de empresa. Defiende que si les enseñan una teoría de empresa que considera un determinado comportamiento como normal (o como deseado y previsto) basado en motivaciones egoístas, ésta será la forma de actuación que adoptarán estos directivos en su actividad empresarial. Por otro lado, Stark (1993) en su artículo ‘What’s the matter with business ethics?’ destaca la dificultad de lograr una adecuada enseñanza de la ética empresarial por la poca aplicabilidad práctica de las soluciones propuestas por los teóricos de este campo. Estas dos aportaciones hacen visible la necesidad de buscar soluciones para la enseñanza de la ética empresarial desde una perspectiva integradora.

El estudio realizado en este capítulo pretende, por tanto, poner en evidencia la relación conceptual existente entre la visión del ser humano que subyace a las diferentes teorías de empresa y la implantación de la ética empresarial. Su propósito último es avanzar en la fundamentación de la ética en las organizaciones y posibilitar una mayor implantación en las empresas de valores humanistas, sin por ello renunciar a la eficacia de las acciones empresariales desde el punto de vista estratégico.

Se realiza por tanto un análisis teórico acerca de las concepciones antropológicas que subyacen a las principales teorías de empresa existentes, y se evalúan algunas de las repercusiones desde el punto de vista ético y estratégico. Posteriormente propondremos una taxonomía que relacione diferentes visiones del ser humano con las teorías de empresa analizadas. Finalmente se presentan algunas observaciones adicionales en relación con las teorías éticas más habituales en el discurso académico empresarial.

Cabe mencionar que una versión anterior de este capítulo fue presentada como comunicación al 3<sup>er</sup> Congreso Ibero-Americano de Responsabilidad Social (CRIARS 2014) celebrado en Lisboa en noviembre de 2014 y ha sido posteriormente publicada como capítulo de libro (Díaz van Swaay & Fernández Fernández, 2015).

## **2.2. METODOLOGÍA**

---

Para alcanzar el objetivo esperado, realizaremos una investigación conceptual a través de una revisión de la literatura sobre ética empresarial y teorías de empresa o teorías de la organización. Se trata de una profundización, que da continuidad a la revisión de la literatura realizada en el capítulo anterior, centrándonos ahora en las principales teorías de empresa que se estudian en la actualidad.

Nos basaremos para ello en textos de autores relevantes, en muchos casos de los mismos creadores o principales impulsores de estas teorías, así como artículos de revistas especializadas en *management*, la mayoría ya mencionados en el anterior capítulo.

Para analizar las diferentes concepciones antropológicas que subyacen a las teorías de empresa más comunes, hacemos, para cada una de ellas, las siguientes preguntas de investigación:



1. ¿Cuál es la definición de ser humano (concepción antropológica) o los principios fundamentales asumidos por la teoría de la acción humana subyacente a la teoría de empresa en cuestión?
2. ¿Cuál es el fin último del ser humano derivado de dicha concepción antropológica?
3. ¿Qué implicaciones positivas y negativas, desde el punto de vista ético, derivan de la visión de persona considerada?
4. ¿Cuál es la definición de empresa o principales principios asumidos por la teoría de empresa (o teoría de la organización)?
5. ¿Cuál es el fin último de la empresa derivado de dicha concepción organizacional?
6. ¿Qué implicaciones positivas y negativas, desde el punto de vista estratégico, derivan de la visión de empresa considerada?

Una vez hayamos alcanzado las respuestas, establecemos una relación entre las visiones de ser humano presentes en las teorías de empresa y las diferentes concepciones de la ética.

Este estudio se desarrolla en línea con la aproximación metodológica propuesta por Doty & Glick (1994) que resalta la importancia de las clasificaciones tipológicas, aunque no pretendemos desarrollar teorías basadas en dichas tipologías. Valoramos las aportaciones teóricas tipológicas por su capacidad de estructurar un marco conceptual parsimonioso, que en nuestro caso servirá para ubicar las distintas figuras del ser humano en los diferentes abordajes éticos y de gestión empresarial.

En resumidas cuentas: este trabajo constituye una suerte de aproximación meta-tipológica, toda vez que articula tres aproximaciones cualitativas al problema que nos ocupa. De una parte, se realiza un análisis teórico de las concepciones antropológicas que subyacen a las principales teorías de empresa. Por otro lado, se

critican las implicaciones ético-estratégicas derivadas de aquellas aproximaciones teóricas. Finalmente, se ofrece una taxonomía que pretende relacionar diferentes visiones del ser humano con las teorías de empresa analizadas. Se concluye señalando algunas observaciones adicionales en relación con las teorías éticas más frecuentes en el discurso académico empresarial.

### **2.3. LAS TEORÍAS DE EMPRESA Y SUS REPERCUSIONES ÉTICAS Y ESTRATÉGICAS**

Para responder a las preguntas de investigación acerca de las teorías de empresa más habitualmente tratadas desde la literatura de *management* y relacionarlas con la antropología, la ética y la estrategia, elegimos ocho teorías de empresa que consideramos las más extendidas y las que reciben mayor atención por parte de las escuelas de negocios. Son estas ocho, sin duda, las aproximaciones teóricas sobre la empresa que más comúnmente se transmiten a quienes desempeñan, o desempeñarán en el futuro, cargos de dirección en las organizaciones.

Las teorías de empresa que analizaremos son las siguientes: la teoría de los costes de transacción, la teoría económica o de la firma, la teoría contractual o de la agencia, la teoría de los recursos y capacidades, la teoría conductista o de la organización, la teoría general de sistemas, la teoría de *stakeholders* o de los grupos de interés y la teoría de la empresa como comunidad de personas. Las respuestas encontradas a partir de la revisión de la literatura se resumen en los siguientes apartados:

### **2.3.1. Teoría de los Costes de Transacción**

La teoría de los costes de transacción fue creada por Ronald Coase, sus principales principios fueron publicados en su artículo 'The nature of the firm' (1937) y posteriormente fue desarrollada por Oliver E. Williamson. La teoría postula que, aunque el mercado sea la forma más eficiente de gestionar recursos, los costes derivados de transacciones con otras organizaciones a fin de externalizar un determinado servicio o producto, puede ser demasiado elevado (costes de obtención de información, de negociación, de prevención del oportunismo de otros agentes). Conviene a la empresa, por tanto, analizar dichos costes para decidir cuándo es más eficiente producir internamente estos bienes en vez de obtenerlos en el mercado (Williamson, 1979; Williamson, 1998).

Esta teoría tiene su base en una concepción del ser humano como el *homo economicus* (hombre económico) neoclásico; y deriva de una visión mecanicista de la empresa y de la persona (Fontrodona & Sison, 2007). El fin de la persona (de cada agente económico) es maximizar su propio interés, de este modo los valores humanos quedan reducidos al plano económico e instrumental teniendo en cuenta solamente las motivaciones extrínsecas (Pérez López, 1991; Rodríguez & Aguilera, 2005). La ética que se deriva de este modelo tiene un enfoque utilitarista y pragmático (Bentham & Mill, 1973; Sen, 1979).

La empresa, como hemos mencionado anteriormente, es considerada como una organización que produce unos determinados bienes y servicios a fin de reducir el coste que supondría externalizar dicha actividad y está formada por relaciones contractuales (Coase, 1937). Su fin es maximizar su beneficio económico y minimizar los costes de transacción. A nivel estratégico se trata de una teoría al servicio de la eficiencia económica.

### **2.3.2. Teoría Económica o de la Firma**

La teoría económica o de la firma creada por Milton Friedman y expresada fundamentalmente en su artículo 'The methodology of positive economics' (1953) defiende que la gestión empresarial debe apoyarse sobre una serie de suposiciones acerca del fenómeno económico utilizadas para predecir las consecuencias de los cambios que se producen en las circunstancias de su entorno.

Sus modelos predictivos se basan en un comportamiento humano fundamentalmente egoísta que, según el autor, aunque no describan con exactitud la realidad, son eficaces para analizar el fenómeno en cuestión.

Para Friedman el comportamiento del ser humano también se asemeja al tematizado en el constructo del *homo economicus* de la teoría neoclásica. Su fin es maximizar su riqueza, es decir, su propio interés. Desde el punto de vista ético fomenta la cultura del egoísmo dado que presupone una conducta siempre racional, individualista y auto interesada (Fernández Fernández, 2009). Sin embargo Friedman defiende que la empresa, al incrementar la riqueza del accionista, genera un valor del que también se beneficia la sociedad como un todo (Friedman, 1970). Este planteamiento se alinea con un enfoque de la ética de corte utilitarista.

La empresa también se define como unidad de producción que transforma factores productivos en bienes y servicios, siendo su fin el de incrementar el beneficio económico del accionista (Friedman, 1953; Friedman, 1970).

Desde el punto de vista estratégico se favorece una utilización óptima de los recursos, sin embargo no tiene en cuenta la figura del empresario y las potencialidades de los trabajadores (Rodríguez & Aguilera, 2005). Tampoco se preocupa claramente por el beneficio a largo plazo y las consecuencias que su actividad puede tener sobre su entorno (Fernández Fernández, 2009; Galbraith, 1975; Thurow, 1983).

### **2.3.3. Teoría Contractual o de la Agencia**

La teoría de la agencia se inspira en el pensamiento de Coase (1937) y es desarrollada por Jensen y Meckling (1976) quienes utilizan el modelo REMM (*Resourceful, Evaluative, Maximizing Model*) para describir el comportamiento humano y los fenómenos sociales (M. C. Jensen & Meckling, 1994).

La teoría considera a la empresa como un ente que gestiona una serie de contratos entre grupos o individuos de tal manera que los accionistas, considerados dueños de la empresa, deben maximizar su beneficio. Estas relaciones contractuales suponen que una o más personas (principal) requieren los servicios de otras (agente) para realizar en su nombre una determinada tarea. Surgen, por tanto, problemas derivados de los conflictos de intereses entre el principal y el agente, dado que el principal no puede controlar las acciones ni los conocimientos que tiene el agente (problema de agencia). La teoría contractual o de la agencia propone soluciones para el problema de agencia ofreciendo medidas desde el punto de vista contractual a fin de alinear los objetivos del agente con los del principal (M. C. Jensen & Meckling, 1976).

Las asunciones acerca del ser humano son de auto-interés, aversión al riesgo y racionalidad limitada (Shankman, 1999) además de no contemplar la preocupación por el bien común (Fontrodona & Sison, 2007). El fin de la persona sigue siendo de carácter utilitarista para maximizar su beneficio individual, con repercusiones sociales supuestamente positivas. Esta visión de la persona es la que se enseña muchas veces en las escuelas de negocios como se indicó más arriba, siguiendo a Ghoshal (2005), ello acaba induciendo este tipo de comportamiento entre los directivos de empresa.

Si bien es cierto que, desde el punto de vista estratégico, al considerar los efectos de la asimetría de información se logran reducir los llamados costes de agencia (Shankman, 1999), el hecho de que no se tengan en cuenta intereses además del económico hace, según Pérez-López (1991), que se disponga de menos información para una toma de decisiones adecuada.

### **2.3.4. Teoría de los Recursos y Capacidades**

El término RBV (*Resources Based View*) fue acuñado por Wernerfelt (1984). Fue, sin embargo, Edith Penrose (1959) quien había desarrollado más ampliamente la teoría de empresa de recursos y capacidades definiendo la firma como un conjunto de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios, por un plazo determinado y con una decisión administrativa preestablecida.

Puede deducirse de esta teoría una concepción de los seres humanos que considera, así como en relación con los demás activos de la empresa, los recursos que poseen y ofrecen a la empresa y su potencial para desarrollar capacidades que le aporten ventajas competitivas. En este sentido podemos suponer que tiene en cuenta al menos el ámbito físico y psicológico de la persona donde se observan características como las habilidades, la inteligencia, las limitaciones, etc.

Desde el punto de vista ético no presenta, aparentemente, ningún conflicto. Podría ocurrir, sin embargo, que a fin de maximizar la obtención de beneficios a expensas de las aptitudes de las personas, se produjeran de algún modo manipulaciones o explotaciones. En relación con la responsabilidad social empresarial podríamos considerar que adquirir ventajas competitivas contribuye a restaurar la competencia perfecta en las industrias, lo cual produce desarrollo económico y bienestar social.

En la dimensión organizacional, este enfoque estratégico ha contribuido fuertemente a que las empresas potencien y conserven con mayor eficacia su ventaja competitiva. Desde un mayor conocimiento de los recursos y capacidades de quienes integran la organización, se puede lograr un mayor aprovechamiento de su potencial respecto a tener en cuenta solamente aspectos de la relación con el entorno (Ibarra Mirón & Suárez Hernández, 2002).

### **2.3.5. Teoría Conductista o Teoría de la Organización**

La teoría conductista o de la organización parte de la concepción del ser humano definida por Herbert A. Simon que lo considera como un ser dotado de un sistema psíquico y de aptitud para aprender, con capacidad de articular el lenguaje con el sistema abstracto. Resalta el hombre administrativo en vez del hombre económico que procura una forma satisfactoria de hacer el trabajo y no la forma óptima (Barnard & Simon, 1947; Simon, 1964; Simon, 1973). Su visión sobre la conducta humana es organicista y se basa en el principio de estímulo y respuesta.

Cyert & March (1963) se basan en los principios de Simon para desarrollar en mayor profundidad esta teoría. Según ellos, la empresa es definida como un sistema de adaptación racional que responde a una variedad de restricciones internas y externas a la hora de tomar sus decisiones. Está integrada por un número de departamentos con diversidad de intereses y no guiados por un fin único como defendería la teoría de la firma (Cyert & March, 1963; Simon, 1964). Cada área o departamento de la empresa ve sus propios objetivos tales como la supremacía de las metas de la firma como un todo. En el caso de que se produzca un conflicto debe aplicarse un criterio de priorización para resolver los intereses de cada departamento por separado y de manera ordenada (Cyert & March, 1963).

En todo caso, el desarrollo de la teoría propuesta por Cyert y March (1963) destaca que el comportamiento del ser humano en las organizaciones debe estar orientado hacia el cumplimiento de objetivos.

En relación con la ética, este modelo teórico pone de relieve la necesidad de estudiar las motivaciones humanas para orientar su comportamiento fundamentalmente a través de restricciones externas. Esta forma de estímulos pueden dar lugar a diferentes prácticas de manipulación (Rodríguez & Aguilera, 2005).

Entre las implicaciones estratégicas de esta teoría de empresa podemos destacar la actitud proactiva que se genera entre sus miembros y el carácter funcional de la organización (Weber, 1947). Como aspectos negativos, los conflictos de intereses y la competencia interna que puede producirse así como el hecho de que no tenga en cuenta los elementos inter-organizativos y las redes sociales de relaciones que la empresa establece con su entorno (Wartick, Wood, & Czinkota, 1998).

### **2.3.6. Teoría General de Sistemas**

La teoría general de sistemas se basa en estudios realizados por el biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) y aporta una visión de la empresa y del ser humano que incluye un mayor grado de complejidad. El ser humano se ve como un individuo con las características de un sistema primariamente activo. Se subraya además la actividad inmanente y no sólo la visión mecanicista y de estímulo-respuesta pasiva (Bertalanffy, 1968). Según Bertalanffy el hombre 'crea su universo' y no debe ser manipulado. El fin de la persona, desde el punto de vista empresarial y de la teoría de sistemas debe ser alcanzar los objetivos que se establezcan. Desde el punto de vista ético incluye un concepto de integración y colaboración que aporta mejoras a la naturaleza de las organizaciones si la comparamos con la visión mecanicista de las empresas, propia de otros abordajes teóricos precedentes en la literatura de referencia.

La empresa es, por tanto, considerada como un sistema formado por seres humanos que se interrelaciona con su entorno (clientes, competidores, organizaciones laborales, proveedores, gobierno, entre otros) tratando de coordinarse para alcanzar un objetivo global (Bertalanffy, 1968). Su objetivo es optimizar el *output* del sistema global de la empresa teniendo en cuenta los insumos, los productos, el proceso de realimentación y el entorno externo. Ofrece un nuevo enfoque a las acciones empresariales de planificación, organización, control y comunicación (Johnson, Kast, & Rosenzweig, 1964). Este enfoque empieza a



acercarse al de la teoría de los *stakeholders* que se expone a continuación dado que considera un contexto de relaciones internas y externas más amplio.

### **2.3.7. Teoría de los *Stakeholders* o de los Grupos de Interés**

La teoría de los *stakeholders* o de los grupos de interés, cuyo principal impulsor es Edward Freeman, surge como superación de la teoría neoclásica que considera como fin último de la empresa la obtención de beneficios para sus accionistas. Su propuesta sostiene que la empresa debe defender los intereses no solo de sus propietarios sino también de todos los demás grupos que se vean afectados por su actividad (Freeman & Reed, 1983).

Esta teoría se apoya sobre una antropología más articulada y holística que las teorías de empresa anteriores (Freeman, Martin, & Parmar, 2007). Freeman tiene en cuenta que el ser humano es un individuo dotado de dignidad, aunque a la hora de fundamentar en qué consiste esta dignidad su teoría de empresa admite diferentes propuestas (Freeman, 2000; Freeman, Rusconi, Signori, & Strudler, 2012; T. Jensen & Sandström, 2013).

Dentro del enfoque *stakeholder* muchos autores han buscado desarrollar visiones del ser humano que incluyan aspectos como la vivencia de la virtud y la búsqueda del bien común, donde las facultades superiores tienen una función rectora respecto de las inferiores (Rodríguez & Aguilera, 2005). De esta manera supera la visión de Maslow (1970) en la que el ser humano debe atender primeramente a sus necesidades básicas para desarrollar después deseos más elevados, condicionando la aparición de las segundas a la satisfacción de las primeras.

El fin del ser humano en este contexto es su perfeccionamiento personal y la búsqueda de bienes honestos según la terminología aristotélica (Argandoña, 2008; Pérez López, 1991; Rodríguez & Aguilera, 2005). De este modo, desde el punto de

vista ético, rompe con la visión de competición, escasez de recursos y suma cero que no deja lugar a la ética (Fernández Fernández, 2009); supera el paradigma egoísta de toma de decisiones y presenta una mayor preocupación por el bien común y las repercusiones de su actividad sobre el entorno de la empresa (Fontrodona & Sison, 2007; Pérez López, 1991).

La empresa es, por tanto, concebida como un conjunto de *stakeholders* en red que interactúan entre sí de forma constante y dinámica (Freeman & Evan, 1990; Freeman, 1994). Su fin es crear valor para todos los grupos de interés y coordinar las acciones de las personas para satisfacción de necesidades reales de los miembros de la organización (Rodríguez & Aguilera, 2005).

Desde el punto de vista estratégico se procura favorecer la supervivencia a largo plazo de la empresa (Fernández Fernández, 2009) sin que la técnica deje de ser importante para la consecución de los objetivos empresariales. El hecho de que se centren claramente en la creación de valor para la empresa y su entorno también ofrece orientaciones claras a nivel estratégico. Sin embargo, los mecanismos de toma de decisiones empresariales se vuelven muy complejos al tenerse en consideración un gran número de factores internos y externos a las personas y a las organizaciones (Pérez López, 1991).

### **2.3.8. Teoría de la Empresa como Comunidad de Personas**

Además de las anteriores teorías de empresa ampliamente conocidas por la literatura académica empresarial surge, sin alejarse del enfoque *stakeholder*, la visión de empresa como comunidad de personas. Esta teoría se ha basado predominantemente en la filosofía Aristotélica y Tomista (Pérez López, 1991; Rodríguez & Aguilera, 2005; Solomon, 2004) generalmente apoyada sobre el principio del bien común, conforme con la Doctrina Social de la Iglesia (Benedicto XVI, 2009; Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005) y una visión del ser humano

especialmente fundamentada en el personalismo (Acevedo, 2012; Fontrodona & Sison, 2007; Melé, 2003; Melé, 2012).

De entre las ocho teorías que se han analizado posiblemente ésta sea la que menos aplicación práctica ofrezca desde el punto de vista estratégico, aunque profundiza ampliamente en el intento de fundamentar la ética en las organizaciones.

Según la mayor parte de los autores que la defienden, la empresa como comunidad de personas tiene el propósito, por tanto, de contribuir al bien común de la sociedad a través del perfeccionamiento de cada uno de los individuos que la conforman. Para lograrlo deben vivir las virtudes y valores que más la dignifiquen, configurando así su carácter o *êthos* conforme al máximo bien, que podría definirse en términos aristotélicos como la felicidad o la excelencia (Melé, 2005; Melé, 2009a; Melé, 2012; Solomon, 1994).

Más adelante se detallarán algunos aspectos relacionados con el enfoque ético que se aplica a esta y también a las demás teorías de empresa.

## **2.4. MODELOS ANTROPOLÓGICOS**

---

Profundizando un poco más en las concepciones antropológicas en las ocho teorías de empresa a las que acabamos de referirnos, se detallan a continuación cuatro conceptos que pretenden agrupar las asunciones acerca del ser humano que de éstas derivan. Posteriormente se explicitan cuatro grandes grupos de teorías éticas que pueden relacionarse con las teorías de empresa y sus concepciones antropológicas. Para finalizar este análisis se propone una taxonomía que encuadra las diferentes visiones de persona en cada uno de los marcos éticos y empresariales.

Teniendo en cuenta que la intención de este estudio no es formalizar un análisis exhaustivo de todas las facetas del ser humano que se relacionan con el proceso de la toma de decisiones en las organizaciones –como son, entre otros, las

motivaciones, la racionalidad, el proceso de aprendizaje, el conocimiento del entorno–, realizaremos una simplificación conceptual para agrupar las teorías éticas y antropológicas atendiendo al propósito fundamental de la investigación que consiste en poner en evidencia la relación conceptual existente entre la visión del ser humano que subyace a las diferentes teorías de empresa y la implantación de la ética empresarial.

La diferencia de esta taxonomía con otras, propuestas por diferentes autores, –entre las que se destaca el caso de Pérez López (1996) que distingue entre las organizaciones mecanicistas, las psicosociológicas y las antropológicas–, es que procuramos resaltar la visión del ser humano presente en cada teoría de empresa y no solamente enunciar la importancia que le ha sido conferida en cada caso. Por otro lado cabe subrayar la valiosa aportación de la corriente sociotécnica (Brodner, 1990; Lehner, 1991) que pone al ser humano como centro de la organización; y supera así la visión tecnocéntrica, dentro de la cual estarían enmarcados varios enfoques presentes en algunas de las teorías de empresa analizadas y que sin duda han evolucionado hacia una concepción más digna de la persona, influidas tal vez por esta línea de pensamiento sociotécnica.

Pretendemos, por tanto, analizar las concepciones sobre el ser humano asumidas por las teorías de empresa en sus principales orientaciones estratégicas y en la implantación de la ética en las organizaciones. Para ello, agruparemos las concepciones antropológicas en función del comportamiento considerado como deseable para los miembros de la organización. Dicho comportamiento, por lo demás, estará directamente relacionado con los fines empresariales.

Al asumir este enfoque orientado al comportamiento deseado de los individuos en consonancia con los fines empresariales se está realizando necesariamente una simplificación, y dejando de lado algunas características de las teorías de empresa analizadas que no se verán plenamente reflejadas en la figura de ser humano que se le asigne. Sin embargo, consideramos que el análisis es eficaz

para resaltar aquellos comportamientos humanos que, derivados de las principales teorías de empresa, han sido adoptados por muchos a modo de axioma absoluto en el proceso de toma de decisiones y consecuentes actuaciones empresariales, en detrimento de otras consideraciones éticas, sociales y medioambientales.

Con este planteamiento se infieren los siguientes grupos o modelos deseados de persona en las organizaciones: el 'hombre económico', el 'hombre psicológico-administrativo', el 'hombre social' y la 'persona'. A continuación explicitamos las principales características de cada modelo:

#### **2.4.1. El *homo economicus***

El término *homo economicus* (hombre económico) surge en el siglo XIX refiriéndose al modelo de comportamiento humano presente en la obra de pensadores de la economía clásica (Adam Smith, David Ricardo, etc.) y especialmente en los escritos de John Stuart Mill sobre economía política. Considera un sistema de toma de decisiones que parte de la racionalidad y un conocimiento que procuran lograr los máximos beneficios personales con el mínimo esfuerzo (Persky, 1995).

Como señalábamos más arriba, este concepto de 'hombre económico' procedente de la economía neoclásica es utilizado por las teorías de los costes de transacción, la teoría económica o de la firma y la teoría contractual o de la agencia. Según este enfoque se espera de la persona que sus decisiones se orienten hacia el aumento del beneficio económico de los propietarios y accionistas de la empresa.

En la teoría económica o de la firma viene a afirmar que la persona debe buscar exclusivamente el beneficio económico de la empresa; de tal forma que la preocupación por otros factores sociales son considerados como una distracción que va en detrimento de su única y verdadera responsabilidad (Friedman, 1970).

Ya las teorías de los costes de transacción y la teoría de la agencia consideran que los intereses de los gestores de la empresa no necesariamente convergirán con

los de sus propietarios, por lo que se buscará la estrategia que permita acercar el comportamiento de los gestores a los deseados por los accionistas. Generalmente esta alineación de objetivos se logra a través de contratos, siempre con el paradigma economicista de fondo, lo cual se concreta realizando el cálculo de los costes de transacción y de cómo evitar el problema de agencia a través de planteamientos puramente económicos (M. C. Jensen & Meckling, 1976).

### **2.4.2. El hombre psicológico-administrativo**

Inspirado especialmente en el pensamiento de Herbert A. Simon reflejado en la teoría conductista y en la visión antropológica que subyace a la teoría de sistemas de Bertalanffy, el 'hombre psicológico-administrativo' se adapta también a la teoría de los recursos y capacidades. El comportamiento esperado del ser humano en estas tres teorías está orientado al cumplimiento de objetivos de las organizaciones.

Estas teorías superan el enfoque economicista de las anteriores dado que incluyen en el análisis del ser humano un gran número de variables especialmente relacionadas con su psicología y el sistema cognitivo con el fin de lograr una mejor descripción de su comportamiento, posibilitando también una mayor capacidad de predicción y de influencia sobre el mismo.

Consideran igualmente que los fines de los trabajadores y los de la empresa no deben coincidir necesariamente, pero se procura satisfacer las necesidades de la persona, no solo económicas sino también de otros órdenes, con el propósito de motivarla para que se adhiera a los objetivos empresariales. No pretenden, por tanto, buscar el bien de la persona como fin en sí mismo sino como medio para alcanzar el fin de la empresa.

Asimismo, en conformidad con estas teorías se fomenta la práctica muy extendida de que las empresas, ya en el proceso de selección de personal, procuren

un perfil psicológico claramente determinado que se adapte a las características y propósitos de la empresa.

La teoría conductista ofrece técnicas basadas en conocimientos sobre la psicología y el sistema cognitivo que permiten influir claramente en el comportamiento de las personas. La teoría de sistemas, con el mismo propósito de lograr los resultados esperados a favor de la empresa, promueve relaciones y tomas de decisiones colaborativas en el interior de la organización fomentando el trabajo en equipo (Johnson et al., 1964). La teoría de recursos y capacidades tiene como aportación propia la búsqueda en el interior de la empresa de fuentes de ventajas competitivas favoreciendo así la potenciación de las capacidades humanas que la constituyen. Las técnicas aplicables para lograr que el comportamiento de la persona se oriente al esperado por la empresa o la forma de aprovechar al máximo su potencial pueden variar mucho según el enfoque teórico y estratégico de la organización.

Otra idea que emana de esta visión del ser humano es la búsqueda de resultados satisfactorios y no necesariamente óptimos, en línea con el hecho de que los objetivos no se establezcan siempre en términos estrictamente económicos, de ahí el concepto de 'hombre administrativo' de Herbert A. Simon a diferencia del 'hombre económico' de la teoría neoclásica (Simon, 1964; Simon, 1992).

### **2.4.3. El hombre social**

La figura del 'hombre social' pretende recoger sobre todo la imagen de ser humano derivada de la teoría de los *stakeholder* que considera que la persona y la empresa tienen un compromiso con la sociedad y con los grupos implicados en su actividad empresarial (Freeman et al., 2004). El hecho de que el objetivo de la empresa sea generar valor para todos los grupos de interés hace que el ser humano y su proceso de toma de decisiones tengan en cuenta muchas más variables externas que las teorías anteriores.

El 'hombre social' puede tener motivaciones propias y es legítimo que busque satisfacerlas, siempre y cuando persiga también el interés de los demás *stakeholders*, teniendo en consideración su responsabilidad social que es acogida con conciencia de deber.

La clasificación de concepciones antropológicas en la empresa propuesta por Pérez López (1996), que ofrece importantes matices, no propone esta figura de ser humano sino que establece tres enfoques: el mecanicista, el psicosociológico y el antropológico. Consideramos sin embargo que la orientación social del hombre de empresa le confiere un carácter que merece la pena ser separado del fundamentado en las teorías psicológicas positivistas.

El 'hombre social' se orienta a la consecución de objetivos que exceden del campo de intereses propios de la empresa presente en las teorías anteriores. La empresa se proyecta claramente hacia el exterior buscando activamente favorecer el desarrollo de su entorno. Este perfil de persona está muy presente tanto en la teoría de los *stakeholders* como en las organizaciones que se enmarcan bajo el concepto de empresas sociales (S. Mueller, Chambers, & Neck, 2013; Tian & Smith, 2014).

#### **2.4.4. La persona**

Derivada de fundamentos filosóficos como los presentados por Aristóteles y Tomás de Aquino, además de las aportaciones de grandes pensadores personalistas como Jacques Maritain (1882-1973), Emmanuel Mounier (1905-1950) o Karol Wojtyła (1920-2005) entre otros, el concepto de 'persona humana' o simplemente 'persona' pretende recoger una visión del hombre más completa, incluyendo también su dimensión trascendente. Según el personalismo, la 'individualidad' de la persona constituye su componente material mientras que la 'personalidad' está configurada en su componente espiritual. Las visiones anteriormente presentadas de ser humano se centran fundamentalmente en la parte material/orgánica de la persona (Acevedo, 2012; Melé, 2009a).



En conformidad con este enfoque, la persona tiene como propósito su perfeccionamiento personal mientras que el fin de la empresa está orientado a la promoción del bien común. Ambas finalidades no deben contradecirse dado que se considera que la búsqueda del bien común también favorece el bien personal, así como el bien personal, correctamente interpretado, también contribuye al bien común.

En línea con el pensamiento de Aristóteles, mantenida también por otros pensadores que aplican su pensamiento al campo empresarial, la persona debe buscar en su actuación vivir la excelencia (tender a la perfección en el cumplimiento de los objetivos que se propone) y para ello precisa practicar las virtudes ya que el bien se alcanza obrando bien y no a través de las cosas. La virtud, según Tomás de Aquino, obedece a la ley natural y perfecciona la dignidad del ser humano.

Dentro de esta concepción de persona no se pretende en ningún caso manipular su comportamiento para que se adapte a los fines de la empresa sino que se potencia al máximo sus capacidades a fin de que, de esta manera, tanto la persona como la empresa y la sociedad salgan beneficiadas. Esta visión del ser humano está presente en algunas teorías dentro del enfoque *stakeholder* pero sobre todo lo está en la teoría de empresas como comunidad de personas.

Como sumario de este análisis presentamos en la siguiente tabla las cuatro visiones de ser humano propuestas:

**Tabla 2: Concepciones antropológicas y su relación con las teorías de empresa**

<b>Visión del ser humano</b>	<b>Orientación de su comportamiento</b>	<b>Ejemplos de teorías de empresa que lo asumen</b>
<b>Hombre económico</b>	Búsqueda del beneficio económico para los accionistas	– Teoría económica o de la firma – Teoría de los costes de transacción – Teoría contractual o de la agencia
<b>Hombre psicológico-administrativo</b>	Consecución de los objetivos empresariales	– Teoría conductista o de la organización – Teoría general de sistemas – Teoría de recursos y capacidades
<b>Hombre social</b>	Creación de valor para los grupos de interés de la empresa	– Teoría de los <i>stakeholders</i> o de los grupos de interés
<b>Persona</b>	Búsqueda del perfeccionamiento personal y del bien común	– Teoría de la empresa como comunidad de personas

Fuente: Elaboración propia

## **2.5. PARADIGMAS ÉTICOS Y POSIBLES CONFLICTOS DERIVADOS**

Una vez hecho este primer análisis de las teorías de empresa y los comportamientos deseados de parte de los seres humanos en las organizaciones, nos centraremos en los enfoques éticos que se aplican más comúnmente a la investigación empresarial. Como hemos mencionado en el primer capítulo, gran parte de las propuestas de fundamentación de ética empresarial han sido fuertemente influidas por las líneas de pensamiento kantiana y aristotélica (Altman, 2007; Freeman et al., 2004; Hartman, 2008a; Pérez López, 1991; Rodríguez & Aguilera, 2005; Sison & Fontrodona, 2012; Smith & Dubbink, 2011; Solomon, 2004). Estos dos filósofos nos llevan, respectivamente, a las siguientes tendencias argumentales: la ética de la justicia y la ética de la virtud.

El primero enfoque considera que la ética en el ámbito empresarial debe empeñarse en determinar cuáles son las normas generales que deben ser asumidas por todas las organizaciones a fin de asegurar un comportamiento individual y colectivo satisfactorio para el conjunto de la sociedad. La ética de la virtud, a su vez, propone (no impone) que las empresas aspiren a la excelencia, es decir, a lograr la máxima brillantez en todas sus acciones en conformidad con los propósitos empresariales, y para ello sus miembros deben necesariamente ejercitarse en virtudes tales como, entre otras, el esfuerzo, la abnegación, la generosidad, el rigor, la humildad, la preocupación por los demás.

Aunque la distinción entre estos dos enfoques puede ser muy útil a efectos prácticos e investigadores, proponemos otra clasificación más amplia que trata de abarcar y hacer más visible la relación entre las concepciones antropológicas, las teorías de empresa y la implantación de la ética en las organizaciones. Los enfoques éticos que proponemos son, los cuatro siguientes: El enfoque consecuencialista-utilitarista, el pragmático, el deontológico-normativo y el teleológico-aretológico o de la virtud.

Para cada uno de los enfoques señalados, presentaremos también los posibles conflictos éticos que pueden surgir cuando son aplicados al contexto de la actividad empresarial. De esta manera, haremos más explícitas las posibles consecuencias negativas de cada uno de ellos, que pueden producirse siempre y cuando no exista una clara jerarquización de valores que oriente una toma de decisiones más ajustada a sus propósitos más bien intencionados, sin excluir otras consideraciones éticas relevantes.

### **2.5.1. Paradigma consecuencialista-utilitarista**

El enfoque consecuencialista-utilitarista deriva especialmente del pensamiento de Jeremy Bentham y John Stuart Mill. Surge en el siglo XIX desde una mayor sensibilidad hacia la necesidad de alcanzar un estado de bienestar social para

el mayor número de personas posible. En lo referente al ámbito empresarial, los autores vendrían a indicar que las decisiones que aumentan el beneficio económico empresarial maximizan, a su vez, la utilidad social, ya que proporcionarían un mayor grado de felicidad para los individuos de la comunidad (Bentham & Mill, 1973).

En este grupo entrarían las tres primeras teorías de empresa analizadas: la teoría de los costes de transacción, la teoría económica o de la firma y la teoría contractual o de la agencia.

Los principios utilitaristas defienden que un sistema de competencia perfecta permite asegurar un equilibrio de precios y un uso óptimo de los recursos, favoreciendo así a un mayor número de consumidores. La lógica que persigue es la de la eficiencia económica; y busca obtener los mejores resultados posibles con menos recursos, determinando así que la acción más eficiente es también la correcta en términos éticos (Keller, 2007).

Las teorías éticas consecuencialistas son aquellas que valoran la bondad o maldad de un acto moral a través de las consecuencias que de él derivan. El enfoque ético consecuencialista-utilitarista en el ámbito empresarial parte del principio de que la búsqueda del interés individual –en este caso, aumentar el beneficio de la empresa– repercute en el bien social y por tanto las acciones que se realicen con esta orientación quedan moralmente justificadas *ipso facto*.

En relación con este enfoque, los conflictos éticos que pueden derivar de su aplicación estarán marcados, o bien por una visualización distorsionada o incompleta de las consecuencias de los actos; o bien por la consideración del beneficio económico como único bien que puede aportar la empresa, ignorando otras realidades de innegable importancia para la sociedad. Se tratarían, por tanto, de falacias que, de no ser tenidas en cuenta, podrían impedir de raíz el establecimiento de una adecuada fundamentación ética.

Esta perspectiva ética comparte algunos principios con el enfoque que analizaremos a continuación, de tal modo que podríamos afirmar que las teorías de empresa que aquí se enmarcan presentan también algunos rasgos de pragmatismo.

### **2.5.2. Paradigma pragmático**

El pragmatismo es una doctrina filosófica desarrollada por los filósofos estadounidenses Charles Peirce (1809-1880) y William James (1842-1910) que defiende que la verdad de una proposición reside en su utilidad práctica, el propósito del pensamiento es guiar la acción y el efecto de una idea es más importante que su origen. La utilidad es, por tanto, la norma de la moralidad y lo bueno es lo que contribuye en la práctica al éxito, al progreso (Sanabria, 1971).

Mientras que Peirce encontraba en el pragmatismo un principio universal para distinguir la utilidad de un concepto y desde su teoría del significado alcanzar una orientación para la acción (Peirce, 1905), James lo consideraba como un método para distinguir dos teorías según sus efectos sobre la realidad práctica particular (James, 1975).

En el caso de la empresa, esta línea de pensamiento justifica que el comportamiento humano en las organizaciones se oriente a la consecución de los objetivos que en ella se establezcan. Asume que los bienes buscados por la empresa son legítimos ya que persigue unos fines prácticos. En esta línea entrarían la teoría conductista o de la organización, la teoría general de sistemas y la teoría de recursos y capacidades. Estas teorías se apoyan sobre la realidad práctica de la empresa ya que tienen en consideración sus características psicológicas, cognitivas, estructurales, departamentales, de recursos y capacidades, entre otros aspectos, y no aplican un modelo de comportamiento que pudiera llevar idealmente a un resultado óptimo.

Desde la perspectiva de los posibles conflictos éticos derivados de este enfoque, quisiéramos señalar que la aplicación desmesurada del pragmatismo en las organizaciones humanas puede poner los objetivos de éstas por encima del bienestar de las personas y de la sociedad como un todo. Por este motivo, su consideración en términos estrictos podría ocasionar toda clase de situaciones donde el decisor deba optar entre lo que conviene a la organización, lo que conviene a las personas y lo que conviene al entorno medioambiental y/o social, en caso de que sus intereses se vieran enfrentados.

Algunos autores como T. Jensen & Sandström (2013) alegan que la teoría de los *stakeholders* también ofrece un enfoque predominantemente pragmático, sin embargo consideramos que la mayoría de aportaciones que se enmarcan en esta teoría no se han centrado en el enfoque pragmático sino más bien en el normativo. Es decir, no han analizado la acción empresarial comparando las distintas alternativas desde su resultado práctico sino que se han basado en unos determinados principios fundados en las preocupaciones o intereses de los diferentes *stakeholders* que son dignos de ser defendidos.

Las principales características del enfoque normativo se exponen a continuación.

### **2.5.3. Paradigma deontológico-normativo**

Especialmente derivado del pensamiento de Immanuel Kant (1724-1804) podemos citar el enfoque deontológico-normativo que pretende modelar el comportamiento humano en función de unos principios universales que deben ser asumidos por todos.

Kant (1785) hace una distinción entre los imperativos categóricos y los hipotéticos: un imperativo hipotético es aquél que debemos obedecer si la acción es buena como medio para obtener un determinado fin. Un imperativo categórico, por

el contrario, debe ser obedecido independientemente de nuestros deseos (de otros fines que quisiéramos alcanzar) ya que suponen acciones buenas en sí mismas y que deben aplicarse de manera universal. La ética normativa de Kant se basa, por tanto, en sus imperativos categóricos. De entre las diferentes formulaciones del imperativo categórico kantiano podemos destacar las siguientes: “Obra sólo según una máxima tal que puedas querer al mismo tiempo que se torne ley universal” (p.35) y “obra con respecto a todo ser racional –a ti mismo y a los demás– de tal modo que en tu máxima valga al mismo tiempo como fin en sí” (p.50).

Donaldson y Preston (1995) defienden que la teoría de los *stakeholders* se basa en una ética deontológico-normativa y recogen varias justificaciones al respecto de entre las cuales podríamos destacar su preocupación por satisfacer los derechos morales de los individuos y el deber de tratar a los distintos grupos de interés como fines en sí mismos y no como simples medios para alcanzar el fin de la empresa.

También se fundamentan en este enfoque ético de carácter normativo la práctica de elaborar códigos de conducta o de buen gobierno y las distintas propuestas de pactos que recogen compromisos a los que pueden adherirse las empresas a favor de sus *stakeholders*.

En cuanto a los conflictos éticos, el enfoque normativo subsana en parte el peligro presentado por los enfoques consecuencialista-utilitarista y el pragmático, ya que procura poner las necesidades ajenas al mismo nivel de consideración que las propias (en función de su dignidad y de no poder ser utilizadas como medios para alcanzar otros fines). De esta manera se impiden prácticas como la manipulación o la explotación de personas y recursos para beneficio propio. Este enfoque puede ser muy útil para el establecimiento de pautas para una ética de mínimos o ética de la justicia, pero no es capaz de dar respuesta a situaciones más sutiles donde se debe elegir entre dos acciones que no estén normativamente prohibidas, es decir, entre un

aparente bien y un bien mayor. Para ello serán necesarias pautas de conducta más desarrolladas y que cuenten con un modelo de perfección o de bien más preciso.

#### **2.5.4. Paradigma teleológico-aretológico o de la virtud**

Cabría considerarlo como el planteamiento más completo desde el punto de vista antropológico. Este enfoque teleológico-aretológico o de la virtud defiende que el bien del ser humano es la felicidad o la excelencia (del griego *areté/ἀρετή*); y que éste se debe alcanzar con la vivencia y el ejercicio de la virtud.

Desde el punto de vista filosófico, las concepciones de felicidad y del bien varían según los autores, con mayor o menor referencia a la transcendencia como modelo de perfección, y buscando siempre aquello que pueda ser considerado como lo más propio del ser humano. Para Aristóteles era el uso de la razón; para Tomás de Aquino es la contemplación de Dios, etc. De todas formas, lo más propiamente humano en este paradigma moral, siempre queda relacionado con la finalidad de la vida humana (de ahí el término 'teleológica' procedente del griego *telos/τέλος*, que significa fin, finalidad...).

Como ya hemos señalado más arriba, los principales pensadores que han desarrollado esta línea de pensamiento y a los que se refieren investigadores de ética empresarial –cada uno con sus matizaciones– son Aristóteles, Tomás de Aquino y los autores personalistas, coincidiendo con la propuesta anteriormente expresada de concebir al ser humano como persona y defender su centralidad en todas las estructuras por ella formadas.

Según Solomon (2004) una de las mayores aportaciones de esta línea de pensamiento al *management*, refiriéndose especialmente a la ética de Aristóteles, es que toda empresa humana debe tener un fin y que éste debe trascender su propósito económico. Destaca también que la búsqueda de la excelencia incluye una vocación de servicio a la sociedad en general.



Este enfoque está presente en algunas investigaciones que promueven la teoría de los *stakeholders* pero, como ya dijimos, sobre todo hace de fundamento de la teoría de empresa entendida como comunidad de personas.

En cuanto a los conflictos éticos que pueden darse en el ámbito empresarial desde el enfoque teleológico-aretológico o de la virtud; posiblemente la mayor dificultad esté precisamente en conjugar los valores personales y la aspiración a la perfección con los antivalores presentes en las organizaciones y en la sociedad como un todo. Para las personas u organizaciones que se propongan la vivencia de la virtud en el ámbito empresarial se requerirá, sin duda, una gran creatividad y capacidad de superación y aprendizaje continuos, para ser al mismo tiempo competitivos y éticos; eficientes y humanos; exigentes y compasivos, etc.

## **2.6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

---

A modo de sumario podemos destacar que las tres primeras teorías de empresa se encuadran en la visión del ser humano del 'hombre económico'. La línea ética está entre la consecuencialista-utilitarista y la pragmática, si bien parece tener mayor importancia la primera de ellas. Las tres teorías que se apoyan sobre la figura del 'hombre psicológico-administrativo' son predominantemente de enfoque ético pragmático aunque no se alejan demasiado del enfoque consecuencialista-utilitarista y comparten, en algunos casos, principios deontológico-normativos. La teoría de los *stakeholders* asume un carácter predominantemente deontológico-normativo pero también aplica, en determinados autores<sup>19</sup>, pautas derivadas de la

---

<sup>19</sup> De la revisión de la literatura realizada, tanto en el primer capítulo como en éste segundo, hemos observado que la propuesta de la teoría de la empresa como comunidad de personas está muy relacionada con la teoría de los *stakeholders*. Consecuencia de este hecho es que los enfoques teleológico-aretológico o de la virtud y el enfoque normativo se complementan en muchos casos (Argandoña, 1998; Costa & Ramus, 2012; Fontrodona & Argandoña, 2011; Jenkins, 2006; Weaver, 2006).

propuesta ética teleológico-aretológica o de la virtud. Por otro lado, recoge también principios pragmáticos. Por último, la teoría de la empresa como comunidad de personas se centra especialmente en la ética de la virtud aunque también asume algunos principios deontológico-normativos.

Para resumir todas las ideas planteadas anteriormente, presentamos en la siguiente figura un esquema que recoge la información expuesta:

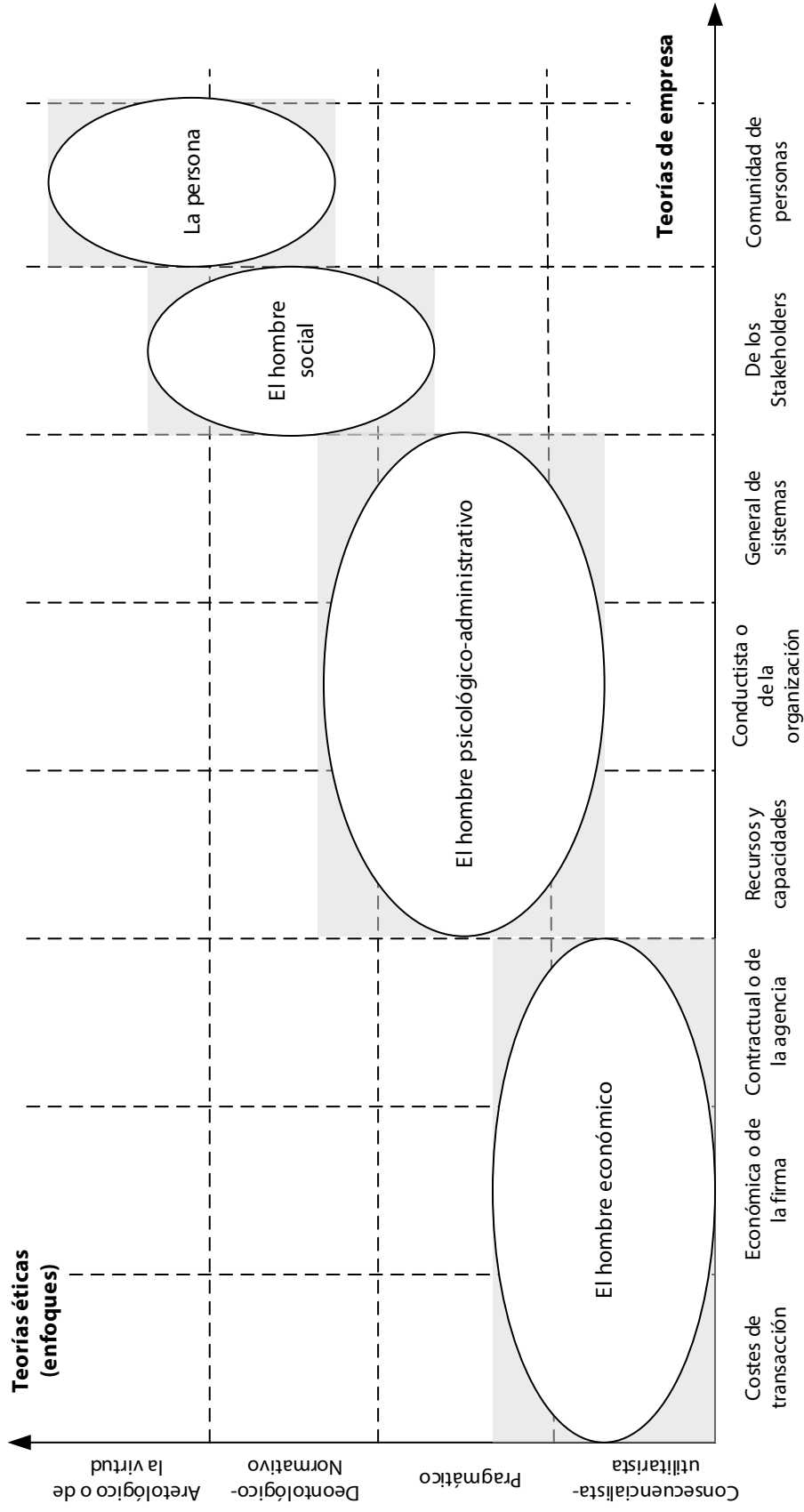


Figura 4: Relación entre las teorías éticas, teorías de empresa y modelos de comportamiento humano en el ámbito empresarial

Fuente: Elaboración propia

Tras contestar a las preguntas de investigación en relación con las concepciones antropológicas que subyacen a las principales teorías de empresa existentes y sus repercusiones éticas y estratégicas observamos que:

- Ha habido una evolución en las últimas décadas acerca de la concepción de empresa que ha favorecido una visión más completa del ser humano y de su papel en las organizaciones empresariales.
- Las proposiciones de los diferentes autores –marcados o bien por una tendencia más economicista, o bien, por una línea más social-humanista– hace visible que el debate acerca del comportamiento humano deseado en las empresas, con sus repercusiones éticas y estratégicas, sigue latente.
- De entre las diferentes teorías de empresa, por un lado, observamos que las propuestas basadas en modelos de comportamiento humano marcados por el egoísmo u orientados hacia los intereses económicos de la empresa, nos llevan a formulaciones estratégicas con un alto potencial de implantación y orientación hacia la obtención de resultados. Por otro lado, las propuestas con una visión más integral del ser humano y de sus necesidades intrínsecas nos conducen a teorías con aplicaciones menos desarrolladas –y por tanto, menos atractivas– desde el punto de vista estratégico.
- Todos los enfoques éticos presentados pueden llevarnos a conflictos en la toma de decisión en el ámbito empresarial. Sin embargo, un mayor conocimiento de las carencias de cada modelo, así como la determinación explícita de los objetivos personales y organizacionales, basados en una concepción sólida del bien, puede ayudar a evitar que se tomen decisiones que afecten negativamente a las personas y a la sociedad.

Partiendo de estas conclusiones, sostenemos que uno de los errores cometidos a nivel práctico en el *management* ha sido la consideración de los fines

empresariales, con sus concepciones antropológicas subyacentes, a modo de axioma absoluto, donde aparentemente la conducta humana debería orientarse de manera incondicional y prioritaria a la consecución de los objetivos organizacionales.

Consideramos asimismo que las teorías basadas en concepciones humanas limitadas (por ejemplo, cuando se utilizan modelos de comportamiento demasiado simplistas) inducen más fácilmente a conflictos o incertidumbres acerca del comportamiento ético deseado en las organizaciones. Este hecho se da porque la aplicación de dichos modelos no responde a la realidad compleja de la naturaleza y las motivaciones humanas; y orientar su comportamiento al impuesto en estos modelos supone una visión reductiva, excluyente y fanática de la realidad, propia de las ideologías (Ghoshal, 2005; Rielo, 2012). El deseo de ajustar la conducta humana a los modelos económicos ha provocado verdaderos agravios a la dignidad de los seres humanos, especialmente en el caso de las concepciones de empresa basadas en enfoques fuertemente mecanicistas, donde la persona es tratada como una pieza de una máquina fácilmente sustituible por otra sin que se tengan en cuenta sus circunstancias particulares.

Tampoco ha favorecido la instauración de la ética en las empresas el hecho de que las teorías de empresa que se basan en una visión integral del ser humano – fundada en pensamientos filosóficos diversos– no den respuesta a todas las vertientes de la actuación empresarial, limitándose muchas veces al discurso acerca de cómo resolver la dicotomía egoísmo-generosidad o individualismo-bien común.

Estas teorías deben, por tanto, verse enriquecidas estratégicamente por la capacidad creativa del ser humano, el buen uso de la técnica y del conocimiento aplicados al negocio en cuestión.

Se hace necesario un mayor desarrollo de dichas teorías con aplicaciones prácticas que hagan visible su aportación al ámbito empresarial de tal manera que logren integrar las ventajas estratégicas de las teorías existentes con una visión del ser humano que permita la fundamentación de la ética. Para alcanzarlo se requiere

una concepción antropológica suficientemente rica en matices, capaz de integrar algunos de los comportamientos y pautas defendidos por las teorías de empresa anteriormente mencionadas que no comprometan la dignidad humana y que sean capaces de fomentar la eficiencia en la consecución de los objetivos empresariales.

En este sentido, trataremos en formular algunas propuestas inspiradas en el pensamiento de Fernando Rielo que quedarán reflejadas en los siguientes capítulos.

# **3. ANÁLISIS EMPÍRICO CUALITATIVO**

---





## **3.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS**

### **3.1.1. Planteamiento del problema y objetivo**

Una de las dificultades de la aplicación de las teorías filosóficas a la reflexión ética en el ámbito empresarial consiste en la posible separación entre sus propuestas y la realidad del día a día de los profesionales, como indicaba también Stark (1993), cuando exponía una serie de argumentos presentados por los mismos empresarios restando utilidad a la formación que reciben sobre ética empresarial. Para evitar que las conclusiones alcanzadas en esta tesis doctoral estén marcadas por estas mismas carencias, optamos por realizar un estudio empírico partiendo de experiencias de los profesionales.

Por otro lado, siguiendo la misma línea de pensamiento de Fernando Rielo (autor que trataremos con mayor profundidad en el próximo capítulo), –que distingue las ciencias experimentales de las ciencias experienciales, ubicando todas las ciencias humanas y sociales en el segundo grupo–; encontramos suficientes motivos para realizar un análisis basado fundamentalmente en la experiencia humana en el campo de estudio.

El objetivo principal de la investigación expuesta en este capítulo es obtener información relevante desde la experiencia de los profesionales de la gestión, que pueda ser posteriormente comparada con las propuestas que haremos desde el modelo teórico fundamentado en la antropología de Fernando Rielo. Asimismo debería servir, posteriormente, para ilustrar algunas de las principales conclusiones del modelo, siempre y cuando éste sea válido para explicar la realidad.

El problema central que vamos a investigar es el conflicto ético que se presenta en el ejercicio profesional de la gestión empresarial y su relación con los factores externos e internos a la persona que influyen en su proceso de toma de decisión.

La decisión acerca de la consideración del conflicto ético como foco de estudio proviene, por una parte, de la tradición de las ciencias sociales vinculadas al comportamiento humano, donde la toma de decisión y la reflexión acerca del bien son aspectos centrales. El paradigma de toma de decisión se evidencia precisamente en situaciones de conflicto, donde entran en juego más factores, principios y condicionantes que deben ser ordenados axiológicamente a fin de guiar la acción.

Por otra parte, proviene de la misma metodología de análisis de datos aplicada (la Teoría Fundamentada) que induce a que las categorías principales de investigación afloran de la aplicación de las diferentes etapas de análisis comparativo de incidentes, como detallaremos en los apartados siguientes.

Otra motivación que nos ha conducido a realizar este análisis ha sido la constatación, desde la experiencia docente tanto de la doctoranda como de los directores de la tesis, de que los alumnos que estudian asignaturas relacionadas con ética y deontología profesional tienen especial interés en conocer aquellos casos reales compartidos por quienes los han vivido en primera persona. No les resultan tan sugerentes las posibles formulaciones teóricas acerca del bien y de la conducta deseada desde el punto de vista moral, aunque éstas también sean útiles para la interpretación de los hechos y posterior aplicación de soluciones a nuestras vivencias futuras. En este sentido, el conflicto ético real se presenta como unidad de análisis óptima, capaz de ilustrar con gran viveza y riqueza conceptual y práctica, las múltiples variables a tenerse en cuenta a la hora de estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

Cabe destacar también, como se ha observado en la exposición del marco conceptual del capítulo 1, que el estudio de la ética empresarial está íntimamente relacionado con múltiples conceptos de la gestión empresarial, tales como: la antropología, el liderazgo, la estrategia, la teoría de las organizaciones, la cultura, el gobierno corporativo, etc. Teniendo en cuenta esta interrelación de conceptos, se elaborará el instrumento de recolección de datos con la intención de captar toda la

información que pueda ser relevante para la investigación, y no solo el estudio aislado de los conflictos éticos.

El estudio expuesto en el presente capítulo también servirá para corroborar e ilustrar algunas de las hipótesis presentadas en el capítulo de introducción, señaladas en el apartado 0.3.1, que requieren una constatación desde un estudio de campo.

### **3.1.2. La Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*)**

La Teoría Fundamentada, más conocida por su término en inglés *Grounded Theory* consiste en una metodología de análisis de datos para la investigación cualitativa, muy popular dentro del campo de las ciencias sociales, especialmente para la sociología.

Los creadores de esta teoría, los profesores B. Glasser y A. Strauss, escribieron en el año 1967 el libro *The Discovery of Grounded Theory* en respuesta a otros investigadores que les preguntaban acerca de cómo habían logrado alcanzar los resultados de un estudio famoso publicado en el libro *Awareness of dying* (1965) acerca de la experiencia del personal sanitario en situaciones cercanas a la muerte de sus pacientes. Por tanto, la metodología que habían utilizado se dio a conocer en profundidad solo dos años después del estudio, y fue entonces cuando le dieron a esta metodología el nombre de *Grounded Theory*.

En el volumen dedicado a la Teoría Fundamentada de la serie de Cuadernos Metodológicos del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (Carrero, Soriano, & Trinidad, 2012) encontramos una definición de la Teoría Fundamentada traducida de la que ofrece uno de sus creadores:

La aproximación de la «Teoría Fundamentada», o Teorías Fundamentadas (traducción propia), «es una metodología de análisis, unida a la recogida de datos, que utiliza un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados, para generar una teoría inductiva sobre un área sustantiva. El producto de investigación final

constituye una formulación teórica, o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales, sobre el área sustantiva que es objeto de estudio» (Glasser, 1992, p.16).

Los autores la llaman 'aproximación' o 'metodología de análisis' porque puede ser aplicada a cualquier sistema de obtención de datos, cualquier origen de información o a varios tipos de fuentes de datos utilizados a la vez. Por ello, no lo consideran como un método o técnica sino una forma de análisis de la información. Proponen para ello una serie de procedimientos de actuación basado en el método llamado por ellos 'método comparativo constante'. Sus características principales son que la teoría debe emerger de los datos del campo, estar fundamentada en el área sustantiva y debe desarrollarse inductivamente. La formulación teórica procede, por tanto, de las generalizaciones conceptuales que explican la variedad de acontecimientos o incidentes observados en los datos. Consiste por tanto en un análisis cualitativo-inductivo cuyo objeto principal es la comparación de conceptos e hipótesis desde los cuales se descubre una categoría central que facilitará la comprensión de los fenómenos y hechos analizados (Carrero et al., 2012).

En nuestro caso, como hemos mencionado anteriormente, los incidentes que estudiaremos serán los conflictos éticos narrados por profesionales del ámbito empresarial, en relación con una variedad de factores que afectan tanto a la formulación del conflicto como al proceso de toma de decisiones.

Los motivos por los que hemos elegido la Teoría Fundamentada para la consecución de este estudio empírico se resumen a continuación:

En primer lugar, porque se basa fundamentalmente en las vivencias humanas, lo cual se adapta a la interpretación que hacemos de las ciencias experienciales que deben ser analizadas desde dichas vivencias.

En segundo lugar, porque no parte de ninguna concepción teórica previa de los hechos (ninguna visión concreta del ser humano, ninguna teoría ética, ningún prejuicio o línea filosófica predeterminada). De esta manera logramos que los

resultados sean fácilmente interpretados por personas del campo empresarial sin la necesidad de que tengan una formación filosófica, sociológica y psicológica previa. También evitamos así posibles sesgos ideológicos del investigador.

Sobre este punto, sin embargo, conviene aclarar que esta metodología otorga un alto protagonismo al investigador que es quien tiene la responsabilidad de garantizar una relación objetiva entre condiciones, acciones y consecuencias en el análisis del comportamiento humano. También es quien formula las hipótesis, los objetivos y las preguntas de investigación (Corbin & Strauss, 1990).

En tercer lugar, porque puede incluir la información procedente tanto del instrumento desarrollado para la obtención de datos, como de la experiencia previa de los investigadores en este mismo campo, haciendo posible un mayor aprovechamiento de los recursos con los que contamos. En este caso, hemos hecho uso de aproximaciones previas al tema, como pueden ser: conversaciones informales mantenidas con empresarios, coloquios con compañeros de clase en la asignatura de ética empresarial del máster en economía y empresa, experiencia propia en el campo empresarial y experiencia docente impartiendo ética y deontología profesional a estudiantes universitarios de administración y dirección de empresas.

La forma de utilizar esta información ha sido sobre todo como orientación (principales ideas, preguntas de investigación, temas de interés, etc.) para la preparación del guion de las entrevistas estructuradas de investigación y para la elaboración e inclusión de *memos* teóricos.

Y en cuarto lugar, por tratarse de una metodología potente, con un largo recorrido en las ciencias sociales –aunque poco utilizada en el mundo empresarial– y que ofrece la posibilidad de alcanzar formulaciones teóricas de carácter tipológico, que consideramos pertinentes para visualizar con mayor claridad el campo de investigación. La línea metodológica que seguimos para este tipo de análisis conceptual está inspirada también en las propuestas de autores como Doty & Glick

(1994), en lo referente a validez e importancia de las taxonomías, y MacInnis (2011) respecto a las diferentes formas de desarrollar aportaciones conceptuales.

En todo caso debemos aclarar que, al tratarse de una investigación cualitativa con unos objetivos y metodología claramente definidos, nos permitiremos algunas licencias en relación con la utilización de la metodología de la Teoría Fundamentada; de tal manera que se consolidará en un estudio cualitativo híbrido, propio de las investigaciones en ciencias sociales, con etapas hipotético-deductivas y otras más marcadamente inductivas, que evolucionan a lo largo del estudio<sup>20</sup>. Todo ello se explicará con detalle en los próximos apartados.

## **3.2. METODOLOGÍA**

---

La metodología de la Teoría Fundamentada no presenta un procedimiento único para su utilización, aunque establezca pautas para garantizar su calidad, como ocurre también con otras técnicas cualitativas. Como aspectos generales e inamovibles de la Teoría Fundamentada podemos destacar la necesidad de codificación de la información, la elaboración de *memos* (de los cuales emerge la teoría sustantiva) y la redacción de la teoría formal que emerge de los datos. Las diferentes formas de obtención de datos y de codificación de la información derivan en enfoques alternativos de utilización de la metodología.

Como se explicará en el próximo apartado, hemos utilizado como técnica de recolección de datos las entrevistas estructuradas. Podríamos considerar que se trata

---

<sup>20</sup> Consideramos que la investigación cualitativa, muy especialmente cuando es aplicada a las ciencias humanas y sociales, no debe concretarse necesariamente en metodologías puras, sino que permite una amplia flexibilidad en función de los objetivos perseguidos. Como los mismos autores de la Teoría Fundamentada señalan, la calidad de las metodologías cualitativas se asegura en función de la claridad y rigor en la explicitación de los cánones y procedimientos seguidos por los investigadores (Corbin & Strauss, 1990), criterio que procuraremos seguir fielmente.

de un procedimiento no adecuado a la Teoría Fundamentada, en cuanto que pudiera tratarse de un instrumento estático (en el que las preguntas no varían conforme se analizan nuevos incidentes); siendo incoherente, por tanto, con la propia metodología por la cual la información debería emerger de los datos, alcanzando hipótesis a posteriori de manera inductiva.

Sin embargo, como se detallará más adelante, las preguntas planteadas en el guion de las entrevistas sí sufren modificaciones conforme se analizan los datos. Es decir, tras la realización de una entrevista se analizan los datos y se incorporan al guion de las entrevistas siguientes nuevas preguntas relacionadas con conceptos y categorías de interés que emergen de los resultados parciales de la investigación. De tal manera que el guion definitivo de la herramienta de obtención de datos es resultado de todo un proceso, guiado por la metodología de la Teoría Fundamentada, que culmina en el momento en que se llega a la saturación teórica.

Por todo ello, consideramos oportuno hacer notar que el método cualitativo aplicado no es puramente inductivo, como no lo es tampoco la Teoría Fundamentada, dado que toda investigación cualitativa parte de unas preguntas de investigación que se fundamentan en un conjunto de hipótesis previas (Corbin & Strauss, 1990). La manera a través de la cual la Teoría Fundamentada evita que dichas hipótesis infieran en los resultados consiste en que, al analizarse nuevos incidentes, van surgiendo códigos conceptuales de mayor relevancia que excluyen del estudio las proposiciones que no se vean significativamente verificadas en los datos.

Nuestro estudio empírico, de un modo particular, cuenta con dos breves etapas hipotético-deductivas como son: la primera etapa que empieza con la observación del campo de estudio (tanto desde la experiencia en el ámbito empresarial, como desde la enseñanza de la ética) y va hasta la redacción del primer guion de preguntas (que se fundamenta en una serie de hipótesis previas); y otra etapa que empieza desde que se alcanza la saturación teórica de la muestra según la Teoría Fundamentada, hasta la finalización del estudio. Esta etapa final se caracteriza

por el enriquecimiento de la información, gracias a la inclusión de nuevas entrevistas, que posibilita una mayor descripción de las categorías alcanzadas por la Teoría Fundamentada, y la recolección de más datos capaces de corroborar otras hipótesis planteadas en los demás capítulos de la tesis<sup>21</sup>.

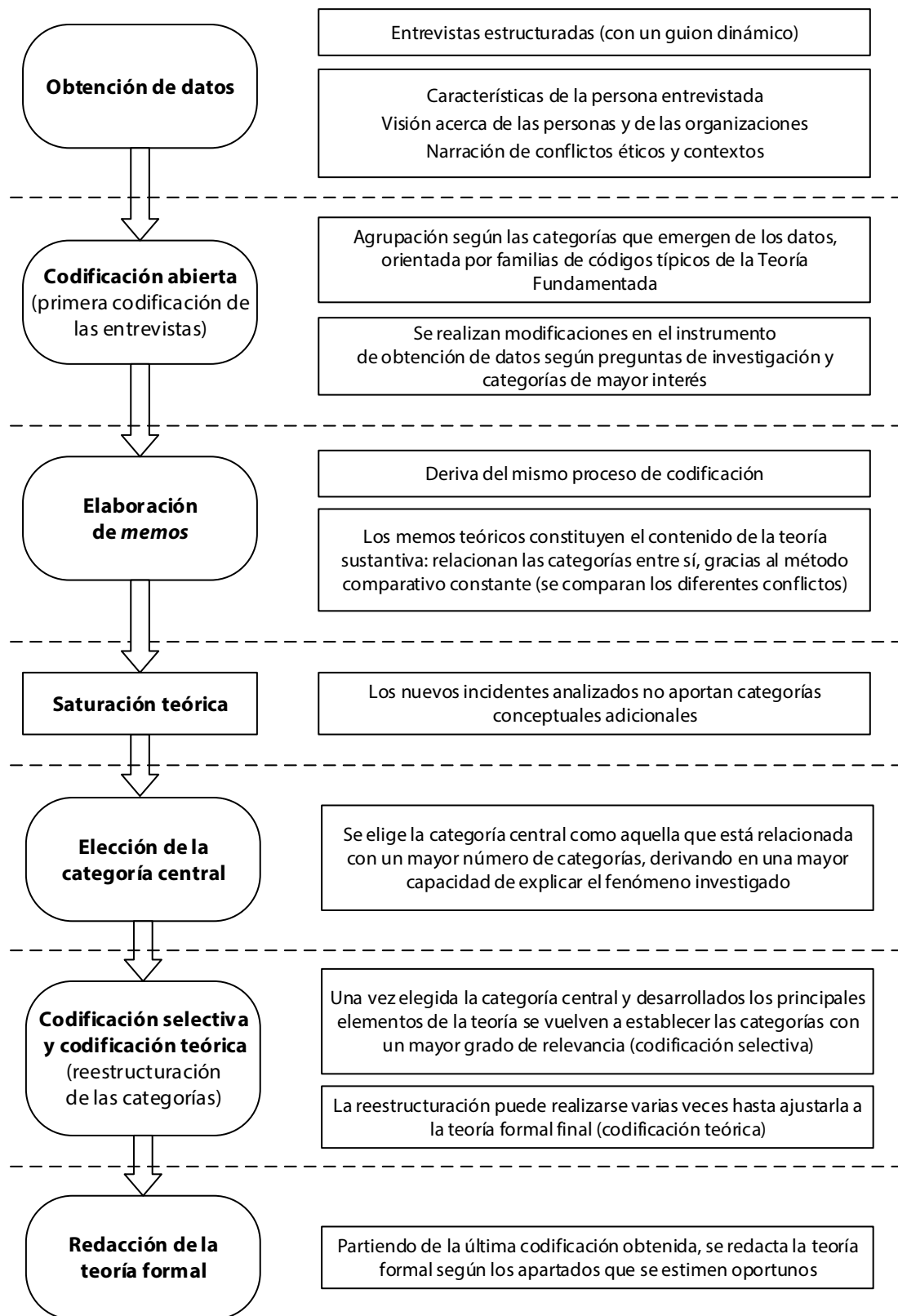
Con todo, podemos defender que el método de investigación aplicado en esta etapa empírica se articula casi en su totalidad en torno a las propuestas de la Teoría Fundamentada, salvando estas dos particularidades metodológicas que nos parecían oportunas llevar a cabo a efectos de obtener el máximo rendimiento al estudio de campo.

El procedimiento seguido, en nuestro caso concreto, para la aplicación de la *Teoría Fundamentada* será explicado con detalle en los sucesivos subapartados, sin embargo, presentamos de manera anticipada un esquema que recoge las diferentes etapas del proceso, para facilitar la comprensión de la metodología:

---

<sup>21</sup> Son ejemplo de ello las preguntas planteadas acerca de la concepción de persona y de empresa según los entrevistados, apuntando también al fin último de las mismas dentro del ámbito empresarial; cuestiones claramente relacionadas con los capítulos 1 y 2 de la tesis y que volverán a ser abordadas en el capítulo 4.





**Figura 5: Proceso de aplicación de la Teoría Fundamentada**

**Fuente: Elaboración propia**

### **3.2.1. Instrumento de obtención de datos y muestreo teórico**

#### *Instrumento de obtención de datos*

El método de obtención de datos utilizado ha sido la realización de entrevistas estructuradas a una muestra de 14 personas con una media de 26 años de ejercicio profesional en el mundo de la empresa y experiencias relevantes en relación con la dimensión ética de su actividad. El formato final de las entrevistas estructuradas ha sido el de un formulario web al que contestaron por escrito de forma anónima, aunque cerca de la mitad de los informantes habían participado en etapas previas de la investigación, incluyendo entrevistas personales y su presencia en clases de ética empresarial contando experiencias conflictivas vividas por ellos en el ámbito empresarial<sup>22</sup>.

Toda esta información de carácter previo no se incluye explícitamente en la redacción final de la tesis pero está implícita en el proceso de investigación (sobre todo recogida en *memos* teóricos que ayudan a formular la Teoría Fundamentada) y contribuye a la fase final de triangulación de los resultados de investigación, como comentaremos en los últimos apartados de este capítulo.

Para la elección de la muestra hemos optado por acudir a personas que sabemos de antemano que tienen cierta preocupación e interés por la vivencia de la

---

<sup>22</sup> El cuestionario web utilizado para la realización de las entrevistas estructuradas contenía la siguiente información introductoria:

Este cuestionario forma parte de una tesis doctoral de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas (Madrid - España) acerca de los conflictos éticos que se presentan en la vida empresarial, con el objetivo de encontrar claves antropológicas que faciliten su prevención y aporten vías de solución para la implantación de una cultura ética en las organizaciones.

Consta de tres partes: una de datos demográficos de control, otra sobre las personas y la concepción de la empresa y otra acerca de la experiencia empresarial en relación con la ética empresarial. El tiempo necesario para responder al cuestionario es de 30 minutos aproximadamente.

Es importante que intente contestar a todas las preguntas. Las respuestas obtenidas a través de este estudio serán tratadas con absoluta confidencialidad. Los datos demográficos solicitados (edad, sexo, localidad, características del puesto, etc.) se utilizarán solamente para la obtención de información estadística agregada.

ética en el ámbito empresarial. El principal motivo para elegir este perfil de informantes es que consideramos que serían capaces de aportar más soluciones desde la sinceridad, la disposición al esfuerzo personal y a la generosidad, alineadas con la visión aretológica que proponemos.

Asimismo hemos elegido a personas, en su mayoría, con una dilatada experiencia en el ámbito profesional, con una formación empresarial de muy alto nivel, logrando así una mayor riqueza en la aportación de vivencias y soluciones ante las más variadas situaciones conflictivas. También hemos incluido personas con menos años de experiencia profesional, pero con una trayectoria rica en vivencias e inquietudes relacionadas con el tema de investigación. Esta variación en la muestra también nos ha permitido observar algunas diferencias de estas personas con menos años de experiencia, respecto a los más expertos.

En una primera etapa de la investigación hicimos entrevistas informales personalmente a cinco informantes, sin grabadora y sin pedir todavía su autorización para la utilización de la información, aunque eran conscientes de que formaban parte de una investigación sobre ética empresarial. A raíz de las primeras conversaciones pensamos basar el estudio empírico de esta tesis en entrevistas semiestructuradas para posteriormente analizarlas en profundidad. Sin embargo, en la medida en que teníamos contacto con más informantes veíamos la necesidad de centrarnos en unas preguntas de investigación previamente establecidas.

El problema con el que nos encontramos era que las conversaciones se desviaban fácilmente del tema central que nos ocupaba. Este hecho se producía debido a la alta implicación emocional de los entrevistados con los temas tratados y su interés por abundar en otro tipo de consideraciones. Y aunque intentáramos llevar un guion semiestructurado, era difícil evitar las desviaciones y no parecía oportuno impedir que expresaran libremente los aspectos que ellos consideraban más relevantes.

La falta de tiempo para seguir tratando los temas de mayor interés para la investigación (en especial por la poca disponibilidad de tiempo de los informantes) nos hacía percibir que las entrevistas realizadas de esta manera quedarían, casi en su mayoría, bastante incompletas por no abordar todos los temas presentes en las preguntas de investigación. En este momento tomamos la decisión de utilizar cuestionarios abiertos para formalizar las entrevistas por escrito y obtener respuestas a las preguntas que más nos preocupaban.

Otro motivo por el que tuvimos que optar por un formato de recolección de datos alternativo ha sido por el hecho de que al ser entrevistados personalmente, algunos informantes demostraban ciertas reservas a la hora de contar vivencias tan personales. Otros, por el contrario, contaban experiencias tan graves y relevantes que posteriormente nos pedían explícitamente que no las incluyéramos en los resultados de la investigación.

En todo caso, aquellas primeras entrevistas personales fueron de gran valor para lograr visualizar con mayor claridad los principales puntos de interés para la investigación y las preguntas que convenía incluir en la entrevista estructurada. Posteriormente, pedimos a estos mismos informantes que contestaran al formulario web con las preguntas del cuestionario. Algunos de ellos no quisieron contestarlo, posiblemente por temor a que esta información pudiera difundirse inadecuadamente, o lo contestaron incluyendo pocos conflictos éticos reales por cierto pudor. Uno de los informantes nos ha indicado específicamente que no recuerda haber vivido conflictos éticos en el desarrollo de su vida profesional, a pesar de tener un largo recorrido y en puestos de alta responsabilidad. Otros, sin embargo, han contestado a las preguntas pese a tener una gran preocupación acerca de la manera cómo se tratarían los datos.

La forma de mantener la seguridad de la información y de los entrevistados ha sido optar por no incluir nombres de empresas ni de lugares en ningún punto del cuestionario. La otra decisión que asegura el anonimato de los informantes es que la

información de descripción de la muestra se ofrece de manera agregada, es decir, que no podemos relacionar los datos demográficos de los informantes con las respuestas que aportan a nivel individual.

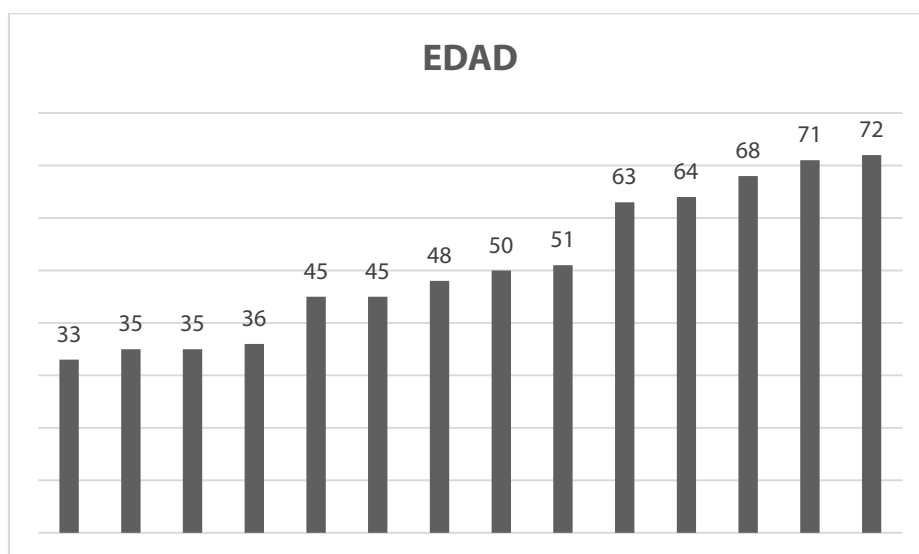
### *Descripción de la muestra*

En cuanto a la descripción de las personas entrevistadas, las preguntas de carácter demográfico que hemos incluido y las respuestas de manera agregada se exponen a continuación<sup>23</sup>:

#### **I.1. Sexo**

36% Mujeres. 64% Hombres.

#### **I.2. Edad (años)**



---

<sup>23</sup> Las respuestas se presentan de forma gradual, aleatoria o agregada, no manteniendo el orden según la numeración del anexo A (p.313 y ss.) que podría relacionar los entrevistados con la información ofrecida. Los datos están expresados con las mismas palabras utilizadas por los entrevistados, aunque para los puntos I.4, I.5, I.7 y I.8 no hayamos utilizado las comillas, por motivos estéticos, dada la brevedad de las respuestas.

### **I.3. País de residencia actual**

79% España. 21% Brasil.

### **I.4. Sector en el que trabaja o ha trabajado durante más años en su trayectoria profesional**

- Educación universitaria
- Sector energético y educación universitaria
- Ingeniería y educación secundaria
- Ingeniería de proyectos
- Industria básica
- Arquitectura y sector público
- Comercio exterior
- Banca
- Financiero
- Sector empresarial
- Autónomo en consultoría de recursos humanos y estrategia empresarial
- Consultoría de recursos humanos y formación de directivos
- Telecomunicaciones
- Recursos humanos

### **I.5. Cargo actual en la empresa<sup>24</sup>**

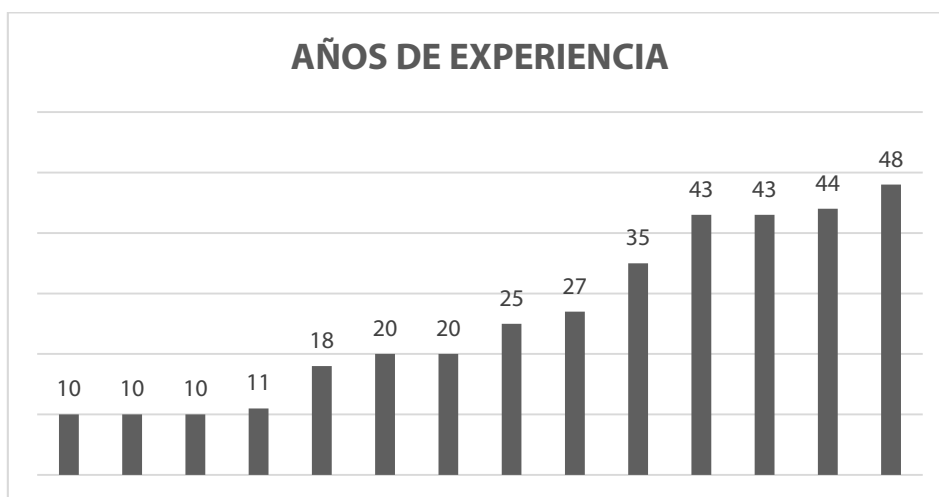
- Dr. General de actividad y Dr. de Recursos humanos de la península ibérica
- Director General

---

<sup>24</sup> Uno de los informantes, recientemente jubilado, ha aportado la información de su último cargo en la empresa.

- Director General
- Gerente de proyectos
- Autónomo
- Área Manager Latam
- Analista TI tributario
- Coordinador de proyectos
- Trabajo cuenta propia
- Portfolio manager
- Jubilado
- Coordinación de alumnos y docencia de ética empresarial
- Docente de secundaria
- Profesor universitario

### I.6. Años de experiencia laboral



### I.7. Número aproximado de empleados de la empresa donde usted trabaja

- n/a (autónomo)
- n/a (autónomo)
- n/a (jubilado)
- 8

- 15
- 30
- 95
- 150
- 200
- 500
- 2.000
- 12.000
- 150.000
- Grupo mundial 200.000 / España 13.000

### **I.8. Número aproximado de trabajadores bajo su responsabilidad**

- n/a (autónomo)
- n/a (autónomo)
- n/a (jubilado)
- n/a (docencia)
- n/a (docencia)
- 0
- 2
- 3
- 8
- 8
- 10
- 15
- 1.000
- 2.000

### **I.9. Describa brevemente su experiencia laboral<sup>25</sup>**

- “Consejero de varias compañías nacionales y multinacionales. Consejero Delegado, compañía española de telecomunicaciones. Director General y Consejero en red social de música. Director general de dos compañías multinacionales de tecnología y Director Ejecutivo de compañía multinacional de tecnología y telecomunicaciones. Director Comercial y Manager de Proyectos y Obras en empresas nacionales.”
- “Durante los 43 de actividad laboral en un Grupo Industrial Multinacional he tenido la suerte recorrer todas casi todas las principales funciones de una empresa (comercial, financiera, recursos humanos, comunicación...) hasta llegar a las Direcciones Generales tanto en España como en diversos

---

<sup>25</sup> Se presentan las respuestas literales de los informantes a la pregunta I.9.



países extranjeros con responsabilidades de D.G. a nivel de país y de actividades del Grupo a nivel mundial.”

- “Responsable de líneas de negocio y de proyectos en diversas firmas de servicios profesionales de carácter multinacional.”
- “Ingeniero industrial. Industria papelera multinacional, producción, director de compras, director industrial. Director medio ambiente en asociación empresarial industrial, Director General asociación empresarial industrial energética.”
- “Diferentes posiciones en el sector financiero (control de gestión, seguros, auditoría, desarrollo corporativo...). Más de diez años de experiencia como analista bursátil especialista en el sector bancario, responsable de la banca española, portuguesa y más tarde griega, en varios bancos de inversión internacionales, dando recomendaciones y servicio a clientes en los principales centros financieros mundiales. Desde el 2012, trabajo por cuenta propia como consultora, profesora y coach especialista en finanzas conscientes y en los patrones que despierta la relación de las personas con el dinero.”
- “Gerente de ventas Latinoamérica, responsable de 8 países- Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Perú, Trinidad y Panamá. Empresa líder en producción de revestimientos vinílicos, produce más de 1.3 millones de metros cuadrados al día.”
- “Director de RRHH en diferentes multinacionales del sector de las nuevas tecnologías. Responsabilidad nacional e internacional. Experiencia generalista con especial dedicación a desarrollo de RRHH y gestión del cambio.”
- “Empresas multinacionales y nacionales del sector de los sectores de Electrodomésticos, Consultoría de marketing y publicidad, Automóvil,

Tecnologías de la información y telecomunicaciones, Escuelas de negocios y Consultoría de RR.HH.”

- “Experiencia de diez años en proyectos de gran porte en el área de minería e infraestructura, en empresas de perfil internacional. Treinta años de experiencia en el área de proyectos de instalaciones en empresa propia con especial dedicación a edificios corporativos.”
- “5 años en el sector energético como adjunta al director general de una asociación empresarial. Desde hace 6 meses trabajo como coordinadora de alumnos y docente de una universidad privada.”
- “Ingeniería, consultoría tecnológica, banca, fondos de inversión.”
- “4 años en ingenieras / estudios de arquitectura, 3 años en universidad (como asesor, consultor para montar un programa) y 3 años en colegio como profesora de adolescentes. Entre medias he tenido varios trabajos de autónoma de asesoría en temas energéticos y educativos.”
- “Docencia, gestión de entidades educativas, Consultoría, Banca.”

#### **I.10. Formación / Profesión<sup>26</sup>**

- “Licenciado en Ciencias Económicas. Master Instituto de Empresa. Profesor en dos de las principales escuelas de negocios de España. Miembro del Consejo Director de una de ellas. Miembro del Pleno de la Cámara de Comercio de la ciudad de XXX. Miembro de la Junta Directiva de la CEOE.”
- “Licenciada en ciencias económicas. Licenciada en ciencias actuariales y de la empresa financiera. MBA Pennsylvania State University. CFA (Chartered Financial Analyst). Coach certificado ACC por la International

---

<sup>26</sup> En algunos casos hemos ocultado parte de los datos para preservar la identidad del informante.

Coach Federation. Formación en liderazgo, psicología y pensamiento sistémico.”

- “Licenciado y Master en Filología Clásica. MBA Instituto de Empresa. Executive MBA en el IESE. Doctorando en Filología Clásica.”
- “Doctor en Filosofía, Licenciado en Psicología, MBA Executive, Másteres en Marketing y Recursos Humanos.”
- “Ingeniero en Electrónica y Licenciado en Marketing. Executive MBA, Programa de Alta Dirección. Programa Superior de Finanzas Estructuradas y Capital Riesgo. Consejero certificado en el Buen Gobierno de Sociedades y Máster Universitario en Economía y Empresa.”
- “Graduada en Administración de Empresas, Diplomatura en Business Management focalizado en comercio internacional, diplomatura en Comercio Exterior.”
- “Ingeniería Eléctrica con cursos en el área de automatización de edificios y otras disciplinas.”
- “Ingeniera Industrial Superior / Máster en Negocio Energético / Máster en Investigación en Economía y Empresa.”
- “Ingeniera de Montes / Cursando Teología.”
- “Sociólogo y Abogado.”
- “Ingeniero Industrial Químico / MBA por el Instituto de Empresa.”
- “Formación en Arquitectura y postgrado en gestión de tecnologías de la información (IT).”
- “Ingeniero Industrial. MBA.”
- “Ingeniero, MSc, MBA, estudiante de PhD.”

Como se puede observar por la descripción de la muestra, se trata de una selección de profesionales muy bien cualificados y con experiencias en diferentes

sectores así como cargos de alta responsabilidad, muchos de ellos posteriormente dedicados a la formación de líderes para el ámbito empresarial.

### *Contenidos de la entrevista estructurada*

Tal y como defiende la metodología de la Teoría Fundamentada, en la medida en que se avanza en el análisis de los datos, las preguntas de investigación y las hipótesis pueden irse modificando (Carrero et al., 2012; Strauss, Corbin, Denzin, & Lincoln, 1994). Desde la primera persona entrevistada hasta la última fuimos añadiendo preguntas y haciendo alteraciones que van en la línea de profundizar en aquellos indicios de la realidad que aportan información de mayor relevancia. Todos estos cambios se recogen, según esta metodología, en *memos* que sirven luego para dar mayor credibilidad y justificación a las teorías resultantes. En este sentido, el formato final del cuestionario ha sido resultado de todo el proceso de investigación y por este motivo no todos los entrevistados han contestado a las mismas preguntas. En algunas ocasiones, sin embargo, hemos pedido a algunos informantes que contestaran posteriormente a preguntas que habían sido añadidas, porque nos parecía que aportarían datos importantes en su caso particular.

Por poner algunos ejemplos, las preguntas acerca de la motivación en el trabajo, los rasgos de personalidad, los valores personales y la formación previa, se incluyeron gradualmente al observarse en las respuestas de algunos informantes la estrecha relación entre sus decisiones ante conflictos éticos y algunos de estos factores. Aunque después de incluidos en el cuestionario su relevancia parezca obvia, la realidad es que no habíamos sido tan conscientes de su importancia hasta analizar con detenimiento las primeras respuestas.

A pesar de que el instrumento de obtención de datos haya sido modificado durante el proceso, desde el inicio y hasta el final el eje vertical de las entrevistas ha sido la narración de conflictos éticos vividos en el ámbito empresarial. El cuestionario

final que recoge las preguntas de la entrevista, quedó finalmente estructurado de la siguiente manera:

Una primera parte dedicada a la obtención de datos demográficos de descripción de la muestra: Las preguntas de este punto ya han sido expuestas en el apartado anterior.

Una segunda parte dedicada a preguntas acerca de la visión del ser humano en la empresa y de la definición o concepción de las organizaciones empresariales: Inicialmente esta parte tenía el propósito de relacionar las respuestas con las conclusiones obtenidas en el análisis teórico llevado a cabo en el capítulo 2 de esta tesis. Posteriormente se decidió, como hemos indicado más arriba, incluir nuevas preguntas para buscar relaciones de dichos conceptos con las motivaciones para los comportamientos humanos en el ámbito empresarial y con las decisiones tomadas por las personas ante situaciones de conflicto ético.

La tercera parte, la más densa, se centra en la investigación basada en la narración de conflictos éticos. La estrategia seguida en el guion de la entrevista es la misma que se utiliza para entrevistas realizadas personalmente. Uno de los principales aspectos a tener en cuenta ha sido el grado de dificultad y nivel de implicación personal en la presentación de las preguntas. En primer lugar utilizamos preguntas fáciles de contestar, poco a poco se intensifica el nivel de dificultad de las preguntas (porque sean más íntimas, más desagradables de contestar, porque haya que pensar más, etc.) para finalizar nuevamente con preguntas de contenido más ligero (Hermanowicz, 2002).

Las preguntas de la segunda parte de la entrevista se exponen a continuación:

- II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?
- II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?
- II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?

- II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?
- II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?
- II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?
- II.7. Indique algunos rasgos de su personalidad que pueden ser fácilmente percibidos por las demás personas en su ambiente de trabajo.
- II.8. Cite algunos valores que le parezca importante defender en cualquier ámbito de su vida. Mencione solamente aquellos respecto de los cuales se considera usted más sensible.

Estas cuestiones procuraban, de algún modo, responder a las siguientes preguntas de investigación, que forman parte del estudio llevado a cabo de manera teórica en el capítulo 2:

- ¿Hay algún tipo de relación o influencia entre la visión que tiene el profesional de la empresa y su forma de actuación ética?
- ¿Hay algún tipo de relación o influencia entre la visión que tiene el profesional de ser humano y su forma de actuación ética?
- ¿Hay diferencias, en el caso de estos profesionales, entre lo que han aprendido acerca de la concepción de empresa y del ser humano en el ámbito profesional y su verdadera opinión? ¿Qué pesa más en su actuación ética y bajo qué circunstancias?

Respecto a las preguntas de la tercera parte de la entrevista, presentamos abajo su contenido completo:

- III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial.

- III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?
- III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial.
- III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?
- III.3.a) Narre un tercer conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial.
- III.3.b) ¿Cómo ha actuado ante esta tercera situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?
- III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?
- III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?
- III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?
- III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?
- III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?
- III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?

En el anexo A recogemos todas las respuestas a las preguntas de la segunda y tercera partes de cada uno de los informantes de forma individualizada.

Las respuestas a esta tercera parte del cuestionario son la principal fuente de información para el análisis realizado a través de la Teoría Fundamentada. En cuanto a las preguntas de investigación planteadas, en un principio, para esta parte de la investigación, podríamos enunciar las siguientes:

- ¿Cuáles son los principales conflictos éticos que se producen en el ámbito empresarial? ¿Se detectan patrones comunes que nos permitan categorizarlos de alguna manera?
- ¿Cuáles son los principales fenómenos, procesos e incidentes relacionados con las situaciones de conflictos éticos en el ámbito empresarial?
- ¿Cuáles son las principales causas que determinan el comportamiento de las personas y que influyen en su proceso de toma de decisión ante situaciones conflictivas desde el punto de vista ético?
- ¿Cuáles son las principales consecuencias que derivan de los conflictos éticos? ¿Hay consecuencias relevantes para el análisis de los fenómenos que deriven de las decisiones tomadas?
- ¿Se observan pautas que nos permitan encontrar soluciones o medidas preventivas para dichos conflictos éticos?

### *Muestreo teórico*

En lo que se refiere a la muestra, es importante comentar que al tratarse de una investigación especialmente centrada en el análisis de conflictos éticos, el número de la muestra no es tan relevante desde el punto de vista de la cantidad de personas entrevistadas sino más bien de la cantidad de fenómenos analizados



(Corbin & Strauss, 1990). Por tanto, es relevante destacar que las entrevistas nos han permitido analizar 37 conflictos éticos, descritos en las más variadas condiciones con sus respectivas causas y consecuencias. Los estudiaremos en profundidad en los próximos apartados.<sup>27</sup>

El criterio de determinación del tamaño de la muestra que hemos utilizado ha sido el de muestreo teórico, propuesto por los mismos creadores de la Teoría Fundamentada y utilizado en muchos otros estudios de investigación cualitativa. El concepto de muestreo teórico se basa en que el proceso de análisis de los datos se realiza de manera simultánea a la recolección de la información, de tal manera que antes de incorporar un nuevo informante al estudio se analizan las categorías emergentes de los datos precedentes (Glaser & Strauss, 1967). Según estos autores la saturación teórica se produce en la Teoría Fundamentada cuando las nuevas respuestas no aportan categorías adicionales a la realidad. Es decir, que un nuevo informante no ofrece datos relevantes desde el punto de vista de enriquecimiento de la teoría.

Además, Corbin & Strauss (1990) destacan que en la Teoría Fundamentada se procura obtener la representatividad de conceptos y no de personas. Por este motivo podemos comprender que un número relativamente limitado de entrevistados pueda aportar suficiente información para el análisis. Para obtener la saturación teórica, estos autores indican que debemos incluir en el muestreo teórico diferentes tipos de incidentes (en este caso, diferentes tipos de conflictos éticos), tratar de compararlos entre sí detectando relaciones entre conceptos, posibles escalas de intensidad, los contextos más relevantes e ir apuntando las observaciones teóricas que se detectan partiendo de la información.

---

<sup>27</sup> Ver en el Anexo C (Informe de nodos) la categoría "Conflictos". La mayoría de los datos presentados en esta categoría se refieren a conflictos narrados y vividos en primera persona por los informantes. Algunos, sin embargo, se refieren a situaciones narradas por los entrevistados con ocasión de la pregunta acerca de comportamientos claramente no éticos observados o comportamientos observados considerados como normales desde el punto de vista ético a pesar de no serlo.

Por otro lado, es significativo hacer notar que la saturación de conceptos viene también determinada por las preguntas de investigación que se formulen. Si los objetivos de la investigación pretenden abarcar una realidad muy extensa y una descripción teórica de carácter exhaustivo, entonces la muestra que haya que analizar puede resultar más amplia. En nuestro caso, el estudio se ciñe a una descripción de la formulación de conflictos éticos en el ámbito empresarial con interés especialmente en las condiciones personales y del contexto que más influyen en la toma de decisión. Se trata de un estudio exploratorio que podrá ser ampliado, en futuras líneas de investigación, con análisis más profundos y centrados en aspectos muy concretos que se detecten como relevantes. En nuestro caso buscamos incluir aquellos elementos percibidos por la persona que vive el conflicto ético y que pudieran ser tenidos en cuenta en el proceso de toma de decisión, para que, posteriormente, podamos formular una teoría que ayude a la persona a tomar decisiones éticas siguiendo algunas pautas no demasiado complejas.

Durante el proceso de análisis de los datos, al llegar a la séptima entrevista ya contábamos con una saturación de las categorías teóricas. Sin embargo, tras alcanzar la saturación consideramos que una ampliación de la muestra podría ofrecernos más ejemplos reales que serían luego útiles para la redacción de la teoría y para futuras investigaciones. En el próximo apartado explicitaremos la metodología de codificación de la información haciendo más visible la forma como obtuvimos la saturación teórica.

### **3.2.2. Proceso de codificación y elección de la categoría central**

La codificación es el proceso que realizamos cuando identificamos y clasificamos un conjunto de datos. Es el procedimiento por el que se examinan las unidades de información, es decir, los datos, con el propósito de identificar ejes conceptuales que permitan clasificar el contenido de las diferentes observaciones. Posibilita clasificar conceptualmente las situaciones, los contextos, los acontecimientos, las relaciones entre personas, comportamientos, opiniones,

sentimientos, perspectivas, métodos, estrategias y procesos. A través de la formulación de relaciones hipotéticas entre códigos conceptuales y constructos sociológicos descubrimos la Teoría Fundamentada que emerge de los datos. En el método de la Teoría Fundamentada las categorías y los códigos pueden ser considerados como sinónimos (Carrero et al., 2012).

### *Codificación abierta*

Para el proceso de análisis de datos hemos considerado oportuno utilizar como herramienta el *software* informático N-Vivo que permite codificar la información y realizar posteriormente informes cualitativos con fidelidad a la codificación obtenida. Con la ayuda de este programa las categorías son asimiladas a los llamados 'nodos' de codificación. Para la elaboración de *memos* hemos utilizado el programa Evernote que es compatible con N-Vivo y cuya información puede ser importada por éste para la generación de nuevas categorías o para la creación de informes temáticos.

En un primer momento se realiza una codificación abierta. El proceso de codificación abierta se caracteriza por ser una etapa en la que emergen multitud de categorías relacionadas con el fenómeno analizado y una gran cantidad de *memos* teóricos. Para esta primera etapa decidimos fijarnos en tipos de categorías estándar como las presentadas por Carrero et al. (2012), dando mayor relevancia a las familias de categorías llamadas "Seis C" (causas, contextos, consecuencias, contingencias, covarianzas y condiciones) que el mismo Glaser (1978) define como 'el pan y la mantequilla' de los códigos teóricos en sociología. También nos esforzamos por detectar cuáles son los principales procesos que debemos analizar, así como ir distinguiendo los incidentes por tipos y grados. Las demás familias de categorías propuestas por los autores nos parecían menos relevantes para nuestra investigación o que podían ser incluidas en estas anteriormente mencionadas.

El proceso de codificación abierta genera una serie de categorías que pueden agruparse en familias, ya no las estándar sino otras definidas por los propios investigadores. Durante esta etapa utilizamos muchas codificaciones 'in vivo'<sup>28</sup> para facilitar la imaginación para la posterior descripción de la teoría (Carrero et al., 2012). En cuanto a la graduación de los incidentes, no hemos identificado que fuera una categoría relevante debido a la poca variabilidad observable en los datos y con poca capacidad de describir información relevante. Durante el proceso de codificación se han ido priorizando las categorías que más impacto parecían tener sobre la toma de decisiones de los sujetos implicados.

El resultado de este proceso de categorización se encuentra reflejado en el anexo B. En este anexo se expresan también algunos contenidos de los primeros *memos* teóricos que surgen del análisis de los datos. Estas observaciones teóricas se recogen, o bien entre paréntesis al lado de las categorías señaladas, o bien como notas a pie de página. Los *memos* hacen explícitas, sobre todo, las relaciones más significativas entre los conceptos observados y ofrecen directrices para posibles cambios en el instrumento de obtención de datos. En el anexo se exponen algunos casos de relaciones entre categorías y cómo estas relaciones nos han llevado a añadir nuevas preguntas a las entrevistas.

En previsión de la próxima etapa de codificación (la codificación selectiva) y a fin de observar qué conceptos se destacan en la narración de los hechos, creamos con la ayuda del programa N-Vivo una nube de palabras incluyendo solamente las respuestas de todos los informantes a la tercera parte de las entrevistas (narraciones de conflictos y otros aspectos sobre problemas éticos en el ámbito empresarial). Este análisis se ha realizado para las 100 palabras más frecuentes, con cuatro o más caracteres.

---

<sup>28</sup> Se entiende por codificación 'in vivo' la creación de nuevas categorías (o códigos) a partir de textos literales sacados de la información proporcionada por los entrevistados. En el anexo B (p.373 y ss.) estas categorías se expresan entre comillas.



la categoría 'decisión'. Se identifica por tanto que existen tres procesos o etapas principales que describen los hechos analizados: la formulación del conflicto, la toma de decisión y el aprendizaje derivado del conflicto. Elegimos finalmente la categoría 'decisión' como central por el hecho de ser la que tiene más categorías subyacentes relacionadas y con afectación directa sobre ella.

Las partes de los textos codificadas como 'conflictos' también están relacionadas con la mayoría de las demás categorías pero consideramos más enriquecedor centrar el estudio en el proceso de toma de decisión dado que es el aspecto que más depende de la persona y no tanto del contexto. Otro criterio para la elección de la categoría central es que las categorías de proceso tienen más relevancia que otras categorías conceptuales, que sirven sobre todo para describir la Teoría Fundamentada (Carrero et al., 2012). Sin embargo, realizaremos análisis posteriores sobre la formulación de los conflictos y su tipificación a fin de obtener conclusiones que puedan ser de utilidad, sobre todo para la búsqueda de soluciones y medidas preventivas.

En lo que se refiere a las consecuencias, observamos que pueden ser, o bien del propio conflicto (efectos derivados de la misma formulación del conflicto), o bien de la decisión tomada. El análisis de esta categoría está muy relacionado con el proceso de aprendizaje y de superación de las dificultades. Todo ello nos ofrece más información sobre aquellos aspectos que pueden ser educados y otros que nos ayuden a ir superando las malas consecuencias de los conflictos (prevención, solución y superación).

### *Codificación selectiva*

Como ya dijimos, cuando estábamos todavía analizando la entrevista número 7, ya se produjo la saturación teórica, es decir, que todos los nuevos incidentes analizados pueden ser incluidos en las categorías ya establecidas. En este momento decidimos reagrupar las categorías para dotarlas de mayor claridad y relevancia. Este

procedimiento se llama codificación selectiva. Una vez realizada la codificación selectiva volvimos a codificar todas las entrevistas con las nuevas categorías. Para ello utilizamos el programa N-Vivo.

Para la categorización selectiva decidimos no codificar las categorías de tipificación de los conflictos, sino solamente agrupar en la categoría 'conflicto' a todos los incidentes que formulan este concepto. El motivo de esta decisión es porque consideramos que sería más oportuno realizar un análisis paralelo pormenorizado de esta categoría y evitar la densificación de la codificación. Dejamos, por tanto, este análisis para una posterior etapa durante la formulación de la teoría sustantiva partiendo del estudio particular de los diferentes tipos de conflicto que se presentan. Aplicamos también el mismo criterio a las soluciones aportadas por los informantes que proceden tanto de situaciones narradas por ellos como de respuestas a preguntas III.6.b (de quién depende el cambio) y III.7 (soluciones creativas vividas por ellos). Se hace, por tanto, un estudio y categorización pormenorizado de esta categoría posteriormente.

Con las categorías resultantes de la codificación selectiva se realiza el análisis de todas las entrevistas hasta el final. Las categorías utilizadas en esta etapa, fruto de una reagrupación y simplificación de las categorías obtenidas de la etapa de codificación abierta, son (en orden alfabético) las siguientes:

**Tabla 3: Categorías de codificación selectiva**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Aprendizaje	Textos que expresan alguna enseñanza obtenida a raíz del conflicto.
Atenuantes	Aspectos que podrían minorar la responsabilidad de las personas que toman decisiones consideraríamos no éticas.
Ayudas para el bien	Elementos que favorecen la toma de decisión ética. Pueden ser aspectos externos o internos a la persona que decide (códigos éticos, ejemplos de otras personas, rasgos de la personalidad, etc.).
Características del contexto	Aspectos relacionados con la empresa y con el entorno en que se toma la decisión.
Causas <sup>29</sup>	Condicionantes, atenuantes, justificaciones. Son aspectos que afectan a la toma de decisión.
Comportamiento esperado	Respuesta a la pregunta "¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?"
Comportamiento más valorado	Respuesta a la pregunta "¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?"
Comportamiento no ético observado	Respuesta a las preguntas "Narre un comportamiento claramente 'no ético' que haya presenciado en su vida laboral" y también "¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando 'normales' pero que en el fondo sabe que no lo son?". Se añaden asimismo comportamientos descritos en los conflictos narrados, en los que la persona no es el protagonista sino un espectador.
Condicionantes	Características internas o externas a las personas, limitantes de su acción, que son tenidas en cuenta para la toma de decisión.
Conflicto	Narración de la situación conflictiva a analizar o comportamientos no éticos observados.
Consecuencias	Resultados derivados de la decisión tomada, impactos sobre los demás, repercusiones en general.
Creatividad	Ejemplos de soluciones creativas u otras acciones sorprendentes.
Cultura Organizativa	Textos en los que se destaca la importancia de la cultura organizativa.
De quién depende el cambio	Respuesta a la pregunta: "¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?"

<sup>29</sup> Categorías como 'características del contexto', 'condicionantes', 'motivaciones para el bien', entre otras, son subcategorías de la categoría 'causas'. En realidad la categoría 'causas' surge más tarde para añadir aspectos que no hayan aparecido dentro de las categorías que ya habían sido mencionadas.

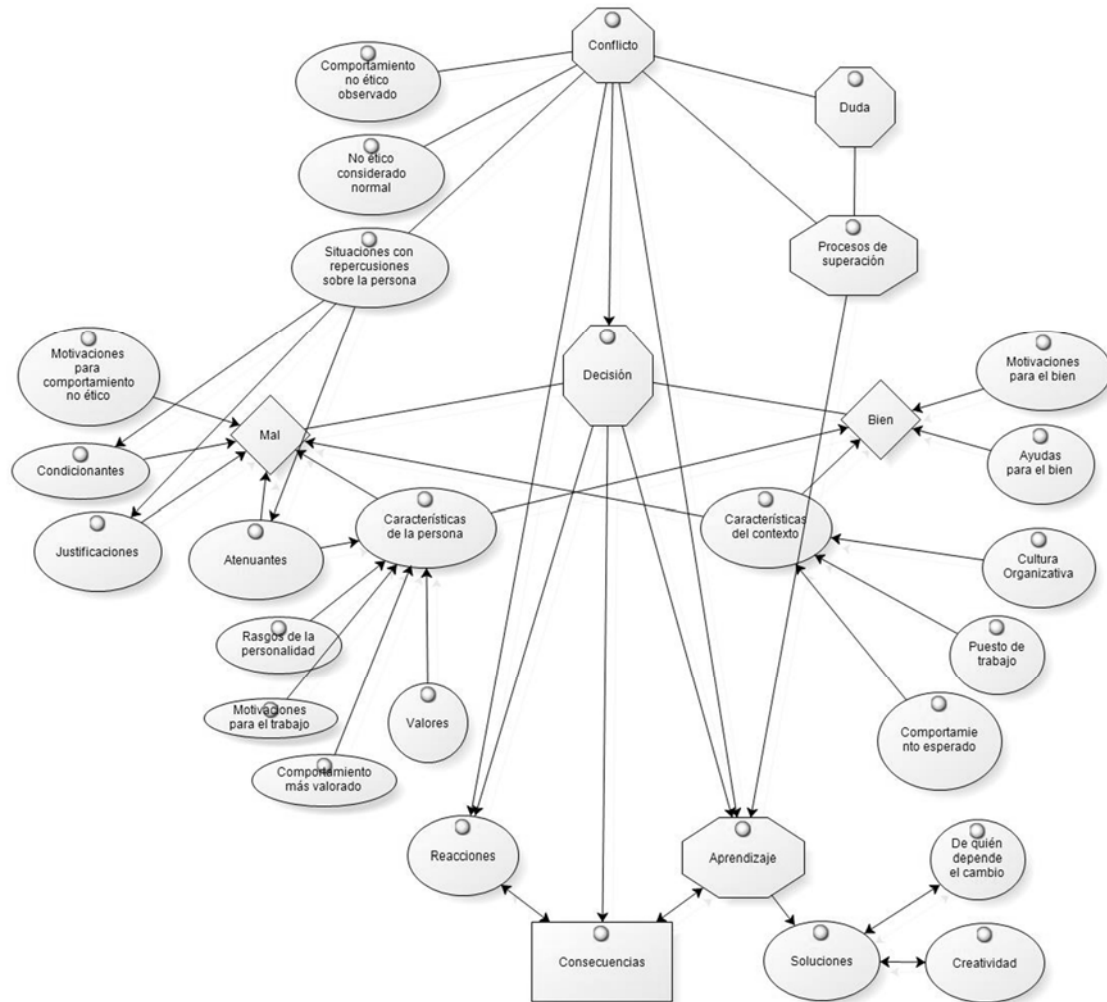


**Tabla 3: Categorías de codificación selectiva (continuación)**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Decisión	Descripción de la decisión tomada ante el conflicto presentado.
Definición de empresa	Respuesta a la pregunta "¿Cómo definiría usted a una empresa?"
Duda	Expresiones que manifiestan la duda a la hora de tomar la decisión.
Fin último deseado	Respuesta a la pregunta "¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último [de la empresa]?"
Fin último empresas	Respuesta a la pregunta "¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?"
Justificaciones	Expresiones que reflejan una justificación del que comete la acción supuestamente no ética.
Motivaciones para comportamiento no ético	Respuesta a la pregunta sobre los comportamientos no éticos observados "¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?".
Motivaciones para el bien	Razones por las que una persona decide tomar una decisión ética.
Motivaciones para el trabajo	Respuesta a la pregunta "¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?"
No ético considerado normal	Respuesta a la pregunta "¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?".
Procesos de superación	Aspectos relacionados con la superación de una determinada dificultad. Está relacionado con el aprendizaje desde las situaciones conflictivas.
Puesto de trabajo	Aspectos o argumentos que hacen notar que determinadas situaciones dependen del puesto de trabajo en cuestión.
Rasgos de la personalidad	Se destacan características psicológicas de la persona que toma la decisión para relacionarlos con otras categorías.
Reacciones	Textos que reflejan la respuesta de las personas, en ocasiones del que comete la acción no ética y en otras de la persona que la recibe.
Situaciones con repercusiones sobre la persona	Aspectos que salen de la respuesta a la pregunta: "¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?"
Soluciones	Todos los aspectos que ofrecen o inspiran líneas de solución dentro de un contexto de conflictos éticos o pérdida de valores.
Valores	Principios y estimaciones de la persona que pueden influir en su manera de actuar y en los procesos de toma de decisión.

**Fuente: Elaboración propia**

Abajo presentamos un mapa de nodos completo resultante de esta etapa de codificación selectiva realizada con el programa N-Vivo:



**Figura 7: Mapa de nodos (codificación con N-Vivo)**

**Fuente: Elaboración propia**

### *Codificación teórica*

En una última etapa de análisis de los datos, antes de formular la teoría, realizamos la codificación teórica. Esta etapa de codificación pasa también por varias etapas de reestructuración, según se clarifican los conceptos y se repasan los

códigos. El resultado de esta codificación se ve reflejado en el informe final de nodos que exponemos en el Anexo C (p.379 y ss.).

Conviene mencionar que la codificación y reestructuración de las categorías es un proceso reiterativo que puede realizarse muchas veces. A cada nueva codificación nos aproximamos más de la teoría formal que pretendemos redactar. En nuestro caso, llegada esta etapa (una vez hecho el informe de nodos presentado en el anexo C) decidimos trabajar con las categorías por separado, sin la necesidad de volver a codificar toda la información. Trataremos de reflejar en la redacción de la teoría formal nuevos matices que surgieron del análisis individual de las categorías.

Por último presentamos un marco conceptual que refleja las principales categorías que hemos estudiado así como las relaciones entre ellas. Las categorías presentadas con letra mayúscula corresponden a procesos, mientras que las demás son características conceptuales.

Consideramos que esta exposición teórica puede ser útil para comprender los conflictos éticos que se producen en el ámbito empresarial y favorecer la reflexión y el desarrollo personal a favor de la acción ética.

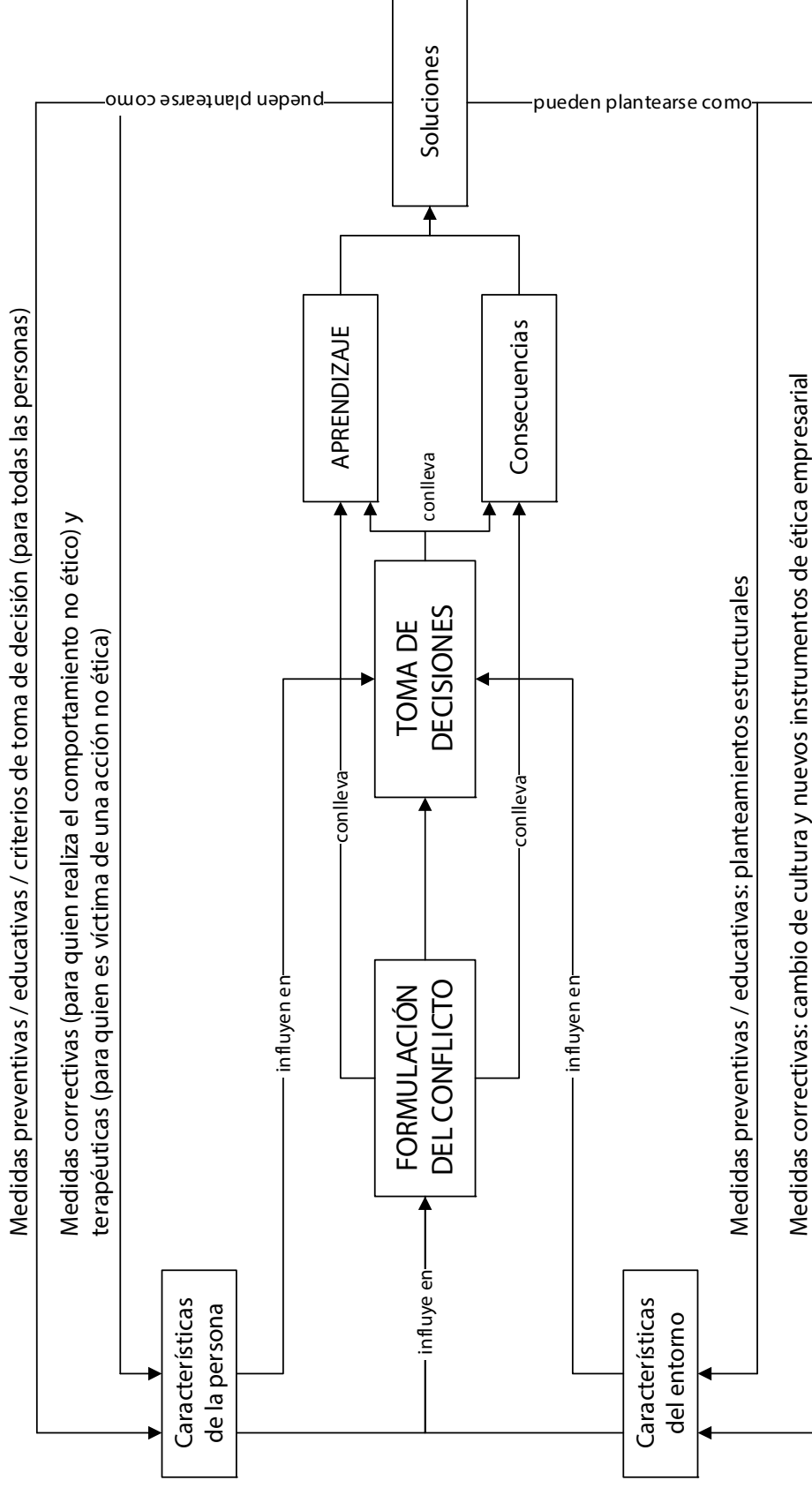


Figura 8: Mapa conceptual del proceso de toma de decisión en situaciones de conflictos éticos

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.3. Elaboración de la teoría sustantiva a través de *memos* y redacción de la Teoría Fundamentada**

Para comprender el proceso de redacción de la Teoría Fundamentada es importante entender la importancia y el mecanismo de utilización de los *memos*. Los *memos* funcionan como sistema de seguimiento (*tracking*) de las categorías que se crean. Las nuevas categorías creadas son constantemente verificadas por el mismo proceso de codificación, de tal manera que si un concepto resulta ser poco relevante, en la medida en que se añaden nuevos datos al análisis, entonces debemos rechazar esta categoría. Por el contrario, aquellas relaciones que se afianzan conforme avanzamos en el estudio demuestran su consistencia y al mismo tiempo la verificación de las hipótesis por ellas planteadas.

Las principales hipótesis de investigación surgen del mismo proceso de análisis de los datos, aunque los investigadores también pueden partir de hipótesis previas que les ayudan a interpretar la información analizada. En nuestro caso partimos sobre todo de las preguntas de investigación presentadas en el apartado 3.2.1 (p.122) y de una hipótesis general acerca del comportamiento humano. Esta hipótesis que presentamos late en el fondo de todas las etapas de investigación de esta tesis y de las cuestiones expuestas en los diferentes capítulos. Su formulación consiste en que consideramos que las personas no están determinadas, ni por sus condicionantes internos ni externos, sino que poseen recursos, propios de su naturaleza, que les permiten dar soluciones creativas a situaciones de conflicto ético en la empresa (y en otras situaciones de la vida). Para lograr comprender los mecanismos de potenciación de esta creatividad y capacidad de actuar de manera ética tenemos que incluir en el análisis las motivaciones de cada persona en el contexto general de los conflictos narrados.

Aunque partamos de esta hipótesis no la hemos tenido en cuenta hasta el final del análisis de los datos cuando estudiamos la categoría 'motivaciones'.

Dejamos, por tanto, que las categorías de análisis surgieran naturalmente, a partir de la misma metodología.

Como se puede observar por la información aportada en el Anexo B los primeros *memos* que hemos redactado han sido de relación sencilla entre categorías. También pueden utilizarse los *memos* para aspectos metodológicos, descriptivos, de la literatura sobre el tema o de experiencias previas del investigador. La teoría sustantiva es la formulación teórica resultante las hipótesis recogidas en estos *memos*, una vez que, avanzado el proceso de análisis de datos éstas se ven verificadas.

No vamos a presentar todos los *memos* porque su contenido quedará luego reflejado en la teoría redactada, pero para comprender el tipo de información que se recoge en ellos presentamos algunos ejemplos:

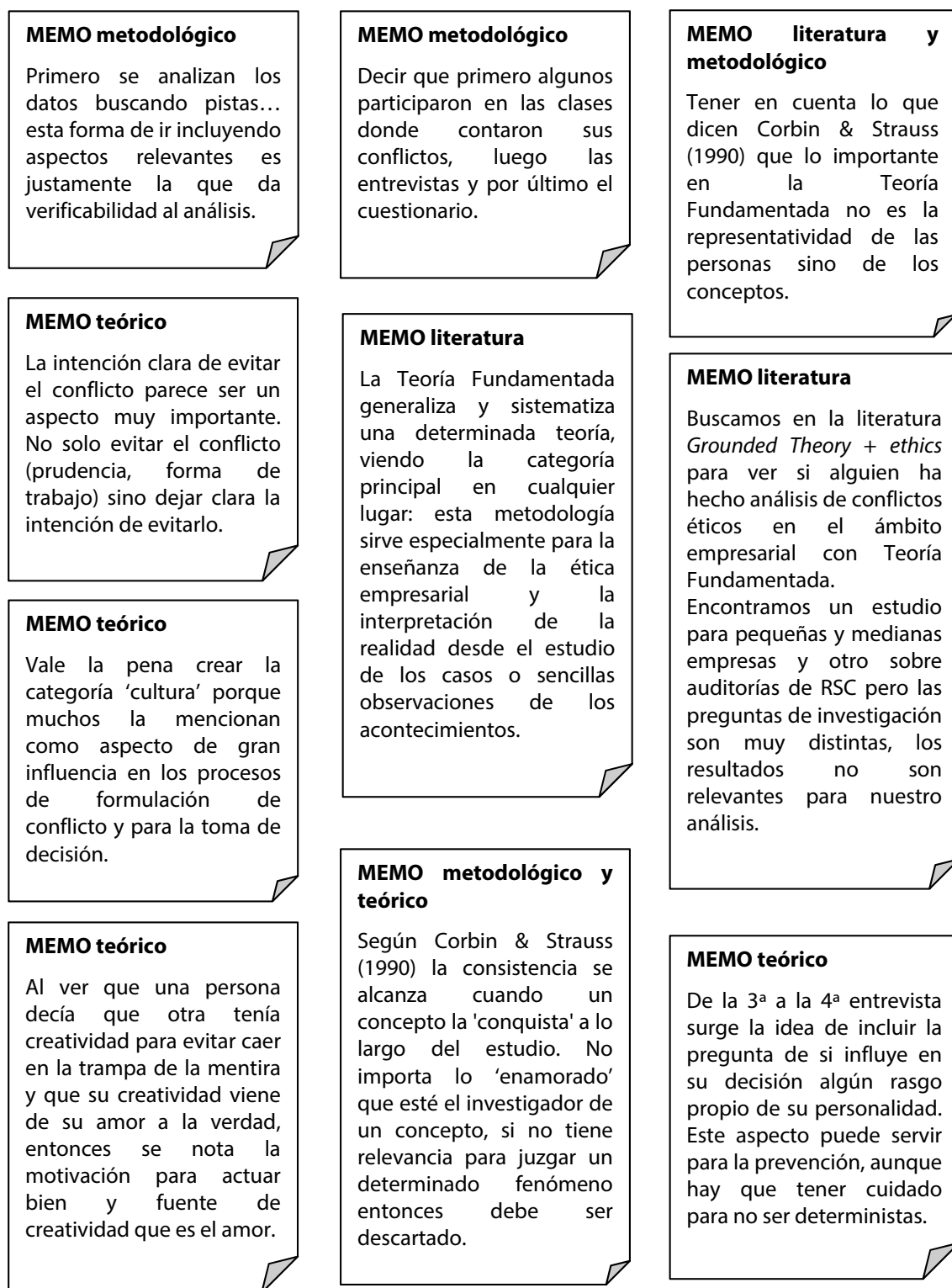


Figura 9: Ejemplos de *memos* de la Teoría Fundamentada

Fuente: Elaboración propia

En relación con la redacción formal de la teoría, Glasser & Strauss (1967) explican que la Teoría Fundamentada se redacta por apartados o capítulos en función de las categorías emergentes y relacionándolas sobre todo con la categoría principal.

Desde el punto de vista metodológico queremos subrayar que, aunque la metodología de la Teoría Fundamentada propone un alto grado de abstracción y generalización de conceptos a la hora de expresar la teoría resultante, hemos considerado valioso conservar muchos matices ofrecidos por los informantes. Esta decisión se verá plasmada a la hora de exponer los resultados porque daremos muchos ejemplos reales de los contenidos de las diferentes categorías tratando de reflejar casi todos los casos presentados.

Las razones por las que optamos por este estilo de redacción son, en primer lugar, para hacer visible de forma explícita el contenido emergido de los datos que nos ha llevado a las conclusiones expresadas (favoreciendo la transparencia y demostrando la no manipulación de la información); y, en segundo lugar, porque creemos que los ejemplos reales pueden ser muy útiles para la posterior utilización de la teoría como instrumento formativo e inspirador de pautas para la acción ante conflictos éticos, como se verá en el capítulo 4 y en el apartado de conclusiones.

#### **3.2.4. Criterios de calidad**

La calidad de las metodologías cualitativas de investigación es un tema en constante debate. Los detractores de las metodologías cualitativas critican fundamentalmente la posible subjetividad derivada de la no cuantificación de los parámetros analizados. Sin embargo, la valía de los métodos cualitativos para la investigación en las ciencias sociales está cada vez más acreditada y dotada de rigor y sistematización (Creswell, 2013; Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, María del Pilar, 2010).



En relación con los criterios de calidad para la investigación cualitativa, los autores Whittemore, Chase & Mandle (2001) proponen agrupar las diferentes propuestas de los investigadores cualitativos más renombrados en los siguientes cuatro conceptos principales: credibilidad, autenticidad, capacidad crítica e integridad.

Por otro lado, Glaser & Strauss (1967), cuando desarrollaron la Teoría Fundamentada presentaron como criterios de calidad los concepto de ajustabilidad (*fit*), funcionalidad (*work*), relevancia (*relevance*) y modificabilidad (*modifiability*). El concepto '*fit*' se refiere a que la teoría debe emerger de los datos y no de otras suposiciones previamente concebidas por los autores, ajustándose así mejor a la realidad investigada. Con '*work*' se pretende que la teoría sirva para ofrecer previsiones, explicaciones e interpretaciones acerca del área de estudio. Ya la relevancia ('*relevance*') se refiere a la importancia de los resultados y procesos analizados para la acción concretamente dentro del fenómeno estudiado. El término '*modifiability*' indica que la teoría puede ser alterada al incluirse nuevos datos en el análisis.

Lomborg & Kirkevold (2003) en su artículo 'Truth and validity in grounded theory – a reconsidered realist interpretation of the criteria: fit, work, relevance and modifiability' defienden que el principal criterio de calidad de la Teoría Fundamentada para la investigación es el de adecuación a la realidad –lo que en inglés se diría con la palabra '*fit*' (caber, encajar, valer por...)- y consideran que este realismo debe estar fundamentado en el constructivismo social y el interaccionismo simbólico. En la misma línea de pensamiento, Corbin & Strauss (1990), señalan que la Teoría Fundamentada responde a dos enfoques filosóficos fundamentales: el pragmatismo y también el interaccionismo simbólico. Sin embargo, indican que los investigadores que utilizan esta metodología no tienen que compartir necesariamente estas líneas de pensamiento.

En este sentido, aunque no defendamos el determinismo del comportamiento humano ante ciertos estímulos, ni tampoco una visión del realismo basada en el constructivismo social, podemos destacar la importancia de obtener resultados de la investigación con cierta dosis de pragmatismo (con utilidad práctica para la acción empresarial) y el interés acerca de los símbolos (término fundamentalmente asociado a la percepción de la persona en relación con su entorno, su comunicación con otros individuos y la respuesta a determinados estímulos) como un aspecto relevante para la investigación sobre la cultura en las organizaciones. Todo ello contribuye a la justificación de la aplicación de esta metodología y la importancia de adecuación a sus procedimientos para garantizar la calidad de la misma.

Respecto a la calidad de la Teoría Fundamentada, Corbin & Strauss (1990) consideran que aquella está asegurada por la misma aplicación rigurosa de la metodología. Consideran, sin embargo, que un método cualitativo de investigación solo puede ser evaluado si sus cánones y procedimientos están suficientemente explicitados y si la aplicación del método se ajusta fielmente a los procedimientos establecidos por éste.

En cuanto a la reproducibilidad, Corbin & Strauss (1990) reconocen que ningún estudio sociológico es reproducible al cien por cien, dado que es imposible recrear todas las condiciones para poder reproducir los resultados en caso de ser realizado por otro investigador. Sin embargo podemos encontrar algunos parámetros o patrones que se repiten en algunos casos, ofreciendo cierta capacidad de predicción del comportamiento de las personas, como observamos en teóricos como Cyert & March (1963) o Simon (1964) que han basado sus investigaciones en modelos de comportamiento apoyados sobre el sistema estímulo-respuesta. En relación con este aspecto consideramos relevante destacar que precisamente nos interesan más aquellos aspectos observables en personas que actúan de manera creativa e inesperada cuando los factores externos pudieran conducir, teóricamente, a un comportamiento no ético. Son aspectos como estos los que modifican la

orientación de una investigación cualitativa debido a las hipótesis del investigador. En cualquier caso, lo fundamental para garantizar la calidad es explicitar todas las hipótesis, los datos y los procedimientos aplicados.

Precisamente, a lo largo de este capítulo de la tesis hemos tratado de describir cada una de las etapas de aplicación del método de análisis de la Teoría Fundamentada, dando a conocer no solo los resultados finales (la teoría formal) sino también algunos resultados intermedios, producto de la codificación abierta, selectiva y conceptual de la información a través del método comparativo constante, así como la mayoría de los *memos* teóricos que se han generado a lo largo de todo el proceso (se han presentado algunos ejemplos, otras observaciones en los anexos y por último la información incluida en la redacción de la teoría).

De esta manera, para ser fieles a la metodología aplicada, tenemos en cuenta el hecho de que una de las principales características del proceso metodológico que asegura la calidad de la investigación consiste en realizar las comparaciones entre los distintos incidentes (unidades de análisis del fenómeno estudiado, en este caso, los conflictos éticos) para detectar aquellas condiciones bajo las cuales un determinado comportamiento puede ser previsto y además señalar cómo los actores cambian su conducta conforme se alteran las condiciones (Corbin & Strauss, 1990). La explicitación de estas consideraciones se ve plasmada en la redacción de la teoría formal, resultado del estudio, que puede ser verificada en los datos en bruto.

Para asegurar la calidad desde el punto de vista de los principales criterios señalados anteriormente y como forma de triangulación, además de exponer en el Anexo A todas las respuestas a las entrevistas (para mayor credibilidad y muestra de integridad), hemos enviado a los informantes los resultados de la investigación, a fin de contrastar su contenido con la experiencia y opinión de los participantes. Las sugerencias de mejora hechas por los participantes fueron incorporadas al informe final y están recogidas en el Anexo D (p.455 y ss.).

Por último indicar que la versión final de la teoría redactada también ha sido comparada con otras aportaciones teóricas de la literatura sobre comportamiento humano en conflictos éticos empresariales, muy especialmente con la revisión de la literatura ofrecida por Treviño et al. (2006) acerca del comportamiento ético en las organizaciones y otro artículo más antiguo de la misma autora, sobre la toma de decisiones éticas (Treviño, 1986).

Las principales conclusiones de esta comparación aportan, una vez más, credibilidad a nuestro estudio. Algunos aspectos a destacar son la alta relevancia de la conciencia de la persona acerca de los valores morales que rigen su conducta, la gran influencia del comportamiento del líder, así como el desarrollo del aprendizaje ante situaciones conflictivas.

### **3.3. TEORÍA FORMAL**

---

#### **3.3.1. Consideraciones previas acerca del ser humano y de la empresa**

Teniendo ya como objetivo redactar la teoría formal, expresaremos en los siguientes apartados las principales conclusiones derivadas del análisis realizado. Antes de exponer los resultados del análisis de conflictos éticos, presentamos la información obtenida de los informantes acerca de la concepción de persona y de empresa y su relación con el comportamiento ético. Esta pregunta de investigación (sobre si existe o no relación entre estos conceptos) es la misma tratada en el capítulo 2 de la tesis. Abajo presentamos las 14 respuestas obtenidas y las principales conclusiones al respecto.

##### *Sobre la definición de empresa*

Se exponen abajo las respuestas a la pregunta II.1:

## **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

1. "Una organización que transforma recursos humanos y materiales en bienes de consumo o de servicio."
2. "Un conjunto de personas que se encuentran en un momento determinado unidos por un objetivo a alcanzar, propio o ajeno."
3. "Un conjunto de personas que trabajan juntas bajo unas reglas de juego jerárquicas, económicas y éticas."
4. "Organización que genera en y con sus actividades valor económico."
5. "Me atengo a la definición de la primera acepción del Diccionario de la lengua española: "Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere DECISIÓN Y ESFUERZO". Creo que en esa definición están todos ingredientes necesarios."
6. "Una agrupación de personas unidas con el fin de proveer productos y servicios a la sociedad."
7. "Grupo de personas empeñadas en una actividad económica de alcance definido y delimitado."
8. "Empresa es una institución que posee una naturaleza de negocios que ofrece bienes o servicios con fines lucrativos."
9. "Comunidad de personas con un proyecto común."
10. "Un grupo de profesionales preparados y dispuestos a prestar servicios y generar productos de calidad bajo medida, en ambiente de productividad y progreso personal."
11. "Una organización para crear riqueza y bienestar hacia dentro y fuera de ella misma."

12. "Conjunto de personas y/o recursos orientados a la obtención de beneficios (no sólo económicos) mediante la provisión de bienes y servicios."
13. "Como un proyecto socioeconómico articulado sobre la base de una visión / misión, una estrategia y unos valores culturales aseguradores de su competitividad, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo."
14. "Es una comunidad de directivos y empleados, en definitiva, de personas con intereses, motivaciones distintas y objetivos personales, con un propósito común que interesa a todas las personas para conseguir los resultados y dar vocación de continuidad a un proyecto común. Así, todas las personas son necesarias porque todas participan y se involucran."

Las respuestas obtenidas indican que las personas que han participado en la investigación tienen, en su mayoría, una concepción de la empresa como una comunidad, agrupación o conjunto de personas –solo en algunos casos se habla de organización, proyecto, empresa o institución como concepto central– que deben acometer un proyecto o alcanzar unos determinados fines en común. Esta forma de ver a la empresa indica coherencia con el hecho anteriormente explicado en relación con la selección de la muestra acerca de la opción –y consecuente sesgo– que hemos asumido al elegir a personas con claro interés por vivir un comportamiento ético en el mundo de la empresa. Es decir, se observa una relación entre la visión de la importancia de la persona en el concepto de empresa y la preocupación por la ética.

### *Sobre los fines empresariales*

Se exponen abajo las respuestas a las preguntas II.2 y II.3:

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

1. "Atender a las necesidades de la sociedad en relación con un determinado producto o servicio."
2. "El beneficio económico."
3. "Contribuir al bien común y permitir la realización personal de quienes trabajan en ellas o las crean."
4. "Generar sosteniblemente valor económico en sus stakeholders."
5. "Hoy en día parece que obtener resultados a corto plazo lo cual parece absurdo ya que: "el resultado sólo es.....lo que resulta" y aunque hay que PASAR el corto plazo una empresa va la desaparición si no tiene claro el largo plazo."
6. "En mi opinión el fin último de las organizaciones empresariales debe ser aquello que define su misión, es decir, aquello que quieren aportar a la sociedad. Es necesario realizar esa misión de forma que obtengan un beneficio que las haga sostenibles."
7. "Rentabilidad."
8. "La finalidad principal es maximizar los beneficios."
9. "El crecimiento económico de la empresa y el desarrollo de todas las partes implicadas."
10. "Mejorar los resultados en productos de calidad buscando el beneficio y la competitividad."
11. "Crear riqueza y bienestar para sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y sociedad. Para ello es un medio indispensable ser rentable."
12. "Obtención de beneficios (no sólo económicos)."

13. "(Desde la perspectiva convencional más extendida) Obtención del máximo beneficio."
14. "Considerando que las empresas son un factor de transformación de la sociedad, las organizaciones empresariales son el motor para llevar a cabo esta transformación."

### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

1. "Creo que es esta su finalidad, además de generar empleo y riqueza para la sociedad en la que está insertada."
2. "La prestación de un servicio a través de la generación de bienestar en las personas internas y externas a la empresa."
3. "El mismo."
4. "Generar sosteniblemente valor económico y desarrollo personal en sus stakeholders."
5. "Crear riqueza para sus empleados, sus accionistas y la sociedad en general con una visión de mantenimiento y desarrollo en el tiempo."
6. "Como ha quedado clara en mi respuesta anterior, no estoy de acuerdo en la idea común en economía y finanzas de que el fin último de la empresa es maximizar el beneficio. Creo que eso la deshumaniza y le hace olvidar su verdadera misión, aquello por la que fue creada."
7. "Utilidad."
8. "Alinear orientación de resultados (beneficio) con responsabilidad social, generando un beneficio mutuo para algún sistema (órgano/sector público/área medioambiental, etc.)."
9. "La generación de bien común para toda la sociedad."



10. "Por un lado, generar calidad y sostenibilidad, equilibrando beneficio y permanencia. Por otro lado, propiciar ambiente de formación humana en valores más trascendentes y en la línea del bien común."
11. "El mismo."
12. "Ése mismo pero en sentido amplio, no sólo la obtención de beneficios económicos."
13. "Contribución activa al bien común, bajo criterios éticos de responsabilidad social corporativa, traducible en satisfacción armonizada de las expectativas y necesidades de sus diversos "stakeholders" y en su otorgamiento de legitimación social. Un papel eminente de centralidad de su equipo humano."
14. "La dimensión ética, la empresa puede tener un gran papel como creadora de actitudes, valores y virtudes de la sociedad."

Comparando las respuestas de la pregunta II.2 y II.3 observamos que en la primera pregunta acerca de los fines empresariales desde una visión convencional (que podríamos atribuir, en muchos casos, a aquello que les ha sido enseñado) está bastante presente la importancia del beneficio económico (aunque no solamente). Ya cuando se pregunta sobre su opinión personal respecto de los fines empresariales casi todos los entrevistados dan un paso más hacia una visión más amplia del objetivo empresarial.

En este segundo momento, la importancia de los bienes económicos es resaltada sobre todo como medio para garantizar la sostenibilidad en el tiempo de dicha organización y para hacer viable la consecución de otros objetivos que trascienden a los intereses de los accionistas, como pueden ser el servicio al bien común, el bienestar y satisfacción de las expectativas de personas internas y externas

a la organización, la centralidad en el equipo humano, el desarrollo personal y hasta la misma regeneración ética de la sociedad.

Otra observación derivada de las respuestas a estas preguntas es que, aunque aquí no se presenten las edades de los entrevistados, conociendo esta información podemos decir que las respuestas que más han tenido en cuenta el aspecto económico han sido las de los informantes más jóvenes. Este hecho puede ser debido a muchos factores y no podemos aventurarnos a ofrecer un diagnóstico certero, pero algunas de las hipótesis que podríamos plantear son, o bien que sea por falta de experiencia, o bien por la formación recibida, o simplemente como reflejo de la sociedad en la que están inmersos. La muestra no es suficientemente grande como para dar datos conclusivos pero sí parece ser que los entrevistados con más años de experiencia profesional han forjado su propia visión de la empresa basada en sus valores y se han afianzado con el tiempo en un estilo propio de vivencia de la actividad empresarial.

Para este estudio no es fundamental conocer los motivos por los que los más jóvenes tienen esta visión, pero sí vale la pena destacar que no solo en esta pregunta sino también en las narraciones aportadas se detectan en diferentes ocasiones el peso de la poca experiencia profesional a la hora de enfrentarse a situaciones de conflicto ético. Posiblemente tenga relevancia la adquisición, por medio de la experiencia, de recursos que capaciten a las personas para hacer frente a este tipo de circunstancias.

### *Sobre la persona en la empresa*

Se exponen abajo las respuestas a las preguntas II.4 y II.5:

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

1. "Que dé lo mejor de sí, dentro de sus posibilidades, y relativizando la actividad laboral en relación con su vida personal. No siempre lo laboral es una prioridad y esto hay que entenderlo. Es importante que la persona pueda realizarse y para ello se debe permitir algunos grados de libertad, aunque depende también del tipo de puesto de trabajo."
2. "Que cumpla sus objetivos y produzca el mayor beneficio posible a la organización."
3. "Que se adapte a la cultura organizativa y que aporte un valor diferencial."
4. "Que cumpla con las tareas y objetivos que se le encomienden y más allá."
5. "Que sea HONRADO para con su empresa y que tenga fe en su trabajo y en la empresa en la que trabaja."
6. "Tristemente, muchas veces se espera que se adapte a la cultura aceptada por la empresa, dejando sus emociones, su espiritualidad y a veces sus valores, a la puerta. El ideal de empresario que se nos vende frecuentemente es la persona fría, calculadora, estratégica. Cualidades femeninas, como la intuición, la colaboración, la emoción, tan necesarias en la vida, son minusvaloradas en el mundo empresarial."
7. "Subordinación."
8. "Actitud positiva, autonomía y responsabilidad, espíritu de equipo, respeto e integridad y compromiso con el medio ambiente."
9. "Que entienda el valor de su trabajo, su aportación al proyecto común y que lo desarrolle del mejor modo posible de acuerdo con sus motivaciones y capacidades."

10. "Voluntad de superación y empeño en el desarrollo de sus cometidos. Estar abierto a nuevas directrices y metas propias de la organización."
11. "Que aporte lo mejor de sí mismo para ese fin."
12. "Que realice bien su trabajo y en línea con la misión de la empresa."
13. "Que asuma los objetivos asignados y logre los resultados requeridos."
14. "Depende de si es directivo o no. Al directivo, le corresponde conducir equipos humanos para la acción, cambiar la realidad para obtener resultados. A los equipos de directivos, les corresponde tomar los motivos de muchas personas (propietarios, directivos, empleados, clientes, proveedores) y hacerles que tomen interés en el proyecto común de manera eficaz. Teniendo en cuenta a los empleados, se espera, más allá de la generación de riqueza, una red de relaciones humanas que favorezca la convivencia para el desarrollo de conocimientos, capacidades, actitudes y valores, que como personas necesitan."

**II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

1. "Valoro las personas con buen humor, con ganas de trabajar y con suficiente apertura de mente como para facilitar una relación interpersonal fluida. Disfruto del trabajo cuando puedo trabajar en equipo. Las personas que lo favorecen suelen ser personas especiales."
2. "Personas inteligentes, esto es, que entiendan cómo funcionan las relaciones, que sepan adelantarse a los acontecimientos, pro-activas, eficaces, solventes, y cuyo principal punto de gestión sea el talento y las necesidades de las personas que tienen a su cargo."

3. "Personas con bagaje vital y cultural. Personas coherentes con los valores que predicán. Personas humildes y abiertas. Personas con "contenido único"."
4. "Las que buscan la excelencia en su desempeño y la ilusión por trabajar integrando los más altos valores humanos con los profesionales en todos sus ámbitos de relación."
5. "Honradez, Fe, Ilusión, Tenacidad."
6. "Durante mis años trabajando en los mercados financieros valoraba encontrar personas que mostraran su humanidad y cuyos valores estuvieran por encima de consideraciones monetarias, personas de principios y ética. Lamentablemente, en esa industria, esas cualidades eran signo de debilidad."
7. "Personas proactivas, creativas y conscientes de los objetivos comunes."
8. "Personas que cumplen el perfil cultural de la empresa, con experiencia, agilidad, integridad y orientación a resultados."
9. "Con capacidad de ilusión, humildad y espíritu de servicio."
10. "Las personas que son reconocidamente fuentes de conocimiento y de mayor experiencia, preparadas para asistir a quien necesite crecer y dar continuidad a las mismas tareas. También las personas abiertas a reconocer y practicar valores humanos, además de los meramente profesionales."
11. "Personas con la capacidad de trabajar leal y honestamente en equipo dando lo mejor de sí mismas."
12. "Las competentes e íntegras."

13. "Que se identifiquen con el proyecto empresarial, asuman su misión y objetivos personales y grupales con sentido de la responsabilidad y activando sus capacidades de iniciativa, creatividad y cooperación."
14. "Fomentar las relaciones humanas para conseguir un lugar de convivencia en el que cada individuo sea responsable del nivel de aplicación de sus propias capacidades a su trabajo y pueda alcanzar sus propias metas en el marco de las finalidades de la empresa."

Analizando las respuestas a las preguntas II.4 y II.5 destacamos los siguientes aspectos:

Las personas entrevistadas tienen la percepción de que la empresa espera de ellas (y de cualquier persona) que den lo mejor de sí, que se adhieran a las metas comunes, que se adapten a la cultura de la organización, que estén bien capacitadas para ejecutar sus funciones, que estén orientadas a los resultados esperados y que den muestras de subordinación.

Sin embargo, cuando nos centramos en la pregunta acerca de qué comportamientos más valoran en las personas que han conocido en su entorno laboral, abundan mucho más en sus respuestas las características de índole ético. Es decir, que según nuestra muestra, realmente se valora mucho más en las empresas (al menos para personas con inquietudes éticas) los valores morales de las personas y aspectos como la capacidad de relacionarse, el trabajo en equipo, la integridad, la humildad, la preocupación por los demás, que otros aspectos como la subordinación y determinadas aptitudes y capacitaciones profesionales. En ambos casos se valoran muy positivamente la orientación a los fines comunes y el sentido de responsabilidad.

Otro aspecto sorprendente es que en la segunda pregunta se mencionan características de las personas que no habían sido señaladas en la primera, como son la creatividad, la proactividad, el sentido de humor, la ilusión, la apertura de mente,

entre otros. Podríamos considerar, en cierto modo, que en el primer caso (del comportamiento esperado) se pretende que la persona cumpla con sus deberes de la mejor manera posible, pudiendo aspirarse incluso a una excelencia en el cometido de funciones. Y en el segundo caso se valoran precisamente aquellas características que superan lo que se puede esperar o exigir a una persona, lo referente precisamente al ámbito de lo creativo, lo ilusionante, lo que verdaderamente puede hacer que la persona dé lo mejor de sí.

Estas respuestas serán útiles más adelante para compararlas con otros aspectos motivacionales en el trabajo que permiten que muchos lleguen verdaderamente a dar lo mejor de sí mismos. Este es el nivel de compromiso y entusiasmo sobre el que centramos nuestro interés investigador, fundamentalmente, y que será tratado en el capítulo siguiente de la tesis.

También es importante notar el hecho de que hayan sido altamente valorados aspectos como la importancia de ser conscientes de las metas comunes, la orientación a resultados y el sentido de responsabilidad. Esto corrobora la pertinencia del estudio llevado a cabo en el capítulo 2 sobre las teorías de empresa y su visión acerca de los fines organizacionales (con un enfoque teleológico) para comprender el comportamiento humano esperado y su influencia sobre la ética empresarial.

### **3.3.2. Categorización de conflictos**

Sobre la base de las entrevistas realizadas hemos considerado oportuno proponer una categorización de los conflictos éticos analizados. Esta clasificación incluye los 37 conflictos narrados por los participantes en la investigación y también otros comportamientos no éticos expresados por ellos al ser preguntados por conductas observadas y situaciones del trabajo que hayan afectado a su salud. La

forma de plasmar los ejemplos procura adaptarse a los términos y expresiones utilizadas por los entrevistados<sup>30</sup>.

La gran mayoría de los episodios narrados o comportamientos no éticos observados se refieren a **conflictos de índole fundamentalmente interpersonal**. En los conflictos interpersonales es importante recalcar la diferencia entre **dificultades 'entre iguales'** y situaciones en las que hay una **asimetría de poder**, como la relación jefe-subordinado.

En lo referente a conflictos entre **personas del mismo rango** o sin una relación explícita de subordinación se presentan conflictos como los que citamos a continuación: no ayudar, provocar el error, competir o aprovecharse de un compañero; conflictos de opinión sobre decisiones mal tomadas; chismes; difamaciones; acusaciones falsas, etc.

Algunas situaciones que se podrían producir entre personas, independientemente de la existencia o no de una relación de subordinación entre ellas, pero que entre los entrevistados se ha dado desde un jefe hacia un empleado, han sido: agresión verbal; humillación; descalificación del trabajo del otro; maltrato psicológico; defenderse con justificaciones y atacar a otros como autodefensa ante una mala actuación propia.

Entre las demás situaciones generadas **por personas con responsabilidad sobre otras**, podríamos distinguir aquellas **realizadas de forma activa** de otras **faltas por omisión**. Ejemplo de las primeras son: abuso de poder como propietario o por tener un cargo de responsabilidad; abuso de exigencia; actitud despótica con los más débiles; corregir delante de otras personas; favoritismos. Y de las faltas por omisión podemos mencionar: no actuar por no querer asumir riesgos y

---

<sup>30</sup> Al final de la exposición de resultados de este apartado presentaremos un cuadro resumen con la taxonomía obtenida. Seguiremos el mismo procedimiento en los apartados siguientes (desde el 3.3.2 al 3.3.7). Todos los contenidos presentados proceden de las entrevistas realizadas.



responsabilidades; no vigilar donde se está haciendo algo mal; no denunciar o actuar ante conductas no éticas, etc.

Además de estos **conflictos** de índole eminentemente interpersonal podemos destacar otros que se refieren a situaciones **relacionadas con las estructuras de recursos humanos de las organizaciones**. En este sentido observamos decisiones no éticas **desde los puestos de poder**, como son: retribución injusta; acoso para lograr despido voluntario; ascenso de quien no lo merece; mantener en la empresa a personas que no lo merecen; contratación por contactos personales ('enchufe'); horas extras no remuneradas; puestos de trabajo no claros o que no corresponden a las características de la persona; forzar a alguien a incurrir en malas prácticas o a mentir en favor de la empresa. Y entre las situaciones producidas **por los mismos empleados**: obtener un ascenso a costa de no ser leal a alguien; mentir en el número de horas trabajadas, etc.

Otra forma de conflictos que puede darse en el ámbito empresarial es el derivado de **desviaciones (por incompetencia o negligencia) en los patrones de calidad y competencia** de los productos o servicios prestados. Estos errores pueden ser una de las mayores fuentes de tensión en el ambiente laboral cuando los patrones normales de calidad son satisfactorios y asumir el error puede tener un alto coste. En el caso de que estas desviaciones se produzcan en la espina dorsal de la empresa (proceso fundamental del producto o de la gestión de recursos humanos) las consecuencias pueden ser más graves y extensas, llevando a una especie de efecto dominó de la estructura central de la organización.

Otra tipificación de conflictos observados entre los entrevistados son **conductas de uso indebido de recursos propios o ajenos**. Algunos ejemplos de mal uso de recursos propios son: firmar un trabajo no realizado por tener las competencias profesionales para hacerlo; modificar un informe u opinión profesional (mentir) para minimizar las consecuencias de su contenido. Y respecto a la mala

utilización de recursos ajenos podemos distinguir los recursos **de la empresa** y los **de terceros** (clientes, sociedad, medioambiente...).

En el primer caso tenemos situaciones como: utilizar recursos materiales de la empresa en beneficio propio; utilizar tiempo de la jornada laboral para asuntos personales; mal uso de instrumentos de la empresa como sistemas de evaluación o de contratación para obtener fines no legítimos; favores entre departamentos (malas prácticas de gestión que no están soportadas por dinero).

Acerca del segundo caso tenemos ejemplos como: liquidar anticipadamente activos financieros en nombre de un cliente para quedarse con el dinero; mal uso de la información de los clientes; apropiarse de lo que no es tuyo (trabajo, méritos,...); diferimiento de impuestos; deterioro medioambiental, etc.

Otro ámbito donde se producen innumerables conflictos dentro de las empresas es un las **relaciones comerciales**. Naturalmente, como veremos más adelante, dado que las principales motivaciones para el comportamiento no ético están relacionadas con el dinero, esta área de gestión será mayor fuente de conflictos potenciales. Algunos ejemplos de situaciones que se producen son: soborno y/o favores para conseguir un cliente; engaño y fraudes a los clientes; comisiones ocultas; filtración de ofertas en concursos; regalos excesivos; *dumping*; pacto con clientes contra terceros; aprovecharse de un error contractual; utilización abusiva del poder de compra (como mejor cliente, por ejemplo); connivencia en acciones fraudulentas de los clientes, etc.

Por último, quisiéramos destacar algunas situaciones que no vienen dadas solamente por problemas concretos entre personas o por las oportunidades aprovechadas indebidamente, sino por ciertas **contradicciones sistémicas** que hacen que las personas puedan orientar su comportamiento de manera no ética. Citamos algunos ejemplos: excesiva carga burocrática y administrativa para resolver problemas; mal funcionamiento de los sistemas de evaluación de las empresas que alteran los comportamientos de las personas; hecho de que la opinión de un analista

de bolsa deba ser sesgada para fomentar transacciones; incertidumbres de los negocios y del entorno; situaciones donde las personas que quieren encontrar soluciones no tienen poder de decisión y dificultad de acceder a quienes lo tienen; financiación de partidos políticos a cambio de favores; efectos nocivos del hecho de que los poderes públicos no defiendan el bien común sino su 'bien electoral'; aparente necesidad de mentir para conseguir subvenciones (es algo que 'todo el mundo hace'); aparente necesidad de mentir para conseguir el apoyo del gobierno y de la opinión pública (mal uso del *lobby*).

<b>Tabla 4: Tipología de conflictos</b>	
<b>Conflictos de índole interpersonal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- entre 'iguales' (por convivencia o por competitividad interna)</li><li>- con asimetría de poder (faltas activas o por omisión)</li></ul>
<b>Conflictos en cuestiones de gestión de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- causado por quien ostenta el poder</li><li>- causado por los mismos empleados</li></ul>
<b>Conflictos por desviaciones en los patrones normales de calidad y competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- por negligencia</li><li>- por incompetencia</li></ul>
<b>Conflictos por uso indebido de bienes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- bienes propios (por competencia o habilitación profesional)</li><li>- bienes ajenos (de otras personas, de la empresa o de la sociedad)</li></ul>
<b>Conflictos en relaciones comerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- sobornos, comisiones ocultas, fraudes, entre otros</li></ul>
<b>Conflictos por contradicciones sistémicas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- barreras burocráticas</li><li>- fallos en sistemas de evaluación</li><li>- falta de poder de decisión</li><li>- corrupción política</li><li>- hecho de que el sistema económico premie los comportamientos no éticos</li></ul>

**Fuente: Elaboración propia desde Teoría Fundamentada**

Para estudiar las causas de los conflictos y de las decisiones tomadas realizaremos a continuación un análisis pormenorizado de los factores que influyen en el proceso de toma de decisión.

### **3.3.3. Factores que influyen en el proceso de toma de decisiones**

Hemos distinguido los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones en dos grandes grupos. El primer grupo reúne aquellas características de la persona (o referentes a la persona) y el segundo grupo trata los factores externos a la persona (características del contexto) que afectan a sus decisiones. En cada grupo hemos diferenciado las características o condicionantes que favorecen una decisión ética de aquellas que colaboran a que el comportamiento no sea ético.

En este apartado todavía no estamos tratando directamente las soluciones a los problemas pero quedarán evidentes algunas buenas propuestas al mencionar las características positivas tanto para las personas como para el contexto.

En cuanto a los **condicionantes internos (de la persona) favorables para la decisión ética**, establecemos cuatro grupos principales: los que se refieren a aspectos actitudinales; los que se basan en valores humanos y la forma de trato que caracterizan a esta persona; los basados en valores más específicamente de índole profesional; los principios fundamentales y otras características referentes al estilo de liderazgo y la vivencia de la generosidad. Abajo se exponen los principales ejemplos dentro de cada grupo:

Respecto a los **aspectos actitudinales**, destacamos: actitud dialógica; espíritu positivo; espíritu de colaboración; orientación al servicio; deseo de dar lo mejor de uno mismo; deseo de hacer las cosas bien; revisión constante de actitudes y metas; sentido de superación y aprendizaje (en conocimientos e interpretación de la realidad); empeño; constancia; deseo de superación; autocontrol.

En relación con los **valores humanos (relacionados con el trato personal)**, ponemos los siguientes ejemplos: necesidad de mantener un buen ambiente y unas buenas relaciones interpersonales; preocupación por el bienestar y el desarrollo personal propio y ajeno; creer en las personas; tolerancia; empatía; transparencia; respeto; honestidad; equidad.

Sobre los **valores profesionales (relacionados con la función profesional)**, señalamos: sentido de responsabilidad empresarial; diligencia; deseo de resolver problemas; deseo de protección de la reputación de la empresa; valoración del trabajo en equipo con disfrute de los talentos de los demás; aprecio por la alineación de metas y expectativas; deseo de reconocimiento del trabajo propio y ajeno; interés por aportar algo que tenga impacto positivo sobre las personas y la sociedad en general; encontrar, desde el desarrollo de las personas, las competencias distintivas de la organización; deseo de generar confianza y reputación; independencia; preocupación por la sociedad; valoración de riesgos; contribuir a la construcción la reputación y legitimación social de la empresa; orientación a resultados (económicos, sociales y éticos) con sentido estratégico.

Es interesante notar que pueden darse ocasiones en que la persona tenga que decidir entre un valor profesional y un valor personal, de tal forma que la línea entre lo correcto o incorrecto desde el punto de vista ético no esté clara, finalmente la solución quedará dictada por la escala de valores del que decide.

Si nos fijamos en los **principios fundamentales** valorados por estas personas, hemos observado como favorables a la ética características como: principios morales claros e integrados; orientación teleológica de la acción humana (búsqueda de sentido); rectitud ética; amor a la verdad; clara jerarquía de valores; intención honestamente deseada de que la acción no ética no ocurra; defensa de la dignidad de la personas; prudencia; justicia.

Otras características favorables a la acción ética y que están relacionadas con un **estilo de liderazgo y la vivencia de la generosidad** son: liderazgo participativo y desarrollador de la persona; generosidad; deseo de facilitar el aprendizaje de los demás; fomentar en los demás la comprensión de valores más trascendentes.

En cuanto a los **condicionantes internos desfavorables** (que dificultan la ética) podemos formar también cuatro grupos que recogen los principales aspectos observados: en el primer grupo consideramos las obsesiones, cargas autoimpuestas

y miedos; en el segundo grupo, la falta de recursos morales y defectos o vicios; en el tercer grupo, consideramos aspectos que sirven como atenuantes de la responsabilidad o agravantes de la tensión en el conflicto que afectan a la persona pero no dependen de ella, y en el cuarto grupo presentamos argumentos que son ofrecidos como justificaciones para la acción no ética. Generalmente se trata de falacias o mentiras psicológicas que se emplean para tranquilizar la conciencia.

Estas respuestas han sido obtenidas a raíz de la pregunta sobre los motivos aparentes para que las personas actúen de manera no ética (pregunta III.4.a) y también de la propia narración de los conflictos vividos por los entrevistados.

Respecto a las **obsesiones, cargas auto impuestas y miedos**, destacamos: Excesiva auto exigencia, carga de trabajo e implicación personal; obsesión con una determinada tarea o deseo, con la búsqueda de resolución a problemas o por alcanzar resultados; demasiada preocupación por la imagen que otros tienen de uno; cobardía, miedos e inseguridades en general; miedo a perder el puesto de trabajo; temor a posibles represalias; sentir la necesidad de estar siempre a la defensiva intentando aparentar ser como los demás.

El hecho de incluir los miedos en esta categoría juntamente con las obsesiones y cargas autoimpuestas se justifica por la convicción que compartimos los investigadores de que existen formas de superar el miedo que están alineadas con las soluciones a otros problemas indicados en este mismo punto. Trataremos las soluciones desde el modelo aportado por Fernando Rielo en el capítulo siguiente.

En cuanto a la **falta de recursos morales y defectos o vicios** detectamos: falta de principios; dificultad de priorización entre el valor personal y la obediencia; falta de educación (también la familiar); falta de visión a largo plazo; ambición; maledicencia; pereza; vanidad; envidia; codicia; soberbia.

Algunos **atenuantes de la responsabilidad o agravantes de la tensión** en el conflicto son: falta de descanso; falta de tiempo para las tareas; falta de tiempo

para la toma de decisiones; inexperiencia; otras necesidades y preocupaciones personales.

Como **justificaciones** para la acción no ética observamos los siguientes argumentos: 'todos lo hacen'; los fines justifican los medios; 'si no lo hago yo lo harán los demás'; 'mis responsabilidades no están bien retribuidas'; 'me lo ofrecen sin que yo lo pida'; evitar otro tipo de consecuencias (alto coste de la decisión ética); pensar que no supone un gran problema para los demás; creer que no lo va a descubrir la organización; la línea entre la opción correcta y la incorrecta no está clara; deseo de aprovechar mejor el tiempo y los recursos.

Quisiéramos desarrollar un poco más, por su riqueza en matices, uno de los aspectos mencionados en el párrafo anterior: puede darse el caso de que asumir un determinado error producido por incompetencia, negligencia o incluso de manera accidental, suponga un alto coste para la organización (pensemos en el ejemplo de un lote de un producto defectuoso, un error contractual o un informe con información falsa). En este caso, la decisión resulta más compleja, dado que pueden interferir muchos factores (personas que ocultan la información, diferentes grados de responsabilidad, mayor o menor repercusión del error, etc.). Parece importante que, para casos menos comunes como estos (suponiendo una empresa con patrones de calidad y éticos solventes), los decisores de la organización también establezcan pautas de actuación.

Ya desde el punto de vista de las **características del contexto**, hemos separado los condicionantes externos **favorables para la decisión ética** en dos grupos: los que se refieren al liderazgo y los relacionados con la estructura organizacional.

En relación con el **liderazgo** vemos las siguientes **situaciones positivas**: recibir el reconocimiento del trabajo realizado; tener buenos superiores; contar con la confianza de un supervisor; encontrar a alguien con autoridad e interés por resolver problemas; labor de directivos coherentes.

En relación con la **estructura organizacional** aparecen como aspectos **favorables a la decisión ética**: códigos de conducta; valores corporativos claros; control efectivo de acciones no éticas; comunicación interna pedagógica.

Si nos fijamos en aquellos **condicionantes negativos que dependen del contexto externo** a la persona, hemos considerado cuatro grupos principales: los relacionadas con el liderazgo, las vinculadas al propio puesto de trabajo, los del contexto organizacional desde un punto de vista más amplio y lo referente al contexto social.

Las principales condiciones vinculadas a quienes ejercen su **liderazgo** sobre la persona son: falta de reconocimiento del trabajo; temor a posibles represalias; instrucciones recibidas contra la ética; luces y sombras en la relación entre jefe y subordinado (ambigüedades, falta de confianza).

Las condiciones vinculadas al propio **puesto de trabajo** que hemos observado son: diferencia de objetivos entre departamentos de la empresa; exceso de trabajo; peso de las responsabilidades; demandas variadas sobre el tiempo de la persona; falta de libertad para tomar decisiones; trabajo muy arduo; grandes barreras burocráticas y administrativas; puesto que conlleva alto riesgo moral; situaciones de expatriación; falta de tiempo para acometer el trabajo.

Sobre las condiciones de **contexto organizacional más amplio** mencionamos: cultura organizacional no ética; la línea entre lo correcto y lo incorrecto no está clara; falta de valores de las personas del entorno; praxis negativa observada en otros; gravedad o alta repercusión de las decisiones éticas (coste elevado de la verdad, por ejemplo); posibilidad de pérdida de cliente importante; repercusión negativa sobre los demás.

Respecto a las condiciones de **contexto social** podemos destacar: situación política adversa (inestabilidad y conflicto de intereses empresa-sociedad-política);



falta de valores de la sociedad del momento; incertidumbre de los negocios y del entorno; el hecho de que se premien las conductas no éticas (problema sistémico).

<b>Tabla 5: Factores que influyen en la toma de decisión</b>	
<b>Condicionantes internos (características de la persona) favorables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- aspectos actitudinales</li><li>- valores humanos (relacionados con el trato personal)</li><li>- valores profesionales (relacionados con la función profesional)</li><li>- principios fundamentales</li><li>- estilo de liderazgo y vivencia de la generosidad</li></ul>
<b>Condicionantes internos desfavorables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- obsesiones, cargas autoimpuestas y miedos</li><li>- falta de recursos morales y defectos o vicios</li><li>- atenuantes de la responsabilidad o agravantes de la tensión en el conflicto (falta de tiempo, exceso de trabajo,...)</li><li>- justificaciones para la acción no ética (mentiras psicológicas)</li></ul>
<b>Condicionantes externos (características del entorno) favorables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- liderazgo favorable: apoyo, ejemplo personal, coherencia,...</li><li>- estructura organizacional: cultura, valores, sistemas,...</li></ul>
<b>Condicionantes externos desfavorables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- liderazgo desfavorable: instrucciones recibidas, malas prácticas, riesgo de represalias,...</li><li>- características del puesto de trabajo: alto riesgo moral, tensiones, alta responsabilidad,...</li><li>- contexto organizacional desfavorable: malas prácticas, cultura no ética, difícil distinción entre lo ético y lo no ético</li><li>- contexto social desfavorable: corrupción, incertidumbres...</li></ul>

**Fuente: Elaboración propia desde Teoría Fundamentada**

Las personas en el ámbito empresarial, deben tomar decisiones ante situaciones de conflictos influidas por todos estos factores internos y externos. Dependiendo de los recursos con los que cuente (tanto personales como los ofrecidos por el entorno) optará por una acción más o menos arriesgada y más o menos comprometida con la ética. Aunque no lo hemos mencionado explícitamente, otro factor que puede influir significativamente en la toma de decisión, es la previsión de las posibles consecuencias de los actos derivados de la decisión tomada. Es decir, que por prudencia o prevención de determinados efectos negativos podemos tomar una decisión u otra. Este aspecto, en concreto, lo iremos comentando en los siguientes apartados.

### **3.3.4. Caracterización de decisiones**

A fin de describir y relacionar las decisiones tomadas con otras categorías analizadas, expondremos a continuación las principales decisiones narradas en las experiencias de los entrevistados siguiendo el criterio que nos ha parecido más relevante: el **enfoque de resolución de conflicto**, que puede ser de evitación (para no verse involucrado en el conflicto), de defensa de la justicia (interés de resolución del conflicto por la defensa del bien), de minoración de los efectos del conflicto y de resolución con mediación. Esta categorización nos ayudará también a interpretar mejor el análisis que haremos posteriormente en el apartado 3.3.7 donde hemos querido concentrar la información más relevante acerca de las soluciones a los conflictos.

Respecto a las **decisiones de evitación** para no verse involucrados en situaciones no éticas destacamos: respetar las formas propias y ajenas de trabajar; negarse a colaborar con determinadas prácticas de otros; determinación clara de no incurrir personalmente en malas prácticas comerciales a pesar de las consecuencias negativas que podrían darse (posibles represalias); solicitar salir del proyecto; pedir eximirse de la función; abandonar el puesto de trabajo; no aceptar un puesto de trabajo.

Entre las decisiones determinadas por el afán de **defender la justicia** están: conservar una opinión o juicio, por sentido de responsabilidad, a pesar de saber que puede tener repercusiones negativas; buscar elementos objetivadores de la cuestión (indagar la verdad); proteger la reputación de la empresa; proteger al débil (persona que sufre acoso); rechazar una propuesta comercial por seguir el código de buenas prácticas de la empresa; coherencia con los patrones de calidad de la empresa; para clientes con los que haya cierta cercanía, declarar la falta de ética de terceros; no callar cuando se ven comportamientos inadecuados; atenerse a lo acordado exigiéndolo; actuar de forma transparente; exponer las dificultades, lo que está fallando; exigir que las cosas se hagan por el cauce adecuado; trabajar la

concienciación, la educación contra las acciones no éticas; ser prudente en el juicio del comportamiento de los demás y medir bien las palabras centrándose en los hechos.

Entre las decisiones para **minorar las consecuencias del conflicto** se encuentran: establecimiento de control con medidas correctivas; ser combativo en la defensa de una opinión a favor de una acción correctiva desde el punto de vista ético para minimizar los efectos negativos de una situación que se estaba produciendo; una vez dado el conflicto, utilizar el aprendizaje para controlar acciones futuras.

Las principales decisiones con **mediación** (búsqueda de apoyos) han sido: recurrir a la persona con la autoridad competente para que intervenga; buscar a alguien con autoridad e interés estratégico en la solución; alabar públicamente las acciones positivas de los empleados o jefes que actúan bien (reforzar conductas positivas ajenas).

Estos resultados, aunque no han sido obtenidos por la revisión de la literatura acerca de estrategias de resolución de conflictos, detectan algunos patrones comunes en este tipo de estudios como son la importancia de la mediación, la posibilidad de la evitación y la consideración de los recursos y condicionantes de la persona para la toma de decisión (Wilmot & Hocker, 2007). En el siguiente apartado hablaremos brevemente de las consecuencias de los conflictos y de las decisiones para después trabajar sobre las soluciones observadas en el proceso.

**Tabla 6: Caracterización de las decisiones**

<b>Decisiones de evitación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- evitar una determinada responsabilidad</li><li>- abandonar una función, tarea o puesto de trabajo</li></ul>
<b>Defensa de la justicia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- determinación a actuar de forma ética</li><li>- asumir las consecuencias de la acción ética</li><li>- mantener un criterio con sentido de responsabilidad</li><li>- indagar la verdad de los hechos</li></ul>
<b>Minorar las consecuencias del conflicto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- medidas correctivas</li><li>- aprendizaje y control</li></ul>
<b>Decisiones con ayuda de mediadores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- recurrir a la autoridad competente</li><li>- buscar a personas con interés estratégico en la solución</li></ul>

**Fuente: Elaboración propia desde Teoría Fundamentada**

### 3.3.5. Caracterización de consecuencias

Como resultado del análisis de los conflictos éticos hemos observado dos tipos de consecuencias, las derivadas de la misma **formulación del conflicto** y las resultantes de las decisiones tomadas.

La **formulación de los conflictos** en el ámbito empresarial tienen, en primer lugar, **repercusiones sobre el estado de ánimo** de quienes los sufren: algunos ejemplos de estos efectos son: Cuadros de estrés duraderos; desequilibrios psicológicos; tristeza; insatisfacción; desconcierto; frustración; desmotivación; aceleración; estar a la defensiva; rechazo; decepción; no sentirse respetado; nerviosismo; impotencia; confusión. En ocasiones estos estados se agravan hasta el punto de **afectar a la salud** de las personas con situaciones como las siguientes: depresión; necesidad de asistencia psicológica; tensión muy alta; falta de descanso (no poder dormir), entre otros.

En cuanto a las **consecuencias de las decisiones tomadas**, en primer lugar nos referimos a las derivadas de decisiones **basadas en criterios éticos**. Por un lado, pueden darse consecuencias **positivas** como: mayor prestigio ante clientes (valoración de la actitud ética y veracidad); lograr mantener un buen clima; equilibrio

y sosiego para la vida empresarial; recibir el agradecimiento de determinadas personas; mantener reputación. Por otro lado también se dan casos de repercusiones **negativas** como: peor retribución; antipatías entre compañeros; problemas con los jefes; posibilidad de perder un cliente; recibir más limitaciones para la actuación; posibilidad de perder el puesto de trabajo; tener que asumir responsabilidades subsidiarias; perder dinero, etc.

En segundo lugar, las consecuencias de **decisiones tomadas de forma no ética**, aunque no han estado tan presentes en las narraciones analizadas, mencionamos algunas que se deducen del contenido de las entrevistas, como son: efectos nocivos sobre las personas; huida voluntaria de personas valiosas; posibilidad de dañar la reputación de la empresa; impacto negativo sobre la economía y los mercados, etc.

<b>Tabla 7: Caracterización de las consecuencias</b>	
<b>Consecuencias de la formulación de los conflictos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- repercusiones sobre el estado de ánimo de las personas: estrés, desequilibrio, nerviosismo, estar a la defensiva, etc.</li><li>- efectos nocivos sobre la salud: depresión, tensión alta,...</li></ul>
<b>Consecuencias de las decisiones tomadas éticamente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- positivas: prestigio, reputación, equilibrio, sosiego, buen ambiente,...</li><li>- negativas: peor retribución, antipatía entre compañeros, problemas con los jefes,...</li></ul>
<b>Consecuencias de las decisiones tomadas no éticamente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- efectos nocivos sobre las personas</li><li>- huida voluntaria de personas valiosas</li><li>- daño a la reputación de la empresa</li><li>- impacto negativo sobre la economía y los mercados</li></ul>

**Fuente: Elaboración propia desde Teoría Fundamentada**

Por las consecuencias descritas arriba podemos observar cómo la formulación de los conflictos afecta al estado de ánimo de las personas y notamos que el proceso de toma de decisión pasa por una etapa previa de visualización de las posibles repercusiones que las respuestas pueden tener. Lo que parece quedar claro es que las consecuencias, efectivamente, no siempre son positivas. En algunos casos el desenlace resulta beneficioso para la persona que toma la decisión ética, pero

muchas otras veces ésta asume el riesgo de perder bienes que le son valiosos, como el dinero, la fama y hasta la seguridad del puesto de trabajo.

### **3.3.6. Análisis del proceso de aprendizaje**

Todavía relacionado con el apartado anterior de estudio de la categoría 'consecuencias' incluimos algunas consideraciones acerca del proceso de aprendizaje que se da paralelamente y como resultado de las situaciones vivenciadas. El proceso de aprendizaje favorece la asimilación y explicitación de aquellos elementos útiles para la toma de decisión ética en futuras ocasiones. Del informe de nodos presentado en el Anexo C, analizando la categoría 'aprendizaje', destacamos las siguientes observaciones:

Para el proceso de aprendizaje es importante, naturalmente, la **orientación de la persona en cuanto a sus intereses personales y convicciones**. Por ejemplo, en el caso de una persona con fuerte orientación a resultados, uno de los aprendizajes que espera alcanzar es el de evitar todo aquello que le impida la consecución de sus objetivos, como puede ser el caso de la pérdida de tiempo o de energías. En este sentido, es relevante ser conscientes de los parámetros que guían nuestro aprendizaje (nuestros valores, nuestras aspiraciones) para no desviarnos del correcto desarrollo ético de nuestra personalidad.

Muy relacionado con el punto anterior, otro aspecto fundamental es la **conciencia de la persona acerca de los recursos con los que cuenta a la hora de tomar una decisión a favor del bien**. Es decir, cuando decidimos luchar para defender un bien es necesario saber con qué fuerzas y capacidad de influencia contamos. Este conocimiento de nosotros mismos nos lleva a reforzar aquellos aspectos que puedan ser escasos y orientar nuestra acción a la respuesta conforme a nuestra capacidad de influir positivamente en la realidad. En diversos momentos los entrevistados han señalado el hecho de que hubieran querido volver a vivir

circunstancias del pasado una vez que ya se sienten más dotados de recursos para superar dichas situaciones, sin tener que abandonar el terreno.

Otro aprendizaje común entre los entrevistados es el de **saber controlar los propios sentimientos** (impulsos, obsesiones, no poder olvidarse de temas del trabajo...). Para ello muchas veces se requiere tiempo, constancia y ejercicios de autocontrol. Hablaremos de más soluciones en el apartado 3.3.7 y en el capítulo 4 basándonos en el modelo antropológico de Fernando Rielo.

**No actuar precipitadamente** también es un aprendizaje deseado. Ejemplo de ello son: No juzgar a las personas; no corregir fuera de lugar y de momento; no denunciar indebidamente; no hablar del error potencial de los demás, etc. En línea con este aspecto está también la constatación de que muchos problemas se solucionan a base de un esfuerzo continuo y perseverante por ganar la confianza de los demás y construir la percepción de que una determinada conducta es valorada positivamente, con lo cual, la precipitación tampoco colaboraría a la resolución del conflicto.

**Conocer mejor las condiciones del entorno** también facilita la acción ética. Ejemplo de ello es aprender que hay personas que no tienen reparos en actuar con maldad, pero aun así creer que vale la pena luchar por mantener el diálogo. Este aprendizaje es resultado de una situación conflictiva en la que una persona se resigna ante el mal pero luego se arrepiente y considera que debería haber luchado a pesar de las adversidades.

Otros aprendizajes demuestran que, en ocasiones, **aunque la persona sepa cuál debe ser su acción para obrar éticamente, no visualiza con claridad la mejor manera de hacerlo**. Por ejemplo, al tener una oportunidad de ascenso a costa de ser desleal a alguien, se rechaza la oferta, pero la manera de hacerlo no es correctamente interpretada por los demás. El aprendizaje obtenido es que debería haber una mayor transparencia al comunicar la decisión. Posiblemente lo que percibe la persona en una situación así es que, igual que en el ejemplo anterior, para

actuar éticamente se requiere cierta valentía y coherencia en las acciones. La experiencia en situaciones semejantes la fortalece para futuras ocasiones.

**Tabla 8: Aspectos importantes a destacar respecto a procesos de aprendizaje**

- Ser consciente de la propia orientación en cuanto a intereses personales y convicciones que guían el aprendizaje
- Conciencia de la persona acerca de los recursos con los que cuenta a la hora de tomar una decisión a favor del bien
- Saber controlar los propios sentimientos
- No actuar precipitadamente
- Conocer mejor las condiciones del entorno
- Tener en cuenta que, a veces, aunque la persona sepa qué debe hacer para actuar éticamente, no tiene claridad acerca de cómo hacerlo, requiere meditación previa

**Fuente: Elaboración propia desde Teoría Fundamentada**

### **3.3.7. Análisis de posibles soluciones**

Finalmente, en lo relacionado con las soluciones a las situaciones conflictivas, exponemos a continuación los principales aspectos que hemos observado. Para proponer soluciones consideraremos aquellas decisiones éticas tomadas por los entrevistados, las propuestas que hacen acerca de cómo pueden cambiarse determinados hechos negativos (pregunta III.6.b) y también hemos incluido, como algo a evitar, las decisiones no éticas tomadas por algunos.

Los grupos de categorización que proponemos hacen referencia a los ámbitos de relación de la persona y al rol que asume respecto de la otra parte que influye en la formulación de la circunstancia del conflicto de la situación conflictiva. Si hablamos de soluciones que solo dependen de la persona decimos que es una solución de la persona consigo misma. Si se trata de una situación de conflicto interpersonal o entre la persona y la organización, vemos tres grupos: En primer lugar, los casos en los que la solución depende de la forma de trato hacia los demás, en segundo lugar los casos donde la persona tiene el conflicto con la empresa como institución o con alguien que la representa (un directivo, un jefe o alguien con poder de decisión por



parte de la empresa) y en tercer lugar, el caso en que la propia persona sea el líder o directivo con responsabilidades sobre los demás y sobre la misma organización.

En el primer grupo de soluciones de **la persona consigo misma**, señalamos: hacer ejercicios de autocontrol; que nuestras acciones no dejen dudas de nuestros principios; tener la intención honestamente deseada de que la acción no ética no ocurra; aprender a no llevar los problemas del trabajo a casa; dejar a Dios hacer un poco más (más confianza en Dios); pensar en cómo me sentiré con esta decisión dentro de 20 años (prudencia); ser perseverante en las buenas acciones.

En cuanto a las soluciones de **las personas en el trato con los demás**, destacamos: no juzgar precipitadamente; dar el *feedback* en el momento propicio y de forma individual; aclarar el problema (la dificultad) con la persona en vez de hacerlo directamente con un superior; que nuestras acciones no dejen dudas de nuestros principios; dar a conocer los éxitos nombrando a los implicados; pedir perdón; ser más transparente; tener 'mano izquierda'; no acorralar a la gente; dejar siempre una puerta de salida; saber escuchar a los demás con atención a sus necesidades y con empatía; ser prudente en los comentarios hacia los demás; ser útil a las personas de alguna manera; colaborar cuando sea posible; mantener una actitud de respeto y ética; centrarse en dar ejemplo; no hablar o escribir sobre el error ético en potencial; medir bien las palabras y centrarse en los hechos; regalar poesía a los demás (compartir algo valioso y personal).

Si nos centramos en las situaciones en que el conflicto se produce **entre la persona y la empresa o quien la representa**, podemos mencionar: pedir ser eximido de la función o actividad; valorar la magnitud de la acción; valorar mis responsabilidades y fuerzas; exponer claramente la opinión y postura contraria; no cooperar con acciones no éticas de la propia empresa o de otra; cambiar de trabajo; luchar desde dentro contra comportamientos no éticos; entender bien los sistemas de incentivos que se tienen en las empresas; conquistar el voto de confianza de nuestros líderes para que se impliquen en las soluciones de los problemas; buscar a

alguien con autoridad e interés estratégico en la solución; consultar a los servicios jurídicos de la empresa; no callar ante los comportamientos no éticos observados.

Respecto a las situaciones en que **la persona actúa como directivo, líder o decisor por parte de la empresa**, podemos distinguirlas en otros subgrupos separando las medidas preventivas en varios ámbitos y mencionando criterios de decisión y medidas correctivas:

Entre las **medidas preventivas** destacamos:

- **Formación:** Diseño de programas de educación basados en pedagogía de descubrimiento experiencial e interiorizador; programas educativos de los líderes; formación en buenas prácticas de gobierno corporativo; garantizar la preparación técnica y actualización en tecnología de procedimientos rigurosa para evitar la ruta de los conflictos éticos que los errores pueden provocar.
- **Cultura Organizacional:** Creación de un marco de comunicación abierta, honesta, confiada y sin riesgo de represalias; suscitar análisis autocrítico; establecer valores sólidos éticos; establecer una comunicación interna pedagógica; fomentar cultura de respeto y ética; Crear cultura empresarial que fomente la reputación corporativa para conseguir la excelencia.
- **Trabajo en equipo:** Conquistar el voto de confianza de nuestros colaboradores para que se impliquen, sin miedos, a la hora de solucionar problemas; crear reuniones en otro contexto para fomentar el espíritu de equipo; reforzar el trabajo en equipo.
- **Estilo de liderazgo:** Establecer el tipo de liderazgo que se quiere fomentar y comunicarlo en primer lugar con el ejemplo de los máximos directivos; mayor reconocimiento del trabajo de los demás;

reconocer la dignidad de todos los empleados, admitir que todos tienen algo que aportar, pedirles que lo hagan y darles la formación, autonomía y responsabilidad para que lo hagan; ser fuente de inspiración para los demás; labor educativa de los directivos avalada por su propia actuación ejemplar en decisiones y actitudes; crear opinión a contra corriente con creatividad; no juzgar a los empleados; exigir de forma que oriente y no generar incomodidad o desmotivación; control de malas prácticas.

- **Instrumentos de ética empresarial y otras soluciones aplicadas a la estructura empresarial:** Códigos éticos inspiradores de buenas prácticas en ámbitos particularmente sensibles y de alto riesgo; mejorar los sistemas de evaluación oyendo más a los líderes de equipos, no tanto a los jefes de sector, y hacer plantillas con sus cálculos sin medir tanto a los individuos según cargo o función.

Como **criterios de decisión** (que pueden ser establecidos previamente o en el momento de la decisión) señalamos: buscar formas de objetivar la decisión (con información sobre las personas y los hechos implicados); evitar, en todo momento, composiciones engañosas, haciendo entender al interlocutor que el proceso necesita ser transparente y abierto, lejos del engaño y la falsedad; inventar formas para que el comportamiento ético valga tanto como la eficacia en el trabajo; poner 'voluntad política' en la solución; involucrar a toda la organización; buscar al máximo responsable de un área y pedir su colaboración; apartarse de decisiones y contextos no éticos (previsión y prudencia).

**Tabla 9: Análisis de posibles soluciones**

<b>La persona consigo misma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- clara intención de actuar éticamente</li> <li>- autocontrol, prudencia, perseverancia en el bien</li> <li>- tomar distancia de los problemas laborales cuando uno está en casa</li> <li>- confiar más en Dios</li> </ul>
<b>La persona en el trato con los demás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- actitud de respeto, transparencia, tolerancia,...</li> <li>- practicar la virtud</li> <li>- saber escuchar y estar atento a las necesidades de los demás</li> <li>- refuerzo de conductas positivas de los demás</li> <li>- dar ejemplo</li> <li>- pedir perdón</li> <li>- ser veraz y prudente con los comentarios</li> </ul>
<b>Entre la persona y la empresa o quien la representa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dotarse de recursos para luchar por la justicia</li> <li>- valorar la magnitud de la acción y sus consecuencias</li> <li>- analizar con qué fuerzas contamos</li> <li>- buscar mediación</li> <li>- abandonar la actividad o el puesto de trabajo</li> </ul>
<b>La persona como líder, directivo o decisor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas preventivas             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Formación</li> <li>o Cultura organizacional</li> <li>o Trabajo en equipo</li> <li>o Estilo de liderazgo</li> <li>o Instrumentos de ética empresarial</li> <li>o Revisión de sistemas y estructuras</li> <li>o Medidas correctivas y de control</li> </ul> </li> <li>- Criterios de decisión             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Indagar la verdad</li> <li>o Poner 'voluntad política' en la solución</li> <li>o Pedir la colaboración de otros implicados</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia desde Teoría Fundamentada**

Queda claro que la mayor parte de las soluciones vienen vinculadas o relacionadas con la persona con capacidad de decisión y liderazgo dentro de las empresas, hecho ampliamente corroborado por la literatura del *management* acerca del liderazgo y la ética empresarial, como hemos expuesto en el apartado 1.3.1. También observamos por el apartado 3.3.4 de análisis de las decisiones que existe un importante papel de mediador que puede y debe ejercer el directivo en caso de que

se produzcan conflictos en otras instancias de la organización. Otra observación relevante es que la mayoría de las soluciones aportadas para ser llevadas a cabo desde puestos directivos son de carácter preventivo.

### **3.4. CONCLUSIONES**

---

La Teoría Fundamentada es una metodología cualitativa de investigación que permite obtener, partiendo de datos observados de la realidad, una formulación teórica basada en las evidencias del campo de estudio.

Para la investigación presente en esta tesis doctoral, el análisis de conflictos éticos reales es de fundamental interés para detectar aquellos elementos principales que deben ser tenidos en cuenta para la proposición de soluciones y para ser conscientes de la relevancia que éstas pueden tener tanto desde el punto de vista formativo como de implantación de la ética empresarial.

Los datos observados y las descripciones de los hechos de forma estructurada parecen apoyar la hipótesis acerca de la relevancia de la formación en ética empresarial como medio para solucionar los conflictos que se producen en la actualidad. Esta formación debe fundarse en una explicitación clara acerca de los principios que deben regir la acción empresarial (personal y organizacional), acompañada del ejemplo personal de los líderes y las estructuras adecuadas para llevarlas a cabo.

La experiencia de los profesionales también refuerza la utilidad de los instrumentos de ética empresarial (códigos de conducta y de buen gobierno, credo corporativo, mecanismos de control, etc.), resaltando la importancia de que sean asumidos y apoyados incondicionalmente por sus altos directivos, transmitidos a todo el personal a través de formación y con medidas correctoras en caso de incumplimiento. Pero no solamente estas herramientas son importantes, sino también la recta orientación de otros sistemas empresariales como pueden ser,

fundamentalmente, los relacionados con la gestión de recursos humanos y de las relaciones comerciales.

La gestión de personas en las empresas es una fuente potencial de conflictos si no se diseñan y aplican de manera ética los sistemas de selección, retribución, evaluación, desarrollo de carrera y despido. Ya las relaciones comerciales se ven influidas por muchos otros factores externos e internos, por los cuales, se hace necesaria una explicitación muy clara de cuáles deben ser las políticas de la empresa acerca, entre otros, de temas como las comisiones, el trato con los clientes, con los proveedores y con la competencia.

Por otro lado, como ha quedado claro en las explicaciones de cada apartado, el conflicto ético se produce fundamentalmente por relaciones interpersonales donde la intencionalidad de la acción no está claramente orientada hacia el verdadero bien personal (propio y ajeno) y el bien común (compartido con la organización y la sociedad en general). El análisis de la intencionalidad de la acción – influida naturalmente por la compleja estructura de valores morales y los condicionantes internos y externos de las personas– así como la capacidad de dotarse de recursos –también internos y externos– para enfrentarse a situaciones conflictivas, cobran un papel central en la investigación sobre ética empresarial.

También parece altamente relevante, por las situaciones descritas por los profesionales, el peso de la propia vorágine de la dinámica empresarial, capaz de generar repentinamente situaciones adversas no previstas y que, por su importancia, reclaman tratamiento y soluciones de urgencia. Para facilitar la capacidad de reacción rápida parece necesario, no solo reforzar la incondicionalidad de los principios que guían las acciones personales y organizacionales, sino también una mayor capacidad de previsión de situaciones contingentes, a fin de establecer pautas desde el punto de vista técnico y ético.

En cualquier caso, una mayor comprensión acerca de la estructura de la persona y de aquellos mecanismos que la ayudan a desarrollar recursos que la

capaciten para la acción ética (principios morales sólidos, el ejercicio de las virtudes, la valentía, la creatividad,...) parece altamente pertinente para seguir avanzando en la búsqueda de soluciones relevantes para la formación e implantación de la ética empresarial. A este conocimiento más profundo del ser humano le debe acompañar una honrada y 'capacitada' visión acerca de la empresa y de las circunstancias que se generan en el día a día de la actividad empresarial, aplicada a los contextos concretos (sector, puesto de trabajo, etc.).

Al final del próximo capítulo incluiremos propuestas para la formación e implantación de la ética empresarial derivadas de estas reflexiones y enriquecidas por la visión del ser humano aportada por el modelo antropológico de Fernando Rielo.





# **4. LA ANTROPOLOGÍA DE FERNANDO RIELO Y LA ÉTICA EMPRESARIAL**

---



## **4.1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

Una vez presentadas las diferentes concepciones antropológicas presentes en la literatura sobre el *management*, con sus repercusiones desde el punto de vista ético y estratégico, queremos adentrarnos en la propuesta que se deriva del pensamiento de Fernando Rielo.

Como hemos anticipado en los capítulos anteriores de la tesis, la pertinencia de un nuevo modelo antropológico puede ser apreciada en la medida en que dé respuesta, no solo a la problemática derivada de los conflictos éticos en el ámbito empresarial, sino también a muchos otros componentes que se interrelacionan con la acción humana en las organizaciones. Por todo ello, abordaremos temas incluso más amplios que los señalados hasta el momento, a fin de enmarcar su propuesta antropológica en un contexto más dilatado que pretende dar razón de algunos elementos fundamentales de su pensamiento. Ejemplo de ello son la inclusión de consideraciones de índole metafísica, la importancia de los modelos (referentes morales), la vida de oración como forma de apertura a la trascendencia, la pedagogía y el humanismo, entre otros.

Para contextualizar mejor esta aportación, incluiremos algunas breves explicaciones acerca del estado de la cuestión sobre la definición de empresa como comunidad de personas y sobre la vivencia de la espiritualidad en el ámbito empresarial. Una vez establecido dicho contexto, realizaremos una exposición de las principales ideas del autor con aplicación a este campo de estudio, siempre tratando de matizar las posibles diferencias y originalidades más significativas respecto a otras aportaciones anteriores.

El objetivo principal del estudio realizado en este capítulo es avanzar en la fundamentación teórica de la ética empresarial desde la visión del ser humano que aporta Fernando Rielo –su ‘concepción mística de la antropología’– que incluye sus niveles físico, psíquico y espiritual, poniendo el acento en este último que, como

explicaremos más adelante, verifica la unidad de su naturaleza, rigiendo por tanto el desarrollo de todos los valores y virtudes de la persona. Desde ahí pretendemos encontrar pautas útiles para la comprensión y resolución de conflictos éticos en el ámbito empresarial, así como para su prevención a través de la enseñanza de la ética empresarial (o formación de directivos en este campo) y la instauración de una cultura organizacional basada en valores y principios éticos.

Consideramos que la antropología de Fernando Rielo ofrece una descripción de la estructura del ser humano con un nivel de detalle suficientemente amplio como para poder analizar, evitando generalizaciones y ambigüedades, diferentes matices de sus actos, radicados en la dimensión espiritual de su ser.

Es importante subrayar que el autor no ha escrito obras referentes específicamente a la actividad empresarial, entendida ésta como una actividad económica orientada a la oferta de bienes y servicios, sin embargo su visión humanista acerca de todas las actividades humanas, fundamentada en su metafísica y en su antropología, nos permite deducir aplicaciones de gran interés para este campo de investigación.

A fin de lograr el cumplimiento de este objetivo –la fundamentación teórica de la ética empresarial en una visión antropológica integral–, realizaremos una exposición sistemática de su pensamiento, incluyendo aquellos aspectos que nos parecen pertinentes para el estudio de la ética empresarial y la vivencia de la espiritualidad en el ámbito laboral. Como detallaremos más adelante, la antropología de Fernando Rielo nos lleva ineludiblemente a su espiritualidad, dado que, según el autor, la ‘sede del yo’ se halla en la dimensión espiritual de la persona (Rielo, 2012).

Las obras utilizadas para tal fin serán, sobre todo, su libro *Concepción mística de la antropología* (2012) en el que expone su definición de persona humana y la estructura de su naturaleza; la conferencia ‘Tratamiento sicoético en la educación’ del

libro *Mis meditaciones desde el modelo genético* (2001) que habla de esta nueva rama del saber propuesta por el autor, llamada por él Sicoética<sup>31</sup>; también nos basaremos en dos de sus libros de la Colección Apologética Forense<sup>32</sup>, *El Humanismo de Cristo* (2011) y *Cristo y su sentido de empresa* (todavía en fase de edición para publicación). Y para ahondar un poco en su pensamiento metafísico utilizaremos sobre todo los libros *Fernando Rielo: un diálogo a tres voces* (Gazarian, 1995) así como la conferencia ‘Concepción genética de lo que no es el Sujeto Absoluto y fundamento metafísico de la ética’ del libro *Raíces y valores históricos del pensamiento español* (1990).

El criterio seguido para elegir la bibliografía principal (los libros y conferencias mencionados explícitamente arriba) ha sido el grado de relevancia para los temas tratados en esta tesis, así como de sistematización de su aportación. Pongamos, por ejemplo, el caso de su antropología: aunque muchas obras y escritos de Fernando Rielo hablan de su concepción antropológica, sin duda el libro *Concepción mística de la antropología* (2012) recoge de manera clara y sistemática su aportación a este campo. Lo mismo podemos decir de su Sicoética, ampliamente tratada en

---

<sup>31</sup> Fernando Rielo normalmente transcribe el sonido de la letra Ψ griega en ‘s’ en lugar de ‘ps’ en las palabras que lo portan, como son ‘sicología’ en vez de ‘psicología’, ‘siquiatría’ en vez de ‘psiquiatría’, entre otras. Lo mismo aplica a la palabra Sicoética. La Real Academia Española de la Lengua admite la transcripción ‘s’ para palabras que comienzan en ‘pseudo’ como ‘seudónimo’, pero nuestro autor lo extiende, en su estilo de escribir, a otras palabras que empiezan con el mismo vocablo de origen griego.

<sup>32</sup> En el primer libro de esta colección, el autor explica el significado que tiene para él este término:

La denomino ‘Apologética Forense’ porque es un debate público –foro– acerca de los asuntos de mayor interés sobre la fe buscando el criterio de credibilidad y todo lo que de él se deriva. Lo ‘forense’, en este sentido, tiene la característica de exposición en un foro, ante un auditorio o asamblea que interviene, activamente, en el debate con argumentos de acusación y defensa de la Persona de Cristo y su mensaje como tal.

La *Apologética forense* intenta subrayar los valores de los argumentos positivos a favor de Cristo frente a las diversas objeciones –filosóficas, religiosas, políticas, psicológicas, sociológicas, morales– propuestas por este mismo foro. (Rielo, 2009, pp.13-14)

La colección está formada por tres libros: *Cristo hoy. Criterio de credibilidad y el don de la fe* (Rielo, 2009), *El Humanismo de Cristo* (Rielo, 2011a) y *Cristo y su sentido de empresa* (Rielo, en prensa). Como dijimos, el tercer libro todavía está pendiente de publicación.

'Tratamiento sicoético en la educación' (2001) aunque esté presente en otros textos publicados e inéditos.

En este sentido, conviene aclarar que, aunque la obra no publicada de nuestro autor sea muy amplia, consideramos que la información disponible sobre su pensamiento es suficiente para abordar la fundamentación antropológica de la ética empresarial con un nivel de profundidad que puede abarcar esta tesis, tratándose de un estudio exploratorio que relaciona por primera vez el pensamiento de Fernando Rielo con la investigación sobre ética empresarial. Somos conscientes, en cualquier caso, de no agotar todas las posibilidades de aplicación de su pensamiento al campo empresarial, sin embargo consideramos de gran valía y suficiente consistencia este primer acercamiento que proponemos.

Para la exposición de su pensamiento emplearemos, desde el principio, un estilo discursivo que relaciona la ética con la vivencia de la espiritualidad, hecho que queda justificado por su misma concepción antropológica (dado que fundamenta la acción humana en su dimensión espiritual). Por ello, no habría que extrañarse si relacionamos con cierta naturalidad conceptos propios de la dimensión trascendente de la vida humana con la fundamentación antropológica que da soporte a la ética.

Para lograr los objetivos del estudio, nos guiaremos por las siguientes preguntas de investigación, en línea con los interrogantes planteados en los capítulos anteriores:

1. ¿Cuál es la visión que tiene Fernando Rielo acerca del ser humano?

A raíz de esta pregunta, hablaremos del fundamento metafísico del pensamiento de Fernando Rielo, de la estructura formal y trascendental de la persona humana según su modelo antropológico y de las relaciones entre espiritualidad, religiosidad y mística.

2. ¿Cuál es el fin último del ser humano y de las relaciones por él establecidas?

En respuesta a esta segunda pregunta presentaremos la forma del autor de concebir el Humanismo de Cristo y dentro de él, una visión del fin último de las personas y de las organizaciones. También glosaremos aspectos concernientes a los mecanismos de toma de decisión. Por último comentaremos algunas consideraciones sobre el liderazgo que derivan de su pensamiento.

3. ¿Qué repercusiones tiene este modelo antropológico sobre la ética?

Respecto a la tercera pregunta, presentaremos la distinción que hace Fernando Rielo entre ética, sicoética y ascética. A continuación hablaremos de la sicoética y la educación en el éxtasis, desde las que elaboraremos algunas propuestas de aplicación de su pensamiento al ámbito empresarial. Culminaremos este apartado con la aplicación de la antropología de Fernando Rielo como clave para la interpretación y posible resolución de conflictos éticos.

Las respuestas que se obtienen a estas cuestiones serán analizadas aportando algunas comparaciones con las propuestas presentadas por otros autores.

## **4.2. CONTEXTUALIZACIÓN**

### **4.2.1. La empresa como comunidad de personas y el personalismo**

Para enmarcar la presente aportación antropológica dentro de la literatura existente acerca de la fundamentación de la ética empresarial, quisiéramos destacar algunas contribuciones que abren el terreno de lo que juzgamos ser una adecuada consideración de la persona en el ámbito empresarial.

Melé (2012), en su artículo 'The Firm as a "Community of Persons', expone como justificación a esta forma de concebir la empresa, el hecho de que las anteriores propuestas se encuadran en dos grupos: O las empresas son entendidas como un nexo de contratos o como un nexo de intereses. El autor defiende que las empresas establecen multitud de relaciones y que las contractuales o la satisfacción de intereses son solo algunas de ellas. La verdadera defensa del bien común se basa por tanto, en la dignidad de cada una de las personas y en los objetivos organizacionales y sociales que se propongan realizar juntas.

También Solomon, Hartman y MacIntyre han trabajado sobre la propuesta de las empresas vistas como comunidades de personas. Estos autores coinciden en destacar el carácter teleológico de estas comunidades en cuanto a que se proponen siempre un bien superior capaz de promover también el progreso de cada uno de sus miembros (Hartman, 1994; MacIntyre, 1984; Solomon, 2004).

Solomon (1994) destaca que, aunque muchos filósofos han defendido que las empresas sean entendidas como una comunidad de personas, generalmente éstos no han explicado en qué consisten estas comunidades. Él precisa, por tanto, que una comunidad, y el espíritu de comunidad, están relacionados con complementariedades y diferencias entre sus miembros, a través de las cuales emergen relaciones de reciprocidad y cooperación.

El mismo autor, considera asimismo que las personas dentro de las organizaciones conservan los mismos valores y virtudes que desempeñan en otros roles de su vida (familiar, político, social,...) y que la búsqueda de un bien comunitario, dentro del ámbito laboral, no supone una compartimentación de la vida de la persona (Solomon, 1992). En este sentido, sigue la tradición aristotélica que considera la coherencia entre los bienes buscados por unas comunidades (las familias, las organizaciones,...) y los que atañen a comunidades más amplias que las incluyen (la comunidad social o política). Esta forma de concebir a la persona en las



empresas es asumida también por la Doctrina Social de la Iglesia Católica y responde asimismo al principio de subsidiaridad (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005).

En esta misma línea de pensamiento podemos destacar todas las aportaciones que hablan del llamado 'principio personalista' aplicado a las empresas como comunidades de personas (Melé, 2009b) que indica que ninguna persona debe ser tratada como mero medio para un determinado fin sino que, al contrario, deben ser tratadas con respeto, benevolencia y cuidado. Esta formulación tiene su origen en la llamada 'regla de oro' (no hacer a los demás lo que no queremos que nos hagan a nosotros) con un trasfondo de moral kantiana –por lo que se refiere a su imperativo categórico– y aristotélico-tomista –por lo que atañe especialmente al cuidado de la persona y al sentido de pertenencia a una comunidad.

Whetstone (2002) realiza un análisis acerca de la figura de líder empresarial de tal manera que se adapte a la filosofía personalista y concluye que su característica principal es la capacidad de servicio, basada en la dignidad de las personas (tanto del líder como de sus seguidores) y que esta actitud fomenta la construcción de comunidades de participación y solidaridad.

Otras aportaciones de la Doctrina Social de la Iglesia Católica y el Personalismo defienden la dignidad humana como ser creado a imagen y semejanza de Dios (Concilio Vaticano II, 1965), destacando que no todas las acciones humanas contribuyen a su auténtico desarrollo, lo cual habla del 'valor personalista' de los actos, que antecede y fundamenta el 'valor ético' de los mismos (Wojtyla, 1993). Y en lo referente a la concepción de empresa, Juan Pablo II en la carta encíclica *Centesimus annus* (1991) afirma que la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien su misma existencia como una comunidad de personas que buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y sirven a la sociedad.

Más recientemente, el Papa Francisco en su carta encíclica *Laudato Si* (2015) llamaba también la atención a la importancia de establecer una adecuada antropología que fundamente las relaciones sociales:

En la modernidad hubo una gran desmesura antropocéntrica que, con otro ropaje, hoy sigue dañando toda referencia común y todo intento por fortalecer los lazos sociales. Por eso ha llegado el momento de volver a prestar atención a la realidad con los límites que ella impone, que a su vez son la posibilidad de un desarrollo humano y social más sano y fecundo. Una presentación inadecuada de la antropología cristiana pudo llegar a respaldar una concepción equivocada sobre la relación del ser humano con el mundo. (...) la forma correcta de interpretar el concepto del ser humano como « señor » del universo consiste en entenderlo como administrador responsable. (p.91)

En este texto observamos también la preocupación por una visión del ser humano que desprecie las limitaciones de la realidad que le rodea, sea la del entorno natural, sea la del entorno social. El peligro del antropocentrismo desmesurado al que apunta el Pontífice, evoca, una vez más, a la necesidad de establecerse una antropología trascendente adecuada.

Todavía desde la perspectiva del Personalismo, nos parece relevante mencionar el artículo de Acevedo (2012) 'Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain' que profundiza acerca de la utilización del Personalismo como fundamento de la ética empresarial y del *management* humanista. Una de sus principales aportaciones se basa en la distinción entre el concepto de 'individuo' y el concepto de 'persona', ofrecida por el Personalismo de Maritain y de otros autores. Según esta propuesta, con la palabra 'individuo' hacemos referencia a la dispersión de la persona en su componente material, mientras que la palabra 'persona' abarca el componente espiritual, de tal forma que la 'personalidad' se entiende como la subsistencia del alma espiritual comunicada con la compositividad humana (Maritain, 1999; Mounier, 1957). Esta concepción de ser humano pone el acento, por tanto, sobre su dimensión espiritual.

Según este pensamiento también se defiende la existencia de una ley natural ontológica y epistemológicamente radicada en el espíritu, por la que la persona es capaz de identificar el bien y rechazar el mal. El desarrollo de las virtudes morales, en

obediencia a esta ley natural, dignifica y perfecciona al ser humano. Por el contrario, la acción guiada por el mal le deteriora, dando preponderancia al individuo en vez de a la persona. El llamado bien común, derivado de esta línea de reflexión, que busca el beneficio de la sociedad y las organizaciones, no puede ser auténticamente alcanzado si no es en consonancia con la naturaleza humana y el bien de cada persona conforme a su perfeccionamiento y fines trascendentes (Maritain, 1999).

Además de esta perspectiva hacia el perfeccionamiento de la persona, es importante subrayar el reclamo que hace Acevedo (2012) acerca de la fundamentación metafísica de las diferentes propuestas antropológicas, ya que, de no ofrecerse un referente último que indique la orientación del bien y de la perfección, podríamos incurrir fácilmente en relativismos.

Como veremos más adelante, Fernando Rielo, desde su concepción antropológica, no sólo habla de la necesidad de basar la ética en un correcto desarrollo de la personalidad, especialmente fundado en su dimensión espiritual, sino que especifica con detalles en qué consiste el perfeccionamiento de la persona y lo referencia, desde su metafísica, al modelo absoluto que vertebra todo su pensamiento filosófico (Rielo, 1990).

#### **4.2.2. La espiritualidad en el ámbito empresarial**

Paralelamente a las recientes contribuciones académicas que defienden una visión de empresa centrada en la persona, se ha ido desarrollando un nuevo campo de investigación en torno a la vivencia de la espiritualidad en el ámbito empresarial. Su justificación procede del hecho de que muchos sistemas de pensamiento (no solo el Personalista) consideran la dimensión espiritual del ser humano como la más elevada de su ser (Balog, Baker, & Walker, 2014; Bouckaert & Zsolnai, 2011a).

Este enfoque no ha estado libre de dificultades ya que muchos autores procuran distinguir la espiritualidad de la religión, alegando que la primera es una

dimensión universal del ser humano mientras que la segunda puede requerir la aceptación de unas determinadas creencias, no compartida por todas las personas. Y también porque el concepto de espiritualidad es de difícil definición (Bouckaert & Zsolnai, 2011b; Ratnakar & Nair, 2012).

Sin embargo, hay cierto consenso acerca del hecho de que la dimensión espiritual de la persona es demasiado importante y vital como para ser excluida de la investigación sobre la ética empresarial, así como de cualquier campo de investigación social, o relacionado con el comportamiento humano (Hart & Brady, 2005; Mitroff, 1998; Mitroff & Denton, 1999).

En línea con estas ideas, recientemente, diferentes estudios han detectado una influencia positiva de la vivencia de la espiritualidad en el ámbito laboral favoreciendo, por ejemplo, la identificación de la persona con la empresa y el compromiso personal con los fines organizacionales (Kolodinsky, Giacalone, & Jurkiewicz, 2008; Rego & Cunha, 2008).

Como ejemplo del crecimiento de este campo de investigación y la generación de nuevas redes de trabajo, el año 2004 se creó en Europa un foro llamado *The European SPES Forum* (en latín, la palabra SPES significa 'esperanza' y la sigla vale por *Spirituality in Economics and Society*). En dicho foro se aglutinan académicos de diferentes países interesados en promover la espiritualidad en relación con la ética empresarial. El año 2014 *The European SPES Forum* pasó a llamarse *European SPES Institute*.

En el libro *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business* los profesores Luk Bouckaert y Laszlo Zsolnai (2011a), fundadores de SPES, recopilan una serie de aportaciones científicas, hechas desde diferentes perspectivas, que pretenden ofrecer alternativas al paradigma materialista aún dominante en el discurso empresarial, convirtiéndose en una bibliografía de referencia sobre la espiritualidad en el ámbito de las empresas.

El año 2015, el profesor Zsolnai editó un nuevo libro titulado *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management* (2015) que revela la dimensión espiritual de la ética empresarial y de la gestión de la sostenibilidad. Esta publicación recoge y analiza orientaciones para la espiritualidad y la naturaleza desde diferentes tradiciones culturales: el cristianismo, el judaísmo, el islamismo, el sufismo, el hinduismo, el budismo y el taoísmo. La espiritualidad es entendida aquí como una búsqueda multiforme de sentido, que conecta las personas con todos los seres vivos y con Dios o una Realidad Última. En este sentido, es considerada como fuente de vitalidad en la vida social y económica, capaz de contribuir a la transformación de la teoría y práctica del *management* actual. Se analizan asimismo nuevos roles de liderazgo y modelos de negocio inspirados en las diferentes propuestas.

No consideramos relevante profundizar ahora en las aportaciones de los mencionados autores, entre otros motivos, por la gran variedad y dispersión en las propuestas. A lo largo de la exposición del pensamiento de Fernando Rielo haremos referencia a algunos autores en relación con estos asuntos, conforme los vayamos tratando.

Otro signo de la expansión de este tema de investigación es la existencia de una revista académica internacional especializada e 'indizada', *Journal of Management, Spirituality and Religion*, y otras muchas que publican artículos sobre espiritualidad y *management*, estando entre ellas, como las más importantes, las siguientes: *Journal of Business Ethics*, *Journal of Management Development*, *Journal of Organizational Change Management*, *Organization* y *Journal of Management Education*.

Realizando una búsqueda a través de la base de datos Scopus, el número de artículos publicados con los términos '*spirituality*' y ('*business*' o '*management*') en el campo de búsqueda 'Article Title, Abstract, Keywords' ha ido creciendo desde el año 1987 (primer artículo publicado recogido en esta base de datos) hasta llegar a 1301

documentos en la actualidad<sup>33</sup>, incluyendo solamente el campo de investigación de ciencias sociales, con más de 100 artículos publicados al año desde 2010 y llegando a un máximo de 183 en el año 2013.

Como forma de introducirnos en este debate acerca de la ética empresarial y la espiritualidad, en mayo del año 2015 presentamos una versión simplificada del contenido del presente capítulo de la tesis al *Spirituality and Creativity in Management World Congress 2015 (SCMWC 2015)*, organizado por el ESADE y celebrado en Barcelona, bajo la forma de una comunicación titulada 'Spirituality and business ethics: exploratory conceptual study from Fernando Rielo's anthropology'. Otra parte de este mismo estudio fue presentada en noviembre del año 2015 en el VI Congreso Mundial de Metafísica organizado por la Fundación Fernando Rielo y la Fundación Idente de Estudios e Investigación, celebrado en la Universidad Pontificia de Salamanca. El texto final de esta segunda comunicación será publicado próximamente en las actas del Congreso.

### **4.3. BREVE RESEÑA SOBRE LA VIDA Y OBRA DE FERNANDO RIELO**

---

Antes de analizar con mayor detenimiento el aporte filosófico de Fernando Rielo, incluimos una breve presentación de su vida y de su obra.

#### **4.3.1. La vida de Fernando Rielo<sup>34</sup>**

---

<sup>33</sup> Actualizado a octubre de 2015.

<sup>34</sup> La reseña biográfica de Fernando Rielo ha sido elaborada a partir de textos publicados sobre su vida y su obra. La principal fuente de información es su biografía oficial elaborada por Isabel Orellana Vilches (2009). Contiene asimismo datos sacados del libro autobiográfico *Leyendas de Amor* (Rielo, 2011b) y de la entrevista publicada bajo el título *Diálogo a tres voces* (Gazarian, 1995). El estilo de

Fernando Rielo nació en Madrid (España), el 28 de agosto de 1923, en una familia profundamente religiosa (católica) constituida por D. Enrique Rielo Vivero y D<sup>a</sup>. Pilar Pardal Espadero y sus ocho hijos, de los cuales cinco sobrevivieron a las penalidades de la época. Su vida estuvo marcada por una especial providencia desde muy pequeño, tanto por los peligros que pasó en su primera infancia, habiendo contado con una especial protección para conservar su vida, como por la presencia tan marcada de la figura de Dios Padre en su conciencia desde niño (Gazarian, 1995; Orellana Vilches, 2009).

El día que recibió la primera comunión estuvo a punto de ser fusilado a causa de su fe, sin embargo el martirio no le asustaba, más bien sentía la inquietud de entregar su vida por amor a Cristo, deseo que le hizo escribir con su propia sangre, cuando todavía era un niño, la siguiente promesa: "Te prometo, Señor, vivir y transmitir el Evangelio con el sacrificio de mi vida y de mi fama, fiel al mayor testimonio de amor, morir por Ti" (Rielo, 2011b, p.66). Tenía asimismo una gran devoción por la Virgen María y por San José (Orellana Vilches, 2009).

Una de las principales experiencias místicas que tuvo en su vida ocurrió el día 28 de agosto de 1939 cuando cumplía 16 años. Cuenta él mismo que hallándose en un campamento juvenil, en los bosques de Valsaín de la Sierra de Guadarrama (Segovia), recibió muy temprano durante un paseo entre los árboles, un mensaje de Dios Padre quien le dijo: "Hijo mío, sé santo, como Yo soy santo" (Rielo, 2011b, p.67). Desde este momento procuró responder con su vida y sus obras a este mandato recibido, que años más tarde descubrió que Jesucristo había confiado también a todos los que le siguieran: "Sed santos como vuestro Padre Celestial es santo" (Mt 5, 48).

---

redacción de estos párrafos recoge el sentimiento religioso del autor que parte siempre de una conciencia profunda de la presencia de las Personas Divinas en su vida.

Fue en el otoño de 1944 cuando sintió recibir un signo de Dios que le condujo a la vida religiosa. Entró este día en un templo de Madrid de los Padres Redentoristas y tras recibir la invitación de un sacerdote a unirse a esta Congregación decidió iniciar su noviciado que le correspondió cursar en Nava del Rey (Valladolid) y posteriormente proseguir sus estudios filosófico-teológicos en el Estudiantado de Astorga (León) (Orellana Vilches, 2009).

Estando cerca de cumplir su formación filosófica-teológica percibió que Cristo le anunciaba que no sería ordenado sacerdote. Finalmente sus mismos Superiores de la Congregación de los Redentoristas le indicaron que buscara su verdadera vocación que sentían no ser la de aquella familia religiosa. Años más tarde tuvo la impresión de parte de Cristo de que debería fundar un nuevo Instituto. Consciente de la dificultad y responsabilidad que entrañaría esta misión, decidió consultar a doce religiosos con fama de santidad a fin de que la negativa de al menos uno de ellos le supusiera no tener que seguir adelante con esta obra. Sin embargo, la opinión de todos fue unánime y favorable a que él iniciara un nuevo carisma (Orellana Vilches, 2009).

Años más tarde, fue en Santa Cruz de Tenerife (España) donde, habiendo sido destinado como funcionario de Correos, percibe la voz divina que le indica: "Esta es la ciudad que he elegido para la Fundación del Instituto: ciudad que será tu cruz y tu gloria" (Orellana Vilches, 2009, p.71; Rielo, 2011b, p.142). Pocos meses más tarde contaba con un gran número de seguidores interesados por vivir su espiritualidad. De tal forma que el 29 de junio de 1959 queda constituida oficialmente esta nueva Fundación bajo la aprobación del Obispo don Domingo Pérez Cáceres. Con la muerte de este Obispo en el año 1961 empiezan momentos difíciles para el Instituto. Sufre



graves persecuciones, al tiempo que la misión se extendía por España y más adelante por muchos otros países del mundo<sup>35</sup>.

En un determinado momento Fernando Rielo sintió que tenía que ofrecer su salud a Cristo considerando ser la única manera de obtener una dispensa laboral para poder dedicarse a las personas que querían vivir este carisma, hecho que llegó a cumplirse poco tiempo después.

Sufrió durante toda su vida por distintas enfermedades, pasando por decenas de intervenciones quirúrgicas, algunas de ellas a riesgo de perder su vida. Las complicaciones derivadas de las enfermedades y las operaciones supusieron la amputación de una pierna que le llevó a trasladarse a Nueva York para recibir tratamiento especializado. De esta ciudad no pudo ya salir, por su delicada salud, hasta el final de sus días. Fallece en esta ciudad estadounidense, el día 6 de diciembre de 2004, posteriormente es enterrado en la cripta de la Catedral de la Almudena (Madrid), su ciudad natal (Orellana Vilches, 2009).

### **4.3.2. La obra de Fernando Rielo**

Fernando Rielo fue un gran promotor de la cultura, el arte, la filosofía y la mística. Creó diversas fundaciones con el objetivo de fomentar, de múltiples maneras, los más altos valores del ser humano. Entre las principales entidades creadas por él, podemos destacar:

- El **Instituto Id de Cristo Redentor de Misioneras y Misioneros Identes**, un Instituto religioso católico de Vida Consagrada de Derecho Pontificio que cuenta con miembros célibes y casados, presente en más de 25 países con el fin último de promover la vivencia de la santidad en común con una

---

<sup>35</sup> Actualmente su Instituto de vida consagrada de Misioneras y Misioneros Identes está presente en 25 países con más de 70 casas en Europa, América, África y Asia.

especial dedicación a los jóvenes que no tienen fe y la defensa de la fe católica en el ámbito intelectual ([www.idente.org](http://www.idente.org)). El término 'idente' es un neologismo que une el imperativo 'id' de la frase de Cristo "Id y predicad el Evangelio a todas las naciones" (Mt 28,19) y la desinencia *ente* del participio latino *-ens, -entis*, que se concreta en la vivencia y testimonio de la filiación divina, siguiendo el ejemplo de Jesucristo.

- La **Fundación Fernando Rielo**, que con sus Aulas de Música, Poesía y Literatura, Pensamiento y Pedagogía, realiza innumerables actividades a nivel nacional e internacional de promoción de estas áreas a través de conferencias, seminarios, publicaciones, premios (algunos mundialmente conocidos como el Premio Mundial de Poesía Mística y el Premio Mundial de Música Sacra), congresos (como el Congreso Mundial de Metafísica que se celebra cada tres años) y otras múltiples acciones, en colaboración también con diferentes universidades y otros entes tanto públicos como privados que comparten algunos de sus fines ([www.rielo.com](http://www.rielo.com)).
- La **Fundación Juventud Iden** dedicada a la educación de niños y jóvenes para la vivencia de los más altos valores humanos. Su lema "Dios, Naturaleza y Sociedad" indica los tres ámbitos principales con los que deben relacionarse para favorecer el máximo desarrollo de su personalidad. Bajo la regla de honor "Restaurar a la humanidad empezando por nosotros mismos" se fomenta una formación integral que parte del compromiso personal y el interés por restaurar en la sociedad en la que están inmersos ([www.juventudidente.org](http://www.juventudidente.org)).
- La **Escuela Iden**, dedicada a la difusión de la obra filosófica original de Fernando Rielo y a la defensa y promoción del Magisterio de la Iglesia Católica. Conjuntamente con las demás fundaciones, especialmente la Fundación Fernando Rielo con su Aula de Pensamiento y su editorial, la

Escuela Idente lleva muchos años trabajando para dar a conocer la obra de Fernando Rielo, en gran parte todavía inédita. De su pensamiento metafísico original derivan aplicaciones a múltiples campos de la filosofía y la espiritualidad como son la antropología, la mística, la teología, la pedagogía, la psicología, la ética, la lógica, la estética, el derecho, entre otros ([www.idente.org](http://www.idente.org)).

Entre otras fundaciones civiles de Fernando Rielo, hay que destacar, la 'Fundación Universitaria Fernando Rielo', con Sede en Roma, que tiene la misión específica del diálogo con el mundo intelectual; la 'Cátedra de Lengua, Literatura y Pensamiento español', en la Universidad de Manila para difusión de la cultura hispánica en Filipinas, la 'Asociación Sanitaria Fernando Rielo', establecida en Roma para dedicación, en colaboración con Cáritas Internacional, a la asistencia médica y civil de los inmigrantes, y la 'Escuela biomédica Fernando Rielo' para postgraduados en el campo de la práctica e investigación médicas.

Fernando Rielo fue Doctor *Honoris Causa* por la Universidad de Loja, miembro de la Academia Norteamericana de la Lengua Española, del Centro Internacional de Estudios Hispánicos y de una serie de asociaciones internacionales de filosofía.

Como reconocimiento a su figura, en 1996 se creó la 'Cátedra de Literatura y Pensamiento Español Fernando Rielo' en la Universidad de Filipinas para promoción de la cultura hispánica; en 2003 la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador) creó la 'Cátedra Fernando Rielo'; en 2013 se creó también en la Universidad Pontificia de Salamanca una 'Cátedra Fernando Rielo' y en 2015 la Universidad Internacional Menéndez Pelayo creó la 'Escuela de Humanidades, Metafísica y Mística Fernando Rielo'.

Rielo, además de filósofo, humanista y fundador de un Instituto religioso, fue un gran poeta místico que, como veremos más adelante, publicó decenas de libros de este estilo literario. También trató de promoverlo considerando la poesía mística

como elevación a arte de la unión de amor con el Absoluto, como dictan sus palabras recogidas en las bases del Premio Mundial de Poesía Mística, creado por él.

### **4.3.3. Producción bibliográfica de Fernando Rielo**

La producción bibliográfica de Fernando Rielo abarca diferentes campos de la ciencia y del humanismo, estando sus principales contribuciones enmarcadas en el ámbito filosófico, la pedagogía, la poesía y la espiritualidad. Todavía hay un material muy amplio de escritos y conferencias impartidas por Fernando Rielo que no han podido ser transcritos, sistematizados y publicados. Se trata de una labor minuciosa que los miembros de la Escuela Idente están realizando en la actualidad.

No hemos podido tener acceso a toda la obra inédita de Fernando Rielo pero sí a algunos textos que están en fase de edición y otros escritos que tratan temas relacionados sobre todo con la ética, la economía, la pedagogía y el método científico.

Según los máximos especialistas en su pensamiento, responsables de ir preparando la paulatina edición de toda su obra, la temática vertida en dichos manuscritos de Fernando Rielo se refiere, especialmente, a los siguientes títulos: "Concepción genética de la Metafísica y de la Ontología", "Metafísica matemática", "Metodología del discurso metafísico", "Teología metafísica", "Teología mística", "Teología física", "Concepción genética de la Lógica y de la Epistemología", "Las carencias de sentido del seudoprincipio de identidad", "Concepción genética de la Estética", "Filosofía de la Ciencia", "Concepción genética de la Sociología y de la Historia", "Crítica de los sistemas filosóficos", "Concepción genética de la Ética", "Concepción genética de la Pedagogía", "Concepción genética del Sicoanálisis", "Concepción genética de la Política y del Derecho", "Teoría sicoética"<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Información proporcionada por la Escuela Idente.

Asimismo, hemos contado con la ayuda del actual Presidente de la Escuela Idente, Dr. D. José María López Sevillano, quien nos ha recibido en tres ocasiones para comentar la visión del Fernando Rielo acerca de los temas que se tratan en la tesis. Su colaboración, mediante las tres entrevistas en profundidad, ha sido fundamental a fin de localizar los documentos más pertinentes para la investigación, con la intención de asegurarnos de no omitir información relevante para nuestro análisis y, sobre todo, poder adquirir una mayor visión integral del pensamiento de nuestro autor.

Cabe mencionar también que la Dra. D<sup>a</sup> Juana Sánchez-Gey Venegas (codirectora de esta tesis) es miembro del equipo permanente de la Escuela Idente, y por tanto, gran conocedora del pensamiento de Fernando Rielo. Este hecho nos proporciona mayores garantías de que el desarrollo de este estudio no se desvía de los fundamentos establecidos por el autor.

Para un mayor conocimiento de la aportación de Fernando Rielo, exponemos en el anexo E sus principales obras publicadas, según recopilación que nos ha sido facilitada por la Escuela Idente. Gran parte de su obra filosófica y literaria ha sido traducida al idioma inglés y algunos libros al italiano, francés y alemán. En el último epígrafe incluimos algunas de las publicaciones más relevantes de otros autores sobre su vida y obra. Existen muchos más escritos sobre él, especialmente los que hayan sido presentados en congresos, jornadas y encuentros que tratan temáticas filosóficas, pedagógicas, poéticas, entre otros.

#### **4.4. CONCEPCIÓN MÍSTICA DE LA ANTROPOLOGÍA**

---

A fin de contestar a la primera pregunta de investigación planteada acerca de la visión del ser humano según el pensamiento de Fernando Rielo, consideramos fundamental establecer un primer acercamiento a su pensamiento metafísico, base y fundamento estructurador de toda su obra.

Las principales claves de la metafísica de Fernando Rielo están expresadas en muchas de sus obras publicadas, ya que el autor siempre relaciona sus aportaciones a las diferentes ciencias con el fundamento metafísico que sostiene su pensamiento. En cualquier caso, para este apartado utilizaremos como bibliografía fundamental el libro *Fernando Rielo: un diálogo a tres voces* (Gazarian, 1995), una entrevista realizada por una catedrático en literatura española y latinoamericana de la Universidad de St. John's (NY - EE.UU.), en la que Fernando Rielo expone muchos aspectos esenciales de su modelo metafísico.

Posteriormente hablaremos de su definición de ser humano y finalizaremos ofreciendo algunas consideraciones acerca de los conceptos espiritualidad, religiosidad y mística. Para estos dos apartados utilizaremos como bibliografía principal la obra *Concepción mística de la antropología* (Rielo, 2012).

#### **4.4.1. El pensamiento metafísico de Fernando Rielo**

Fernando Rielo crea un nuevo modelo metafísico, consistente en la concepción genética, dentro del "ser +", del principio de relación. El "ser" de Rielo, con la grafía "+", indica la ruptura de la identidad "ser es ser" en tal grado que éste se revela constituido en relación genética de singulares seres personales que, en inmanente complementariedad intrínseca, se erigen en único Sujeto Absoluto (Rielo, 1988).

El modelo genético de Fernando Rielo no está inspirado en otras concepciones filosóficas sino en una experiencia vivida por él el día 30 de mayo de 1964. Cuenta el autor que habiendo salido muy temprano a pasear por el Parque del Oeste (Madrid), con fuertes dolores, todavía derivados de una intervención quirúrgica que había sufrido en el estómago, se sentó en un banco y dirigiéndose acongojado a su Padre Celestial dijo: "Yo soy nada; tú, el ser." Y sintió que recibió una respuesta de su parte con gran fuerza afirmando "¡Hijo, yo soy más que eso!" (Orellana Vilches, 2009, p.96). En este momento percibió que esta declaración

recibida sustituía el antiguo “ser es ser” parmenideo. Hablando sobre este hecho, defiende el autor que:

Si este genio de la metafísica, Parménides, se sintió con el derecho, por nadie desmentido, de poner su saber en boca de una diosa gentilica, ¿cuál no será el mío ante la invocación de un Padre que se dirige a un pobre hijo suyo que ama, aunque no posea toda la verdad, esta misma verdad? (Orellana Vilches, 2009, p.96)

Según Fernando Rielo, el gran error de la historia del pensamiento tiene su origen en la tautología presente en el seudoprincipio de identidad inoculado en el “el ser es” parmenídico, con el que se inicia una metafísica estéril, carente de sentido sintáctico, semántico y metafísico. Para él, es necesario, como mínimo, la inmanente complementariedad intrínseca de dos términos, para que haya sentido sintáctico, semántico y metafísico. El “+” del ser significa que “el ser tiene gene”, de esta manera se sustituye la “identidad” por la “congenitud” que es asumido como nuevo concepto de sustancia (Gazarian, 1995; Rielo, 1990).

Según este pensamiento metafísico, la concepción genética del principio de relación se convierte en axioma absoluto, considerando cuando menos, dos seres personales en estado de inmanente complementariedad intrínseca, expresados con la fórmula  $[P_1 \doteq P_2]$ . Los dos seres deben ser personales (no pueden ser de una categoría inferior) ya que la persona es la máxima expresión del ser (Rielo, 2001; Rielo, 2012).

Los nombres propios de estos dos seres que constituyen el modelo absoluto son Padre e Hijo. El concepto ‘Padre’ es ya un nombre de relación porque supone la existencia metafísica de un ‘Hijo’.  $[P_1]$  es el origen que aporta el gene con el que engendra a  $[P_2]$ .  $[P_2]$  es, por ende, engendrado por  $[P_1]$ , de tal forma que su negación dejaría a  $[P_1]$  y a  $[P_2]$  solamente como personas sin una relación que les conforme como unidad absoluta. Esta metafísica constante genética hace que  $[P_1]$  sea Padre y  $[P_2]$  sea Hijo. El término ‘Dios’ en cuanto fundamento metafísico está, por tanto, cuando menos, formado por dos Personas Divinas y, cuando más, para una

inteligencia iluminada por la revelación, de tres Personas Divinas. La revelación añade un tercer ser [P<sub>3</sub>], el Espíritu Santo, que es espirado por el Padre y el Hijo (Gazarian, 1995; Rielo, 2011b).

Sin embargo Fernando Rielo defiende que la concepción genética del principio de relación, formada por dos Personas Divinas en inmanente complementariedad intrínseca, puede ser aceptada por la razón humana como principio absoluto y metafísico sin la necesidad del don infuso de la fe. Este modelo se presenta en el ámbito intelectual, por tanto, con carácter de universalidad o de ecumenismo, no solamente religioso, sino también filosófico (Gazarian, 1995).

El mismo modelo, en un nivel revelado, supondría la existencia de tres Personas Divinas en inmanente complementariedad intrínseca. El hecho de que [P<sub>2</sub>] sea Cristo y que [P<sub>3</sub>] sea el Espíritu Santo pertenece al dominio de la revelación sobrenatural, determinando un axioma metafísico que tiene por Sujeto Absoluto a la Santísima Trinidad [P<sub>1</sub> ≡ P<sub>2</sub> ≡ P<sub>3</sub>].

El ser humano participa, a su vez, de la realidad divina en cuanto que, en el momento mismo de su concepción (dadas las condiciones biológicas suficientes para la generación de una nueva vida humana y dispuesto el psicósoma), el Sujeto Absoluto crea el espíritu y 'se persona' en él a través de su divina presencia constitutiva. Este espíritu es infundido en el psicósoma de tal manera que la divina presencia constitutiva es la que constituye a este ser como persona humana.

Para Fernando Rielo la metafísica y la teología son sinónimos, de la misma manera como lo son la ontología y la mística. La metafísica es la ciencia que estudia la actuación *ad intra* del Sujeto Absoluto (las Personas Divinas entre sí) que solo puede ser manifestada al ser humano gracias a la revelación del axioma absoluto por el propio axioma absoluto a la inteligencia humana. La ontología o mística es la ciencia que, con fundamento en la metafísica, estudia la actuación *ad extra* de este mismo Sujeto Absoluto, en el ser humano y con el ser humano. Es decir, la experiencia revelada de un espíritu personal creado que, inhabitado por la divina



presencia constitutiva, está unido constitutivamente a las mismas Personas Divinas (Gazarian, 1995).

La divina presencia constitutiva en nuestro espíritu es, supuesta la concepción genética de la metafísica, no solo el fundamento de la ontología sino también de todas las ciencias humanas, como son la gnoseología, la sociología, la psicología, la lógica, la moral, etc. Estas ciencias, además, por este mismo principio metafísico, están abiertas unas a otras y relacionadas entre sí, ya que encuentran en el mismo axioma absoluto su dirección y sentido trascendentes.

Según la profesora Sánchez-Gey (2003) la novedad de la metafísica genética de Fernando Rielo radica precisamente en su contenido vivencial, su carácter universal y su propuesta de conciliación entre la filosofía y la teología. Vivencial, porque el Sujeto Absoluto confiere al ser humano, a través del patrimonio genético espiritual –antecediendo cualquier manifestación cultural y religiosa de la persona–, toda su riqueza personal, moral y espiritual. Universal, porque procura situar la relación con el absoluto a un nivel constitutivo, connatural y conformador, y no extrínseco o accidental. Y conciliadora entre la filosofía y la teología, porque eleva el discurso filosófico a una relación vivencial con el Sujeto Absoluto capaz de penetrar en la verdad acerca de Él mismo, del yo finito y del mundo.

En los apartados siguientes veremos de forma más explícita las repercusiones del modelo metafísico de Fernando Rielo y su relación con su concepción antropológica.

#### **4.4.2. La estructura formal y trascendental del ser humano**

Para comprender mejor la propuesta del autor sobre la definición de ser humano, nos remitimos al modo como se refiere a los dos niveles que, inseparables y abiertos entre sí, contempla en su concepción antropológica:

Si queremos estudiar una antropología que dé dirección y sentido a todo el quehacer humano, en su relación cósmica, ecológica y espiritual, debemos considerar una antropología que estudie los dos niveles:

a) el formal, que es el del espíritu sicosomatizado.

b) el transcendental, que es el del estado, acto, forma y razón de ser en el que queda el espíritu sicosomatizado en virtud de la divina presencia constitutiva del Absoluto.

Estos dos niveles, inseparablemente, constituyen todos los ámbitos de relación del ser humano (cósmico, geográfico, social, económico, histórico, cultural, religioso, político, científico) en los cuales deja su huella y su presencia formal y transcendental. (Rielo, 2012, p.43)

Observamos, por tanto que, a nivel formal, define la naturaleza humana como un espíritu sicosomatizado, esto es, un espíritu que asume ontológicamente las funciones psíquicas y orgánicas de nuestro ser. Sin embargo, la estructura humana no se restringe al ámbito formal sino que está definida transcendentamente por la presencia del Sujeto Absoluto en su espíritu. Esta presencia le confiere un patrimonio llamado por Fernando Rielo 'gene ontológico o místico' (o 'patrimonio genético')<sup>37</sup> que abre constitutivamente la persona al absoluto.

Si comparamos la concepción mística de la antropología de Fernando Rielo con otras visiones del ser humano es conveniente notar que él pone el acento en la facultad unitiva como la que hace la síntesis de la inteligencia y la voluntad. Según Fernando Rielo (2012) no es la racionalidad ni la voluntad las que determinan el acto ontológico de la persona sino el espíritu como potencia de unión perceptiva y comunicativa, genetizada por la divina presencia constitutiva, que se proyecta sobre las tres facultades –intelectiva, volitiva y unitiva– con sus funciones sicoespirituales y sicosomáticas.

---

<sup>37</sup> Fernando Rielo distingue la geneticidad espiritual de la biológica o psicológica, siendo el gene ontológico o místico el patrimonio espiritual depositado por el Sujeto Absoluto en el ser humano, en el mismo momento de su concepción.

El autor explica la consciencia humana vinculada a la estructura trascendental de la persona (Rielo, 2012). No la limita, por tanto, a su carácter racional, emotivo, sensitivo, etc. Se trata más bien de un saber convivencial (capacidad de percibir el 'sabor' del absoluto, que inhabita en nuestro patrimonio espiritual), como se denota en la etimología del término latino '*cum-scire*', ese saber '*scire*' (conocimiento) que lleva presente el '*cum*' de compañía, (Lacilla Ramas, 2012).

En este sentido, estaríamos de acuerdo con lo expuesto por Luk Bouckaert en su artículo '*Spirituality and Rationality*' (Bouckaert, 2011) en cuanto que la espiritualidad está por encima de la racionalidad y es la responsable de darle su adecuada orientación.

En la figura 10 expresamos la estructura de la persona humana tal y como recoge el libro *Concepción mística de la antropología* de Fernando Rielo y en la tabla 10 se detallan las funciones sicoespirituales y sicosomáticas en las que se proyecta el acto ontológico del espíritu humano.

Con 'acto ontológico' nos referimos al acto del espíritu. 'Ontológico' viene del griego '*on-ontos*' que significa 'el ser', de aquí que 'ontológico' se refiere al acto, estado, forma y razón de ser del espíritu. En el ser humano el acto es espiritual, pero este espíritu no es puro, absoluto, sino un espíritu sicosomatizado. Por tanto, el acto ontológico también está sicosomatizado. Por ejemplo, cuando decimos "acto de la mente, voluntad, libertad,..." nos estamos refiriendo al acto ontológico proyectado o sicosomatizado en la inteligencia, voluntad o libertad. El acto ontológico necesita de la libertad y, con esta, de las otras funciones sicoespirituales y sicosomáticas de la persona humana. El acto ontológico es, en definitiva, la potencia de unión genitizada por la divina presencia constitutiva, que nos hace ser personas capaces de comunicación mística y de destino (Rielo, 2012).

### La estructura de la persona

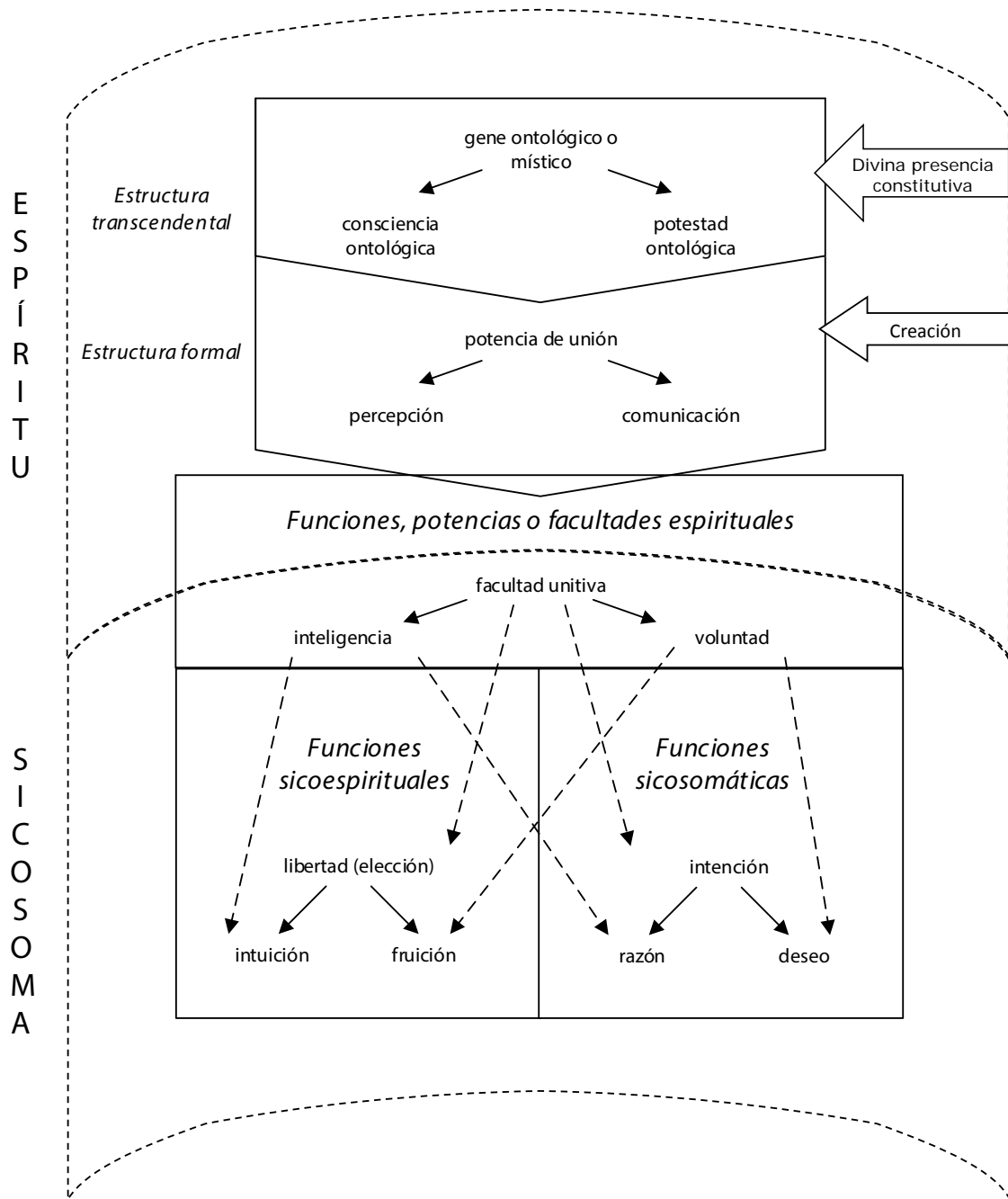


Figura 10: La estructura del ser humano

Fuente: Rielo (2012, p.37)

Tabla 10: Funciones sicosomáticas y sicoespirituales de las facultades				
FUNCIONES	FACULTADES			
	Intelectiva	Volitiva	Unitiva	
Sicoespirituales Elementos estructurales	<b>Intuición</b> Penetración Discernimiento Advertencia	<b>Fruición</b> Apreciación Agrado Consentimiento	<b>Libertad</b> Resolución Aceptación Actuación	
Sicosomáticas asumente Elementos estructurales	<b>Razón</b> Concepto idea, término, y noción Juicio enunciado, sentencia y proposición Raciocinio prueba, demostración y argumento	<b>Deseo</b> Valoración afinidad, similitud y proximidad Atracción estimación, admiración y preferencia Compromiso anhelo, afán y empeño	<b>Intención</b> Impulso iniciativa, ánimo y decisión Tendencia propensión, disposición y actitud Atención esmero, determinación y exactitud	
Sicosomáticas subsumente Elementos estructurales	<b>Memoria</b> Representación Evocación Asociación	<b>Imaginación</b> Ficción Figuración Fantasía	<b>Conectiva</b> Agrupación Articulación Unificación	
Elementos estructurales	<b>Sentimiento</b> Sensación Impresión Apreensión	<b>Emoción</b> Afecto Apetito Predilección	<b>Pasión</b> Interés Entusiasmo Adhesión	
Instintos y pulsiones Estímulos y reflejos	Sentidos internos y externos Órganos, aparatos y sistemas			

Fuente: Rielo (2012, p.39)

Desde el ámbito trascendental de su antropología, el espíritu humano está dotado del llamado 'patrimonio genético' formado por las estructuras y operadores genéticos. Las estructuras y operadores genéticos están clasificados como legislativos, receptivos, atributivos y transfigurativos.

Las estructuras y operadores legislativos son las leyes de la inmanencia, de la transcendencia y de la perfectibilidad. Los receptivos son la creencia, la expectativa y el amor. Los atributivos son la unidad, la verdad, la bondad y la belleza. Y los transfigurativos son las virtudes cardinales y morales. Las estructuras y operadores genéticos quedan reflejados en la siguiente tabla:

<b>Tabla 11: Estructuras y operadores genéticos</b>		
<b>Estructuras y operadores genéticos</b>		
<b>Legislativos</b>	Ley de la inmanencia	
	Ley de la transcendencia	
	Ley de la perfectibilidad	
<b>Receptivos</b>	<i>Nivel constitutivo</i>	<i>Nivel santificante</i>
	Creencia	Fe
	Expectativa	Esperanza
	Amor	Caridad
<b>Atributivos</b>	Unidad	
	Verdad	
	Bondad	
	Belleza	
<b>Transfigurativos</b>	Virtudes cardinales y morales	

**Fuente: Rielo (2012) y elaboración propia**

Fernando Rielo explica, con las siguientes palabras, el significado y el carácter constitutivo de las estructuras y operadores genéticos:

Se denominan 'estructuras' porque soportan el estado de ser y la forma de ser del espíritu y lo proyectan en las facultades con sus funciones sicoespirituales y sicosomáticas, y se denominan 'operadores' porque soportan el acto de ser y la razón

de ser del espíritu proyectándose también en las facultades con sus funciones psicoespirituales y sicosomáticas. Las estructuras y operadores constituyen el 'gene ontológico o místico', que es, frente al 'gene biológico', la codificación o información deitática de nuestro espíritu verificada por la divina presencia constitutiva del Absoluto. (Rielo, 2012, pp.53-54)

Estas estructuras y operadores son, por tanto, la réplica infundida en el ser humano de los atributos divinos. Dichos atributos, en las Personas Divinas, son infinitos mientras que en el ser humano poseen el límite<sup>38</sup> formal de la finitud. En el patrimonio genético se hallan, codificados místicamente, los atributos y virtudes (verdad, bondad, hermosura, amor, justicia, etc.) como trasunto '*ad extra*' de la vida divina del Absoluto (Verdad, Bondad, Hermosura, Amor, Justicia). Este patrimonio genético es, según Fernando Rielo, lo que nos hace imagen y semejanza de las Personas Divinas, representa, a su vez, aquello a lo que se referían otros místicos con expresiones como la 'sustancia del alma' (San Juan de la Cruz), 'lo más hondo e íntimo del alma' (Santa Teresa de Jesús), la 'ley del espíritu' (San Juan Damasceno), entre otros (Rielo, 2012).

La divina presencia del absoluto en el espíritu humano es, a su vez, principio concreacional, actual y epistémico. Principio concreacional porque acompaña a la creación del espíritu dotándole de las estructuras y operadores genéticos requeridos para ser persona. Principio actual porque capacita a la persona para desarrollar plenamente su ser, y epistémico porque inspira el objeto del conocimiento y la actuación positiva que debe ser adoptada por la persona respecto de él (Rielo, 2012).

---

<sup>38</sup> La palabra 'límite' para Fernando Rielo no significa limitación, con una connotación de deficiencia o carencia, sino que establece la distinción entre un ámbito (el formal, con su finitud) y otro ámbito (transcendental, con su apertura). La apertura de la persona al absoluto es, por tanto, potenciación de su estructura formal gracias a la divina presencia constitutiva. Por otro lado la finitud del espíritu sicosomatizado es 'dura condición' a través de la cual la consciencia potestativa y comunicativa actúan en el ser humano (Rielo, 2012).

### **4.4.3. Espiritualidad, religiosidad y mística**

En relación con la definición de espiritualidad, Fernando Rielo distingue la vida espiritual de la vida mística, considerando que la primera está relacionada con cualquier actividad del ser humano, sea buena o mala, con origen en su acto ontológico que es esencialmente espiritual –ya que en el espíritu residen la conciencia, la libertad, la responsabilidad, la creatividad– y la mística se refiere exclusivamente a aquellas acciones que, siendo también espirituales, potencian su naturaleza en conformidad con aquello que más le dignifica (Rielo, 2012).

A fin de determinar qué es lo que más engrandece al ser humano, Fernando Rielo aporta precisamente la descripción detallada de las anteriormente citadas estructuras y operadores genéticos. Este patrimonio genético comporta aquellas características del ser humano que le asemejan al Sujeto Absoluto y le confieren al mismo tiempo su carácter personal. Las acciones que vayan en contra de este patrimonio derivarían en la degradación de la persona y, por ende, de su dignidad. Es místico, por tanto, todo acto de la persona que responde activa y positivamente a la acción del absoluto en el espíritu humano, recibiendo de él una orientación trascendente y perfecta (Rielo, 2001; Rielo, 2012).

La vida mística es, por tanto, la acción de Dios en el ser humano con el ser humano. Dios se comunica como acción agente y el ser humano se comunica como acción receptiva. El ser humano, al recibir la acción de Dios en su espíritu, puede aceptarla, rechazarla o degradarla. Sólo en la aceptación positiva de la acción divina se da la experiencia mística.

Desde esta concepción de la espiritualidad observamos dos aspectos fundamentales del pensamiento de Fernando Rielo: El primero, que su antropología está íntimamente relacionada con su pensamiento metafísico y encuentra su fundamento en él. Segundo, que su definición de espiritualidad deriva directamente de la estructura de ser humano definida por su modelo antropológico.



Según Fernando Rielo, la persona humana no solo es un ser relacional, trascendente y abierto, como dirían también otros autores, sobre todo del Personalismo, sino que su apertura está claramente explicitada y consiste precisamente en el límite trascendental de su ser, es decir, en el patrimonio genético donde habita la divina presencia constitutiva con todos sus atributos (Rielo, 2001).

Una de las consecuencias de que la visión de Fernando Rielo acerca de la espiritualidad parta de su concepción antropológica es que su conceptualización no depende de las creencias y comportamientos de la persona, sino de su realidad ontológica. Es decir, que se trata de una dimensión constitutiva de la persona humana definida por este patrimonio genético que le da su carácter personal y al mismo tiempo las potencialidades necesarias para su desarrollo.

Fernando Rielo aporta también una definición simple de la palabra mística que la asimila a la natural experiencia humana de generosidad y apertura:

La palabra 'mística' tiene para mí una acepción sencilla y a todos comprensible: 'experiencia de la generosidad cerrándose uno al egoísmo'. (...) La mística es, por tanto, ajena a toda connotación de exaltación imaginaria, de huida de la realidad, de especulación irracional, de esoterismo. No podemos, además, reducir la mística exclusivamente a los fenómenos extraordinarios que requieren una intervención divina directa y especial. (Rielo, 2012, p.67)

Conviene aclarar, por tanto, que desde un punto de vista general –y para entrar en diálogo con otros autores que estudian la espiritualidad en el ámbito empresarial– podemos hablar de la espiritualidad como el recto desarrollo de la misma, es decir, como lo que nuestro autor llamaría vida mística –o su contrapunto que es la ascética, como detallaremos más adelante–, a fin de centrarnos en su concreción y vivencia hacia el adecuado desarrollo de la persona.

Cabe destacar, en este sentido, que una auténtica vivencia de la espiritualidad jamás sería posible sin esta relación constitutiva con el absoluto que trasciende al

ser humano. Este aspecto es fundamental en su pensamiento dado que el ser humano no tendría la categoría de persona humana si no estuviera inhabitado por la divina presencia constitutiva del absoluto, por lo que no podría desarrollar aquello que es lo más propio de su naturaleza.

En cuanto a la universalidad de la vivencia de la espiritualidad, Fernando Rielo distingue dos niveles para el desarrollo de la persona en su dimensión espiritual y en su relación con el absoluto: el nivel constitutivo (*deificans*) y el nivel santificante (*transverberans*). La distinción entre los dos ámbitos reside –como indica también la tradición y el Magisterio de la Iglesia– en que los seres humanos bautizados reciben a través de este sacramento la gracia santificante que eleva al ámbito cristológico aquellas virtudes que, infundidas constitutivamente en su ser desde el momento de su concepción, le permiten una unión plena con el absoluto.

Fernando Rielo lo explica afirmando que todos los seres humanos poseen la capacidad de vivir la creencia, la expectativa y el amor –dado que forman parte del patrimonio genético presente en todos los seres humanos– pero solamente los bautizados cuentan con la elevación de estas virtudes al orden santificante a través de la fe, la esperanza y la caridad. La distinción entre un nivel y otro, pongamos por ejemplo el caso de la creencia y la fe, es que nuestro autor sitúa la creencia a un nivel fundante, mientras que la fe, supuesta la creencia, está en un nivel que llama transformante. La creencia es, por tanto, apertura a una fe, la cual es don sobrenatural, que excede por ello la naturaleza humana (Lacilla Ramas, 2012).

En la primera parte del libro *The palgrave handbook of spirituality and business* algunos autores tratan distintos aspectos de la naturaleza de la espiritualidad. Paul de Blot en su artículo ‘Religión y espiritualidad’ (2011) distingue la primera de la segunda en cuanto a que la religión supone unas determinadas creencias y prácticas asumidas por la persona que la sigue, mientras que la espiritualidad se presenta como una búsqueda multiforme por el sentido trascendente de la vida desde la reflexión sobre la propia experiencia humana (Bouckaert & Zsolnai, 2011a).

Otros autores consideran que, aunque algunos buscan distinguir la espiritualidad de la religión, para defender sobre todo la vivencia de la primera en el ámbito empresarial, tratar ambos conceptos de forma dicotómica puede presentar problemas, dado que para la mayoría de las personas que practican alguna religión es prácticamente imposible separar la búsqueda del sentido de la vida –con sus valores y convicciones morales– de la creencia que confiesan (Cash & Gray, 2000). Otro aspecto a tener en cuenta es que la formación para la gestión empresarial desde los valores de las religiones tradicionales también contribuye y ha favorecido enormemente, a nivel histórico, una mayor conciencia ética de los profesionales (Epstein, 2002). Estos argumentos hacen, por tanto, que consideremos arriesgado interesarnos exclusivamente por la espiritualidad (como la conciben los citados autores) dejando de lado la religiosidad como fuente de valores éticos.

Sobre este aspecto y relacionándolo con lo ya explicado anteriormente, Fernando Rielo (2012) diría que la religión cristiana, a través del bautismo, ofrece a la persona una elevación de la acción del absoluto en su dimensión espiritual desde un ámbito constitutivo al ámbito santificante. Sin embargo, esta distinción ofrecida por él supera la dicotomía anteriormente citada, dado que las acciones que favorecen el crecimiento espiritual de la persona son las mismas para los bautizados y los no bautizados. Solamente se distinguen el uno del otro en cuanto al grado de desarrollo posible de su relación con el Sujeto Absoluto y de su perfeccionamiento personal. Cabe destacar, en todo caso, que el hecho de que una persona haya sido bautizada no le asegura tener un comportamiento conforme a su patrimonio genético por lo que podría darse la situación de que una persona no bautizada viviera una espiritualidad más auténtica que un bautizado, dado que, como hemos mencionado, la gracia recibida requiere de la apertura y colaboración de su espíritu en la dirección que aquella le inspira.

Para la concreción de la vivencia de la espiritualidad y la religiosidad en el entorno laboral, podríamos defender que las diferentes manifestaciones de una sana espiritualidad de la persona, estén o no motivadas por la práctica de alguna religión,

podrían ser fomentadas a fin de potenciar el desarrollo personal de quienes conforman las organizaciones. Todo ello, naturalmente, teniendo en cuenta los fines empresariales que se propongan y la justa adecuación de las prácticas específicas que quieran llevarse a cabo con la dinámica propia de la vida empresarial, según cada caso.

Es importante también evidenciar nuevamente el hecho de que todo acto humano tiene origen en la dimensión espiritual de la persona por lo que la misma actividad empresarial, como toda actividad humana, comporta una serie de aspectos que dependen de un sano desarrollo de la espiritualidad. Ejemplos de ello son: la motivación, el compromiso, la creatividad, el entusiasmo, la atención, entre otros, de gran interés para el buen funcionamiento de cualquier organización. Hablaremos de algunos de estos aspectos con mayor detalle en los apartados siguientes.

## **4.5. EL HUMANISMO DE CRISTO**

---

La exposición del pensamiento de Fernando Rielo acerca del Humanismo de Cristo es adecuada para dar respuesta a la pregunta acerca del fin último del ser humano –con la intención de expresar pautas para la acción humana desde un enfoque teleológico– y sobre las relaciones humanas también en el ámbito empresarial.

Fernando Rielo, en torno a los años 70, impartió un ciclo de conferencias en distintas localidades españolas acerca de la defensa de la fe cristiana presentada de forma original con argumentos propios de los debates que se producen en la actualidad acerca de la fe, la existencia de Dios, la ciencia, el problema del dolor humano, etc. Estas conferencias fueron posteriormente recopiladas y publicadas por la Fundación Fernando Rielo bajo el título de colección de Apologética Forense (ver nota 32 en la página 197). De los tres libros que incluye la colección, dos están ya publicados y uno está en fase de edición.

Utilizaremos para este apartado de la tesis sobre todo los libros *El Humanismo de Cristo* (Rielo, 2011a) y *Cristo y su sentido de empresa* (en prensa). En el primer libro Fernando Rielo manifiesta que el Humanismo de Cristo es su gran preocupación. Según él, todavía está pendiente, en la historia de la humanidad, que se dé una adecuada interpretación racional del mensaje de Cristo uniendo las claves metafísicas y místicas reveladas en su Evangelio. Trataremos de exponer de forma clara los principales aspectos ofrecidos por el autor que consideramos útiles para nuestra investigación.

#### **4.5.1. Características esenciales del Humanismo de Cristo**

Algunos de las características esenciales del Humanismo de Cristo, según Fernando Rielo, nos ayudarán a comprender su propuesta:

##### *La sensibilidad necesaria y el buen gusto*

En primer lugar, dice el autor que el Humanismo de Cristo requiere una sensibilidad y una educación previa. No cualquier persona está dispuesta o preparada para comprender, asimilar, aceptar y apreciar el valor del Humanismo de Cristo. Se requiere una madurez espiritual, cultural, moral y humana para comprenderlo con perfecta claridad (Rielo, 2011a). Esta sensibilidad se manifiesta también a través de un sentido estético, solemne, un carácter litúrgico (que Rielo denomina el 'liturgo') que sensibiliza a la persona a un buen gusto dotándole también de una especial capacidad poética, lírica y de visión de todo lo bello (Rielo, en prensa).

Cuando Fernando Rielo habla de la empresa de Cristo que es, en definitiva la salvación de todos los seres humanos, dice que los apóstoles de Cristo, –sus seguidores más fieles– sirven a su empresa de manera incondicional. Pero la elección

de dichos colaboradores se da porque ellos tenían interés, estaban dispuestos y trataban de prepararse para acometer su misión junto a Él (Rielo, en prensa).

En este sentido, podríamos relacionar la vivencia de este Humanismo con la educación de la persona, su sensibilidad humana y disposición interior, de tal manera que la comunicación del mensaje (o dicho en otras palabras, su enseñanza) no es suficiente para que éste sea asimilado y vivido por la persona. De la misma manera no será posible formar en la ética empresarial desde este pensamiento a personas que no tengan una mínima inclinación previa o interés por 'hacerse' con el mensaje. Por ello, y conscientes de esta realidad, indicamos al principio de esta tesis que la propuesta derivada del pensamiento de este autor podrá no ser aceptada por cualquier persona o para cualquier contexto.

#### *El carácter transcendente del Humanismo de Cristo*

En segundo lugar, es necesario entender que el Humanismo de Cristo tiene un carácter transcendente. En este sentido, hablar de centralidad de la persona no es suficiente para abarcar la plenitud de sentido de los más altos valores humanos, dado que éstos se fundamentan en su dimensión transcendente. De la misma manera, esta apertura a la transcendencia requiere ser explicitada de manera satisfactoria. Como hemos señalado anteriormente, la concepción genética de la antropología parte de una visión de la persona como "un ser finito abierto al infinito" (Rielo, 2012, p.57), dotado de todo el contenido de las estructuras y operadores genéticos que hacen al ser humano imagen y semejanza del absoluto.

Esta forma de concebir a la persona también repercute en una manera de explicar el máximo desarrollo de la acción humana y la correcta orientación de su comportamiento. Fernando Rielo explica su nuevo paradigma, evitando los históricos antropocentrismo y teocentrismo, sustituyéndolos por el principio teantrópico que se define como la acción del Sujeto Absoluto en el ser humano y con el ser humano. En sus propias palabras:

Esta dedicación religante constituye el más hondo compromiso que, a modo de antropología transcendental o 'teantropía', se proyecta en todas las dimensiones del ser humano sin limitarse a alguna de ellas. Esta antropología transcendental, incorporada a mi concepción genética de la metafísica y de la ontología o mística, significa "estudio de la actuación del Sujeto Absoluto en el ser humano con el ser humano". Puede dividirse, haciendo la máxima simplificación, la Historia humana en dos tendencias irreconciliables: teocentrismo y antropocentrismo. Lejos de estos dos extremos, mi afirmación conciliante es precisa: no puede entenderse la Historia humana sin la manifestación cultural de la acción sinérgica, teandrofanía, de Dios con el hombre. (Rielo, 2001, pp.76-77)

El paradigma teantrópico de Fernando Rielo nos lleva, por tanto, a una visión de la ética y del Humanismo donde es tan necesaria la libertad del ser humano (con su razón y voluntad) como la actuación del Sujeto Absoluto en él, para que pueda darse cualquier acción buena. Este hecho se produce independientemente de las convicciones religiosas de la persona. Se trata de una manera distinta de exponer aquel consejo, aparentemente paradójico, que se atribuye a San Ignacio de Loyola: "Actúa en todas las cosas como si dependieran de ti y no de Dios, y abandónate en Dios, como si Él lo hiciera todo, y tú nada." (Grupo de Espiritualidad Ignaciana, 2007, p.671).

La matización que ofrece el pensamiento de Fernando Rielo sobre este aspecto es que, efectivamente el ser humano no podría realizar actos buenos si no fuera por la acción del absoluto en él, de la misma manera que el Sujeto Absoluto no puede obrar ontológicamente en la persona sin su acción receptiva consciente y libre. La consecuencia directa que deriva de esta comprensión de su humanismo es que hay una interrelación directa entre el humanismo y la mística de tal forma que los valores místicos no son posibles sin los valores humanistas y los valores humanistas no se realizan sin la experiencia mística (Rielo, 2011a).

Este aspecto es importante para comprender la dimensión transcendental del Humanismo de Cristo, su fundamentación antropológica y su relación directa con la

vivencia de la espiritualidad. Acerca de la espiritualidad de Fernando Rielo, daremos algunos detalles más concretos en el apartado 4.6.2.

### *La 'perfectio' de Cristo como clave*

La tercera dimensión esencial del Humanismo de Cristo que quisiéramos destacar es la comprensión de lo que Fernando Rielo llama la '*perfectio*' de Cristo. Él explica que Jesucristo en su mensaje evangélico llama a todos los seres humanos a vivir una ética especialísima que es la santidad filial. Esta santidad se concreta en la vivencia de la perfección en el amor.

Esta forma de concebir '*la perfectio*' es el principio del Humanismo de Cristo y está basado en el mandato "Sed perfectos como vuestro Padre Celestial es perfecto" (Mt 5, 48) (Rielo, 2011a). La llamada a la perfección, sea a nivel constitutivo (para todos los seres humanos) o a nivel santificante<sup>39</sup>, (para los bautizados) no es el perfeccionismo –que puede entenderse como realizar con perfección diferentes tareas en función de unos determinados objetivos–, sino que es vivencia, desde nuestra ley ontológica de la perfectibilidad, de todos los valores y virtudes que nos asemejan al Sujeto Absoluto y encuentran su síntesis en el sentido del honor<sup>40</sup> y en la caridad (Rielo, 2012).

Fijándonos en este aspecto podemos señalar que la ética derivada del Humanismo de Cristo no tiene una visión de la perfección según la excelencia aristotélica, sino que encuentra en las Personas Divinas su modelo. También es

---

<sup>39</sup> Fernando Rielo utiliza el término '*constitutivo*' o '*dianoético*' para referirse a su pensamiento aplicable a todos los seres humanos y '*santificante*' o '*hipernoético*' para el nivel elevado al orden sobrenatural por el sacramento del bautismo, derivado de la revelación de Cristo.

<sup>40</sup> El autor considera que el sentido del honor es la síntesis de todas las virtudes morales y cardinales. La caridad es, no solo, síntesis de las virtudes teologales sino también de todas las virtudes. El amor es virtud constitutiva mientras que la caridad es elevación al orden sobrenatural de dicha virtud por el sacramento del bautismo (Rielo, 2012).



importante mencionar que, según Fernando Rielo, “el ser humano no tiene que buscar la felicidad: buscarla es su equivocación. La felicidad ontológica o mística es un don que viene cuando, con amor y generosidad, la persona practica la virtud” (Rielo, 2012, p.57).

Esta sería, por tanto, la finalidad del ser humano, su unión con las Personas Divinas a través de la consciencia filial (en el sentido de convivencia íntima y dinámica) desde la vivencia de la perfección en el amor. Esta forma de interpretar la consciencia humana también hace referencia al hecho de que, para Fernando Rielo, el Sujeto Absoluto, le es, al ser humano, tan inmanente como trascendente, ya que habita en él de manera constitutiva. Las estructuras y operadores genéticos legislativos que mencionamos anteriormente (ley de la inmanencia, ley de la transcendencia y ley de la perfectibilidad) corroboran estas características de la acción de Dios en el espíritu humano.

El hecho de que el pensamiento de Fernando Rielo vincule de manera tan clara la fundamentación de la dimensión personal (antropológica) con la de la dimensión comunitaria (metafísica<sup>41</sup>) favorece una comprensión inmediata de lo que debe ser el fin de las relaciones humanas. El fin de las relaciones humanas es, por tanto, aquél que queda dictado por el perfeccionamiento, no solo individual sino también comunitario, codificado en el patrimonio genético de nuestro espíritu.

En el libro *Cristo y su sentido de empresa* el autor señala la gran importancia dialéctica que tiene la frase de Cristo cuando dice “El Reino de los cielos está dentro de vosotros” (Lc 17, 21). Esta expresión también alude a la presencia de esta ‘Empresa de Cristo’, que es el Reino de los cielos, codificada en el interior de cada ser humano.

---

<sup>41</sup> La metafísica de Fernando Rielo habla de la dimensión comunitaria de las relaciones en cuanto que se funda en la relación de amor entre tres seres personales en inmanente complementariedad intrínseca. Esta comunidad divina se constituye en único modelo absoluto y fundamento de todas las demás formas de relación (Rielo, 1990).

Se refiere nuevamente a este mismo código genético que nos hace ser imagen y semejanza de las Personas Divinas.

En este mismo libro, además, el autor nos brinda un texto que aporta claves valiosísimas para nuestro estudio. Citamos sus palabras:

Las posibilidades actuales del mundo son incalculables para construir infinidad de empresas. La naturaleza se presta de forma inagotable a nuevos descubrimientos, nuevas verificaciones a favor del ser humano en su integridad. Pero ¿cuál debe ser el espíritu, la motivación principal, de cualquier empresa? Cristo da el sentido pleno de empresa para lograr objetivos que ésta debe perseguir siempre a favor del ser humano en su integridad: el bienestar físico, el síquico y el espiritual. El principal objetivo que el conjunto de empresas debe tener es el bienestar espiritual; sin éste, el síquico y el físico van a la deriva, y al final estos se degradan porque quedan sin ningún sentido. (Rielo, en prensa, p.27)

Con esta explicación el autor pone nuevamente el acento en la dimensión espiritual de la persona, pero no aislándola de su sicosoma –término que suele utilizar para referirse a la parte corporal y psicológica de nuestro ser–, sino encontrando en el patrimonio genético espiritual la orientación al bienestar de todo ser humano. Esta aportación es significativa para la correcta interpretación de la ética en las empresas ya que apunta claramente a su fundamentación antropológica y la orienta hacia el propósito general de búsqueda del bienestar integral de todas las personas.

En el prólogo de este mismo libro, José María López Sevillano (Presidente de la Escuela Idente) matiza, en la línea de todo lo expresado por Fernando Rielo, que “el objetivo de la empresa de Cristo es incrementar y llevar a plenitud la riqueza del ser humano. Está constituida por una comunidad de personas con un patrimonio genético espiritual que pueden gestionar y poner al servicio de todos” (Rielo, en prensa, p.3).

Es interesante observar la mención al verbo 'gestionar' al referirse a esta herencia espiritual. En este sentido, pone a relucir este elemento vital del ser humano, como 'activo' clave, a fin de que sea tenido en cuenta de manera central para la gestión empresarial.

Otro concepto fundamental que deriva de este pensamiento y tiene repercusiones sobre la concepción de cualquier empresa humana es la idea de comunión. Utilizando nuevamente el modelo de la empresa de Cristo presentada por Fernando Rielo como misión fundamental de su Humanismo, podemos hablar de la comunidad de sus seguidores. Esta comunidad tenía como dos claves de su comportamiento la obediencia y la caridad. Fernando Rielo (2011a) puntualiza además que la síntesis de la caridad y la obediencia es la comunión.

La comunión significa, según el autor, la unión perfecta entre nosotros, conforme a nuestro patrimonio genético. Para ello, debe haber una obediencia y una caridad perfectas. Uno de los signos claros de esta comunión una maravillosa unión psicológica, una integración, contraria a todo tipo de incompreensión. Esta perspectiva hace que los condicionantes, limitaciones y debilidades de los demás queden transfigurados por un amor que ve en el otro siempre lo mejor (Rielo, 2011a).

Desde una concepción general, para la actuación en las organizaciones, la obediencia podría entenderse de dos maneras: como sumisión, propia de la relación jefe-subordinado, o como ofrenda libre y complaciente de la propia libertad, propia de las organizaciones religiosas. Esta segunda manera de comprender la obediencia solo es posible desde la creencia sobrenatural en la acción de Dios a través de la persona que nos dirige. Esta creencia sobrenatural comporta, incluso, la obediencia en situaciones donde el superior se equivoca. Ejemplo de ello es la forma como Jesucristo obedece al César o a Pilato ante su injusta condena. Su actitud tenía como fundamento la convicción de estar haciendo la voluntad de su Padre, manifestada a través de estas personas. Este sentido de la obediencia nos habla nuevamente de valores trascendentes y de una lógica diferente a la del 'mundo'.

Relacionándolo también con el concepto de cultura y valores organizacionales, podemos acudir a las siguientes palabras de nuestro autor: “no se trata de la grandeza del poder sino la lógica del cielo que es el poder del amor, de la generosidad y del servicio” (Rielo, en prensa, p.85).

#### **4.5.2. Los mecanismos de toma de decisión**

Si nos referimos a los mecanismos de toma de decisión, la misma formulación antropológica de Fernando Rielo ofrece una nueva conceptualización para su estudio en relación con la espiritualidad. Siendo el espíritu la ‘sede del yo’ y por tanto, de todo acto ontológico, el proceso de toma de decisiones es un acto espiritual que se proyecta en las tres facultades (intelectiva, volitiva y unitiva).

La toma de decisiones, por tanto, favorecerá el bien de la persona siempre que la acción derivada de ella sea genética, es decir, conforme con la acción del absoluto en el ser humano, con el ser humano, según la dinámica propia de las estructuras y operadores genéticos. Por el contrario, todas aquellas acciones que vayan en contra de las leyes ontológicas del espíritu (por ejemplo, buscar lo menos perfecto en vez de lo más perfecto), o que vayan en contra de la verdad, bondad y belleza, o que potencien los vicios en vez de las virtudes, todas ellas conllevarían una degradación de la persona.

Por tanto, la acción humana estará adecuadamente orientada en la medida en que responda (acción receptiva) con su libertad de forma positiva y activa a la acción agente del absoluto en su espíritu, en consonancia con su patrimonio genético que le proporciona el despliegue de todos estos disposicionales inscritos en sus estructuras y operadores genéticos legislativos, receptivos, atributivos y transfigurativos.

Para Fernando Rielo la palabra ‘disposicional’ o ‘disposicionales’ significa ‘disposición hacia algo’, ‘tendencia hacia algo’ en virtud de la capacidad o apertura

que poseen. Por ejemplo, la creencia, que es una virtud del ámbito *deificans*, es un disposicional para recibir el don de la fe. Si no hubiera esta estructura ontológica, no podríamos recibir el don de la fe, o dicho de otra manera: la creencia no podría ser elevada a fe. Dicha tendencia o disposición no significa, sin embargo, que tengan necesariamente que dar como resultado aquello a lo cual se tiende. Se necesita la gracia para que esta elevación suceda (Rielo, 2012).

Otro aspecto relevante para la toma de decisión es la interpretación que hace Fernando Rielo del conocimiento humano. Para presentar la concepción de la gnoseología de Fernando Rielo necesitaríamos una larga exposición. Su escuela de pensamiento custodia, actualmente, un libro inédito que consta de varios volúmenes titulado *Concepción genética del método*. Dicho libro cuenta con un primer volumen dedicado a la visión propedéutica de la metodología científica. En este libro se expone de manera pormenorizada la propuesta de Fernando Rielo acerca del método científico y la teoría del conocimiento (Rielo, 2002). En otros volúmenes también expone con mayor detalle su concepción de la gnoseología, conforme con su pensamiento metafísico y antropológico.

Según Fernando Rielo, nuestro conocimiento es espiritual y “reducir la percepción humana a su carácter sensorial, sin tener en cuenta los otros caracteres que la acompañan (estimúlico, instintivo, emocional, imaginativo, mnésico, desiderativo, racional, intuitivo, intencional), ha sido una mala gestión en la historia del conocimiento” (2012, p.60) que nos ha llevado históricamente a la destrucción de las llamadas ciencias del espíritu. Esta forma de decadencia se produce fundamentalmente por la falta de amor que se hace evidente en la claudicación de la persona ante sus propios prejuicios y pensamientos nocivos.

El hecho de que el conocimiento sea espiritual nos habla también de aquella convivencia íntima con el Sujeto Absoluto presente en nuestro espíritu humano gracias a la divina presencia constitutiva que expusimos anteriormente al hablar de la racionalidad y la consciencia.

Podemos exponer con palabras del autor algunos criterios que para él suponen vencer, gracias al poder del amor, las tendencias egotizadoras propias de las ideologías. Lo que se pretende con ello es llevar a límite nuestras facultades y con ellas sus funciones sicoespirituales y sicosomáticas, de forma que vivamos un verdadero compromiso ontológico<sup>42</sup>.

Las ideologías tienen la propiedad de pretender sustituir el Sujeto Absoluto por otras realidades que no son el absoluto, dando como resultado, inevitablemente, una serie de proposiciones excluyentes, fanatizantes y reductivas. Las ideologías buscan los intereses propios de la egotización, tales como la afirmación anómala de la propia personalidad, el afán de poder, de lucro o de dominio sobre los demás, la satisfacción de los instintos y tendencias degradantes, todo aquello que no contribuye verdaderamente al bienestar integral de la persona. Contrario a las ideologías, es el amor que potencia, incluye y dialoga:

La expresión 'llevar a límite' significa, en fin, dar unidad, dirección y sentido al objeto de nuestra consciencia desde un modelo absoluto que forme bien nuestro pensar, decidir u actuar. [...] Llevar a límite es liberarse –mediante el recogimiento, la quietud y la unción– de lo inútil, nocivo, lo degradante, lo obsesivo, que acude a nuestra inteligencia, a nuestra voluntad y nuestra unión, teniendo en cuenta todas las funciones de estas facultades. (Rielo, 2012, pp. 102-103)

Estos párrafos nos aportan una pauta valiosa para comprender las implicaciones de este pensamiento desde el punto de vista vivencial. La conducta conforme al amor supone negarnos a todo lo negativo, obsesivo, degradante o inútil que sobrevenga con mayor o menor intensidad a nuestras facultades, sea cual sea su origen.

---

<sup>42</sup> Aconsejamos al lector volver a la página 208 para ver el cuadro completo de las facultades humanas con sus funciones sicoespirituales y sicosomáticas asumentes y subsumentes.

Para ello hay que desarrollar mediante la oración ascética, –expresadas aquí con las expresiones ‘recogimiento’ (en la mente), ‘quietud’ (en la voluntad) y ‘unión’ o ‘unción’ (en la facultad unitiva), propias de la espiritualidad de Fernando Rielo,– el campo abonado de nuestra consciencia para que sea el Sujeto Absoluto quien actúe, dándonos la respuesta acerca de la verdad, bondad y belleza a las cuales nos debemos unir ontológicamente. Es decir, que la acción receptiva del ser humano tiene la principal función de permitir, evitando todo lo negativo, la acción agente del Sujeto Absoluto en su espíritu. No es, por tanto, una cuestión de puro voluntarismo sino de ofrenda de la mente, la voluntad y disposición de la libertad a unirse a aquello que le viene inspirado por el modelo.

#### **4.5.3. Modelo y método: Liderazgo y “Sígueme” de Cristo**

Teniendo en cuenta nuestro interés por relacionar la ética con el liderazgo, si nos preguntamos acerca de la relación que establecen con la espiritualidad, parte de la respuesta viene dada por la literatura actual acerca del liderazgo, la cultura organizacional y la ética empresarial. La influencia del líder empresarial sobre la formación y transmisión de los valores corporativos ha sido afirmada y corroborada por múltiples estudios, teniendo una aplicación directa a la ética empresarial (Abrhiem, 2012; Dickson, Smith, Grojean, & Ehrhart, 2001; Grojean et al., 2004; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013) muy presente también en la literatura sobre espiritualidad y *management* (Dent, Higgins, & Wharff, 2005; Karakas & Sarigollu, 2012).

La aportación valiosa que, en relación con este tema, puede derivar del pensamiento de Fernando Rielo es que Jesucristo es presentado como método y modelo en su ser y actuar, y en el modo como encarna la vivencia de una espiritualidad perfecta. Su vida y sus acciones representan, por tanto, la plasmación concreta de un líder paradigmático que hace posible a quienes quieran seguirle, la inspiración para lograr las acciones que más dignifican al ser humano.

No se trata simplemente de un ejemplarismo extrínseco como modelo humano sino que al ser Persona Divina el modelo está codificado por el método. En el libro inédito de Fernando Rielo, *Concepción Genética del método*, el autor explica la importancia de que Jesucristo sea al mismo tiempo método (camino) y modelo (verdad):

El método contiene, en virtud de estar codificado por un modelo, aquella forma de proceder que puede potenciar nuestra visión del modelo y hacernos con él lo más rectamente posible. Objetivo del método es hacerse con su modelo. La razón es sencilla: el código del método nos instruye sobre el camino hacia el modelo porque el modelo está ya presente en el código metodológico para modelar los elementos —enunciados, definiciones, fórmulas, operaciones...— que constituyen una teoría o un sistema científicos. (Rielo, 2006, p.88)

El hecho de que Jesucristo sea método y modelo procede de la creencia de que él mismo forma parte del modelo metafísico que fundamenta nuestra concepción antropológica. Por este mismo motivo dice Fernando Rielo que el Humanismo de Cristo es metafísico y místico<sup>43</sup> a la vez (Rielo, 2011a).

Volviendo al ejemplo presentado por el autor acerca de la empresa de Cristo: La encarnación de Cristo supone que las tres Personas Divinas acometen una empresa por todos los seres humanos. El hecho de que Jesucristo asuma la naturaleza humana ofrece una clave antropológica de su Humanismo que es la necesidad de ofrecer un ejemplo personal de la misma perfección que predica. Dice Fernando Rielo que sin el ejemplo personal difícilmente las personas que oyeron su mensaje se sentirían tocadas (en prensa). Su predicación acompañada de su vida (o dicho de otra forma, de su liderazgo), hacen más creíble su mensaje. La plasmación más concreta del estilo de Cristo como líder queda rubricada con su “Sígueme” y el

---

<sup>43</sup> Debe el lector recordar que para Fernando Rielo la mística es la acción del Sujeto Absoluto en el ser humano y con el ser humano.



método presentado por Él para la vivencia de su Humanismo es el seguimiento de su Persona (Rielo, 2001; Rielo, 2011a; Rielo, en prensa).

Domènec Melé en su artículo 'Doctrina Social Católica' (2011) también menciona que según la Doctrina Social de la Iglesia el perfeccionamiento de la persona se da en consonancia con su identificación con la persona de Jesucristo y de un modo especial con su vivencia del amor. Fernando Rielo igualmente destaca la importancia del amor como síntesis de todas las virtudes, pero centra la explicación de la identificación con Cristo en la vivencia de su conciencia filial, considerada por él como la clave antropológica. El grado de conciencia filial vivida por cada ser humano se ve potenciado por la vida de oración, explicitada en un trato íntimo y cercano con las Personas Divinas presididas por el Padre (Rielo, 2012).

En la misma obra Fernando Rielo aporta también explicaciones concretas acerca de cómo percibir si existe o no un auténtico estado de oración advirtiendo incluso acerca de las posibles deformaciones de la vida mística (Rielo, 2012). A su vez, Laszlo Zsolnai en su artículo 'Moral agency and spiritual intelligence' (2011) habla de diferentes mecanismos de desvinculación moral por los cuales las personas se eximen de la carga de culpabilidad procedente de la falta moral.

Los dos autores coinciden, aunque desde distintos acercamientos al tema, en que mecanismos como la justificación, la evasión y la proyección, entre otros, son actitudes inauténticas que impiden a la persona detectar y corregir las desviaciones de su comportamiento para lograr una salud espiritual. En cuanto a este aspecto, la solución, según Fernando Rielo (2012) no consiste en ser indefectibles sino de reconocer la propia limitación con humildad, sinceridad y confianza, para emprender un camino de cambio.

## **4.6. LA SICOÉTICA Y LA EDUCACIÓN EN EL ÉXTASIS**

### **4.6.1. Ética, ascética y sicoética**

El Humanismo de Cristo, con su mandato de la perfección, trae consigo una nueva forma de concebir la ética. Fernando Rielo (2011) explica este hecho presentando la nueva rama del saber llamada por él Sicoética. La sicoética hace la síntesis de la psicología y la ética, ni es psicología, ni es ética, ni una se funda en la otra. La sicoética es ciencia que estudia las relaciones de dos campos, la psicología y la ética, encontrando su razón de ser en la ontología. Tanto la ética como la psicología adquieren dos proyecciones: la ética necesita abrirse a la psicología porque esta aporta conocimiento de los condicionamientos, motivaciones, intenciones, origen y evolución de las actitudes y juicios morales, así como de sentimientos específicamente éticos como el deber, la culpabilidad, el arrepentimiento, el remordimiento, etc. Y la psicología ha de abrirse a la ética porque no puede prescindir de la responsabilidad del acto humano (Álvarez Segura, 2014; Rielo, 2001).

Si bien la psicología humana comporta heridas que sirven de atenuantes para la responsabilidad moral, la ética exige a la persona un esfuerzo que en ocasiones puede ser superior a sus fuerzas. Es ahí donde entra la acción del absoluto para hacer posible un propósito que el ser humano por sí mismo no sería capaz de emprender (Rielo, 2001; Rielo, 2011a). La '*perfectio*' de Cristo nos habla, por tanto, de una especie de superética que para ser vivida requiere de la acción de la gracia, o dicho de otra manera, de la acción del Sujeto Absoluto en el ser humano.

Llegados a este punto se hace necesario presentar la distinción que hace Fernando Rielo entre la ética y la ascética. Aunque la ética también encuentre en la antropología su fundamentación, la ascética exige una clara orientación hacia el absoluto, de tal forma que no todos los actos éticos son ascéticos pero sí todo lo

ascético es ético. La vida ascética comporta una interioridad de mayor categoría, mientras que la ética es conformidad a la norma (Rielo, 2012).

No habíamos presentado hasta el momento esta distinción porque, en realidad, la propuesta que ofrecemos en esta tesis va en la línea de incorporar la ascética a la vida empresarial, coherente con la llamada a la perfección, señalada anteriormente como clave del Humanismo de Cristo.

La ascética, a su vez, se diferencia de la mística en cuanto que la ascética se fija en el acto humano, y en la forma de ejercitarse, de practicar, de responder a la acción divina. La mística se fija, a su vez, en la acción divina y su resultado en el espíritu humano. Lo ascético es, pues, condición o medio, absolutamente necesario, para crecer en la experiencia de la unión mística (Rielo, 2012).

La ética tiene, por tanto, para Fernando Rielo, dos niveles. El primer nivel es el de la ética normativa o de los mandamientos (no robarás, no matarás, etc.) mientras que el segundo nivel es el de la santidad filial (ser perfectos como nuestro Padre Celestial es perfecto)<sup>44</sup>. El ser humano, herido por el pecado original, se encuentra limitado para la vivencia perfecta de las virtudes. En este intento de vivir la perfección necesita ser asistido por la presencia del absoluto en su espíritu que le permita lograr aquel bien que le sería imposible sin esta apertura transcendente.

---

<sup>44</sup> Fernando Rielo (2011a) alude al pasaje evangélico en el que Jesucristo expone su elevación de la ley de los antepasados judíos (Mt 5,20-48) hasta llegar a proponer el nuevo mandato de la perfección:

Porque os digo que, si vuestra justicia no es mayor que la de los escribas y fariseos, no entraréis en el Reino de los Cielos. Habéis oído que se dijo a los antepasados: "No matarás" y aquel que mate será reo ante el tribunal. Pues yo os digo: Todo aquel que se encolerice contra su hermano, será reo ante el tribunal; pero el que llame a su hermano "imbécil", será reo ante el Sanedrín; y el que le llame "renegado", será reo de la gehena de fuego. (...) Habéis oído que se dijo: "Amarás a tu prójimo" y odiarás a tu enemigo. Pues yo os digo: Amad a vuestros enemigos y rogad por los que os persigan, para que seáis hijos de vuestro Padre celestial, que hace salir su sol sobre malos y buenos, y llover sobre justos e injustos. Porque si amáis a los que os aman, ¿qué recompensa vais a tener? ¿No hacen eso mismo también los publicanos? Y si no saludáis más que a vuestros hermanos, ¿qué hacéis de particular? ¿No hacen eso mismo también los gentiles? Vosotros, pues, sed perfectos como es perfecto vuestro Padre celestial.

Según Fernando Rielo, con esta 'superética' de Cristo desbordamos el campo de la ética y entramos en el campo de la creatividad, donde todas las acciones están por encima de las propias de la ética natural. En este nivel ya no hablamos de un compromiso moral sino de compromiso ontológico:

El compromiso ontológico está más allá del compromiso moral suscitado por la norma, de tal modo que funda y proporciona a éste dirección y sentido. Radica en el estado y razón de ser genético de nuestro espíritu dotado de una potestad ontológica por la que podemos, libremente, optar por el bien, la verdad, la hermosura, y, en definitiva, el amor, que es la síntesis o forma de todas las virtudes. El compromiso ontológico es, pues, antes y por encima de toda norma. (Rielo, 2012, p.74)

Sin embargo el ser humano presenta también cierta la inclinación al mal y su psicología está marcada por condicionantes de su comportamiento, resultado de experiencias previas o de su educación, creencias, etc. En cualquier caso, el mal presente en el ser humano no le define (le define la divina presencia constitutiva) sino que estas deficiencias suponen degradaciones de alta dignidad de su personalidad. Fernando Rielo llama 'disgenesias' a la degradación por acción egotizadora del acto ontológico del espíritu. Si lo más propio de nuestro patrimonio genético es el amor, como forma de apertura trascendente, el egoísmo supone cerrazón de la persona e impedimento del recto desarrollo de su personalidad:

La libertad humana es direccional, disposicional, diatésica [διαθεσις= *diáthesis*]; no es, por tanto, pura indeterminación. Este disposicional viene viciado por las numerosas vicisitudes de los condicionamientos sicosomáticos influidos por condicionamientos exteriores, por ejemplo, estado de nerviosismo a consecuencia del desempleo, la competitividad por el puesto de trabajo. No se trata, por tanto, de saber si un determinado comportamiento es o no ético, sino, más bien, en qué condiciones sicosomáticas y ambientales puede decirse que este comportamiento es expresión de una personalidad moralmente madura. (Rielo, 2001, p.108)

Es importante, entonces, tener en cuenta la relevancia que Fernando Rielo (2011) confiere al contexto interno y externo de la persona a la hora de analizar su acción desde el punto de vista moral. Según él, el comportamiento verdaderamente inmoral es aquél que tiene su origen en la malicia del espíritu. Los actos no deben valorarse, por tanto, en sí mismos, sino en cuanto a la intencionalidad de quien los realiza, teniendo en cuenta sus circunstancias, pero sin eximirles de responsabilidad.

En cuanto a los comportamientos disgenéticos con origen en condicionantes psicológicos, Fernando Rielo afirma que la neurosis con su síndrome del miedo es su impulso estímulo y que “la perturbación angustiosa del ánimo porque suceda algo contrario a lo que se desea, o por cualquier peligro real o imaginario que se presenta a la psicología o al espíritu humanos, es el síndrome donde se originan todos los complejos” (2001, p.114).

Él hace también referencia a la común experiencia humana de que si actuamos con una libertad deformada, guiada por la mentira, la malicia o el mal gusto, nos sentimos mal, inquietos y con miedo a afrontar cualquier situación (Rielo, 2012). Por tanto, el ser humano es capaz de percibir cuándo actúa con la fuerza liberadora de su patrimonio genético o se aprisiona en las tendencias egotizadoras de su ‘yo’ o ego. El principal síntoma es la llamada neurosis o síndrome del miedo.

La búsqueda de todo ser humano del equilibrio interior u homeostasis pasa, desde una concepción genética de las relaciones, por la posibilidad de perdonar y de ser perdonados ante el error ajeno o propio, incluso cuando la falta supone mala intención. El perdón consiste en un acto de generosidad, basado en el amor, que disuelve muchos conflictos y devuelve la paz al ambiente de una forma auténtica y conforme a la naturaleza humana. El sentimiento de culpa o los resentimientos y rencores agravan muchas veces las alteraciones del ánimo de las personas e induce nuevos problemas y desviaciones de sus fuerzas pasionales (Rielo 2001, Rielo 2012).

De lo que vamos exponiendo se sigue que la sicoética, en relación con la enseñanza de la ética empresarial, aporta matizaciones muy valiosas, especialmente

para aquellas organizaciones que se propongan fines comunes de origen trascendente y fines personales en la línea del perfeccionamiento humano. Para exigir a la persona un esfuerzo que la haga superar continuamente sus propios límites es necesario que exista una motivación digna de ello, en caso contrario, no se trataría de una potenciación de la persona sino de una mera explotación de sus capacidades.

Dice Fernando Rielo (2011a) que, en el Humanismo de Cristo, la capacidad de renuncia no es lo más importante, sino el entusiasmo con que se acometen los más ímprobos esfuerzos por el mismo convencimiento de que formar parte de esta misión común es un privilegio. Los santos son el ejemplo de la vivencia de este entusiasmo sin límites. Como diría San Bernardo: "la medida del amor es amar sin medida".

Con esta dinámica los santos han vencido las mayores pruebas y han logrado la gloria que no buscaron y lo hicieron viviendo una purificación constante (Rielo, en prensa). La sicoética de Cristo, por tanto, está basada en el amor, un amor incondicional que no pretende dirigir el comportamiento humano sino que es altamente capaz de suscitar confianza y atraer a quienes quieren llevar su personalidad a una verdadera plenitud (Rielo, 2001).

Fernando Rielo expone los frutos de la vida conforme al patrimonio genético, que incluye la vivencia de las virtudes, ante las situaciones negativas ocasionadas por nuestras tendencias egotizadoras:

El fruto positivo de la paz y la felicidad lo obtenemos siempre que practicamos la virtud contraria a la circunstancia negativa. Frente a la negatividad de una tendencia instintiva, egoísta, se logra el fruto de la paz y de la felicidad poniendo el acto de templanza y de generosidad. Frente a una situación injusta, se adquirirán estos resultados practicando la virtud de la justicia, frente a la agresión interior o exterior, se obtendrán poniendo mansedumbre por medio de la virtud de la prudencia y de la paciencia; frente a la desgana o debilidad, echando mano de la virtud de la fortaleza

y de la perseverancia; frente al escepticismo, contando con la virtud de la creencia en Alguien que no nos puede fallar; frente a la desesperación, buscando en este Alguien expectativas de futuro. Llamamos al resultado de estas vivencias positivas de liberación interior, de paz y de felicidad 'experiencia mística'. (Rielo, 2012, p.71)

#### **4.6.2. La educación en el éxtasis**

Con el interés puesto en fomentar la vivencia de la ética y la ascética, desde la perspectiva sicoética de Fernando Rielo, es pertinente exponer la pedagogía del éxtasis, propuesta pedagógica del autor.

La pedagogía del éxtasis tiene el objeto de formar la consciencia humana para lograr un estado activísimo de la inteligencia, voluntad y libertad del educando a fin de que se una, con sentimiento de admiración y júbilo, a los ideales y actitudes que le son transmitidos (Rielo, 2001).

La palabra éxtasis significa "salir de para ir a", esto es, de "elevar algo a un referente transcendental que, definiéndolo, lo enriquece" (Rielo, 2001, p.82). Dice Fernando Rielo que "formar esta conciencia extática, capaz de amar, de contemplar, recrear, asimilar y convivir el mejor bien, verdad y hermosura posibles, es el eje de todo progreso y desarrollo en la educación" (ibídem).

También el filósofo y profesor español Alfonso López Quintás en su libro *Vértigo y éxtasis* (1992) y en otras muchas publicaciones, utiliza este mismo término – el éxtasis– para referirse a la capacidad humana de salir de sí misma (o de elevarse) para unirse a realidades de su entorno que promueven el auténtico desarrollo de su personalidad.

Para Fernando Rielo, esta energía extática o potencia de unión es la forma ontológica del acto del espíritu que se proyecta en la mente bajo la forma de fe, en la voluntad bajo la forma de expectativa y en la libertad bajo la forma de amor. Gracias

a estos disposicionales, se forma el espíritu de la norma moral y se determinan la verdad, bondad y belleza de toda acción moral (Rielo, 2001).

La desviación del éxtasis o energía extática hacia algo que no es el absoluto que lo constituye, produce toda clase de degradaciones de la persona. Fernando Rielo (2001) ejemplifica este hecho citando precisamente la desviación del éxtasis por el dinero:

(...) alguien que, poniendo su razón de ser en el dinero, conforma su comportamiento y su psicología en el poder adquisitivo, quedando, por este mismo hecho, atrapado en la dinámica de una riqueza cuantitativa que le exige rechazar, sacrificando valores fundamentales, lo que es obstáculo al imperio del poseer más; en este caso, el comportamiento ético y psicológico degradaría en toda suerte de corrupciones y malformaciones. (Rielo, 2001, p.85)

De la misma manera que ocurre con las ideologías, como mencionamos en el apartado 4.5.2, cabe señalar en este punto lo que llama Fernando Rielo las "absolutizaciones". La palabra "absolutización" consiste en sustituir el absoluto por otro modelo que no es el absoluto, distorsionando así la visión de la realidad (Rielo, 2012).

Si el ser humano absolutiza, por ejemplo, los fines de la empresa o un determinado comportamiento esperado de la persona, pierde visión acerca del modelo que orienta su verdadero perfeccionamiento. De esta manera, se impide su auténtico desarrollo personal y se degrada la dinámica propia de la energía extática, que debe estar encauzada al único modelo absoluto. Este tipo de absolutizaciones degeneran, por tanto, en concepciones anómalas de las organizaciones, guiadas por intereses que no dan plenitud al ser humano.

La profesora Lourdes Grosso García (2006) en su conferencia 'La educación en el éxtasis: modelo genético y aprendizaje' explica la relación entre el éxtasis, el proceso de aprendizaje y la estructura del ser humano (con sus facultades y funciones, estructuras y operadores, etc.). Señala, desde la perspectiva del



pensamiento de Fernando Rielo, que el ser humano debe llevar a límite su inteligencia, su voluntad y su libertad a fin de vivir con sentido de ultimidad, unidad y compromiso su desarrollo conforme a un modelo unificador que dé sentido a toda su existencia. La energía extática espiritual es precisamente la que pone al ser humano en comunicación directa con el absoluto, a fin de que éste sea su modelo unificador (Grosso García, 2006; Rielo, 2001).

La educación en el éxtasis, conjuntamente con la sicoética, aporta una nueva concepción para la formación de la conciencia moral de las personas dentro y fuera de las organizaciones. Su resultado es una libertad activa capaz de comprometerse gozosamente con aquellos propósitos que, como misión común por el bienestar integral del ser humano, se establezcan.

#### **4.7. LA ANTROPOLOGÍA DE FERNANDO RIELO COMO CLAVE DE INTERPRETACIÓN DE LOS CONFLICTOS ÉTICOS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL**

Tras todo lo señalado anteriormente, quisiéramos realizar un breve análisis utilizando la formulación antropológica de Fernando Rielo –y sus repercusiones sobre diversas facetas de las ciencias humanas (espiritualidad, pedagogía, humanismo, ética, psicología, etc.)– como clave de interpretación de las situaciones conflictivas vividas por los profesionales en el ámbito empresarial.

Para presentarlo de manera ilustrativa, mencionaremos algunas reflexiones relacionando las estructuras y operadores genéticos del ser humano con algunos conflictos éticos presentados por los informantes de la investigación empírica. Nos referiremos en este apartado a los conflictos previamente categorizados desde la Teoría Fundamentada, que aparecen numerados y recopilados en el Anexo C (Informe de nodos), en las páginas 383 y siguientes.

Además de estas observaciones, debemos tener en consideración el modelo metafísico de Fernando Rielo desde el cual rechazamos las ideologías que ‘absolutizan’ otros conceptos (dinero, poder, fama,...) anteponiéndolos al único modelo absoluto –la unión de amor entre las Personas Divinas en inmanente complementariedad intrínseca– capaz de dar dirección y sentido a toda la realidad. Sobre las consecuencias de la aplicación de este sistema metafísico ya hemos proporcionado algunos ejemplos prácticos, que se ven también ilustrados por los conflictos narrados.

#### **4.7.1. Estructuras y operadores de carácter receptivo: la creencia, la expectativa y el amor**

La vivencia de la creencia podría haber servido como solución al conflicto nº 10. Este conflicto trata la situación de una persona que, tras una operación de adquisición, debe incluir en su equipo a una empleada de la otra empresa. Su reacción es de rechazo dado que sentía que tenía un volumen muy alto de trabajo y no veía clara la forma de incorporar a la nueva empleada a la rutina.

Desde la perspectiva de la creencia, la actitud más adecuada hubiera sido dar crédito, un voto de confianza a la persona, creer en su capacidad de aportar al equipo, o al menos, ofrecerle la posibilidad –desde la perspectiva también del amor– de ser acogida para poder intentar dar lo mejor de sí en esta nueva situación.

La creencia está directamente relacionada con la expectativa, y ambas, deben estar formadas (orientadas, estructuradas, dirigidas) por el amor. Por tanto, creer en alguien supone esperar de esta persona un bien y no un mal. Para creer y esperar en las personas debemos hacerlo por amor y no por egoísmo, favoreciendo su bien, su desarrollo. Esta forma de actuar ofrece las mejores posibilidades de estar orientada realmente al bien común, aunque conlleve ciertos sacrificios.

Otro aspecto que va fuertemente vinculado a la adecuada orientación de la creencia es la generación de confianza. En el conflicto nº 16 se habla de la importancia de generar confianza entre nuestros colaboradores y también ante los cargos directivos. La confianza se fortalece con la valoración positiva y explícita de las conductas constructivas (reconocimiento del que se esfuerza por colaborar con la obtención de un bien compartido) e induce a una mayor disposición de las personas a asumir responsabilidades y poner a disposición sus capacidades. Está también relacionada con la expectativa acerca de los frutos de esta conducta positiva. En este caso, ambas (creencia y expectativa) son orientadas por el amor, dado que se procura, con generosidad y constancia, un mejor aprovechamiento de los talentos y competencias de cada persona para resolver problemas que afectan a todos.

#### **4.7.2. Estructuras y operadores de carácter atributivo: la unidad, la verdad, la bondad y la belleza**

Posiblemente la verdad sea la estructura y operador transfigurativos que, de manera más evidente, cobra protagonismo en los conflictos en el entorno profesional. Tenemos muchos ejemplos, entre los conflictos éticos descritos, que podríamos agrupar de la siguiente manera: Las situaciones en las que se oculta la verdad por evitar determinadas consecuencias negativas; circunstancias en que se emite información falsa para buscar consecuencias supuestamente positivas; y la falta de transparencia que puede acarrear consecuencias diversas.

Si consideramos los ejemplos de informes emitidos con información falsa de manera intencionada, o la utilización impropia de las competencias profesionales, o las relaciones comerciales no guiadas por la verdad; queda patente la injusticia del acto. Sin embargo, en otros casos no es tan evidente la maldad de los hechos. Una combinación entre unidad, verdad, bondad y belleza sería el criterio adecuado para salir de dudas en la mayor parte de las circunstancias, teniendo en cuenta también las demás estructuras y operadores genéticos.

Pongamos por caso el conflicto número 17. Se trata de una persona que corrige a una empleada delante de terceros. La corrección en sí es un bien, y el hecho que se corrige es verdadero. Sin embargo, la forma de hacerlo no transmite belleza, no es edificante.

Otro ejemplo que habla de la unidad, verdad, bondad y belleza y cómo la relación entre ellas establece de manera más clara la acción ética, es el caso de la persona que utiliza su tiempo dentro del trabajo para cuestiones personales. Es verdad que, generalmente, no se considera adecuado utilizar el horario laboral para asuntos propios. No obstante, posiblemente esta persona podría haber expuesto su situación y sus necesidades personales a alguien con autoridad dentro de la empresa (desde la veracidad) y, de esta manera, saber si queda autorizada para utilizar su tiempo de una determinada manera. Según la importancia de los hechos y la relación que tenga con sus responsables, la respuesta podría concretarse en una dirección o en otra.

Con una visión más humana de la empresa, considerando todas las partes implicadas, lograríamos un ajuste adecuado entre las necesidades de las personas que la forman y los objetivos de la organización. La verdad, en este sentido, sería necesaria para poder avanzar juntos en la determinación del auténtico bien común que vela por el bienestar integral de todos.

#### **4.7.3. Estructuras y operadores de carácter transfigurativo: las virtudes cardinales y morales**

Las virtudes cardinales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) han sido consideradas como pautas para la acción ética desde los tiempos de la filosofía clásica. Tienen la habilidad de expresar aspectos esenciales también de las demás virtudes morales. La vivencia de las virtudes tiene carácter transfigurativo porque transforman el carácter de la persona (cambian su figura) y la forjan hacia su perfeccionamiento. En este sentido, Fernando Rielo confluye con la posición

presentada por muchos autores que las consideran fundamentales para el discurso ético, y también con la doctrina social de la Iglesia Católica. Ejemplo de ello encontramos en uno de los libros más recientes de Alfonso López Quintás (2014): *La ética o es transfiguración o no es nada*.

Si analizamos los conflictos narrados, predominan situaciones que pueden ser consideradas como injusticias. Éstas, basadas generalmente en la descompensación entre el bien recibido por unos y el mal impuesto a otros, suele ser vista de manera clara. La explotación de los más débiles, la manipulación, el abuso de poder, son algunos comportamientos comunes en el entorno laboral. Estas realidades, son además agravadas, muchas veces, por condicionantes que afectan a la persona que se encuentra en desventaja (el subordinado, el expatriado, el que no tiene poder de decisión, el que no quiere perder su empleo...).

Sin pretender justificar las acciones injustas que algunas personas puedan cometer con mala intención –solamente buscando el beneficio propio–, quisiéramos aportar algunas reflexiones desde el modelo, para favorecer el comportamiento ético, teniendo también en cuenta las limitaciones humanas.

Veamos el ejemplo de la persona que, por miedo a perder el trabajo, comete una acción injusta obedeciendo instrucciones (conflictos 6 y 13). O el caso del que, sintiéndose impotente (sin poder de decisión, bajo presión o en un contexto no ético) decide actuar, en defensa propia, incurriendo en acciones menos adecuadas desde el punto de vista ético (conflictos 10 y 37). En estos casos podemos observar que quienes han tomado la decisión se han guiado más por el miedo (característico de la falta de creencia, de expectativa y de amor) que por la justicia, la fortaleza, la prudencia, la templanza, etc.

En este sentido, la creencia (o fe), la expectativa (o esperanza) y el amor (o caridad) dotan a las personas de una mayor capacidad de actuar de forma ética – justa, templada, prudente, fuerte– en estas circunstancias. Ejemplo de ello son los conflictos 8 y 32, donde se toman firmes determinaciones de no incurrir en malas

prácticas, desde una convicción clara de tratarse de la mejor decisión. Esta misma seguridad en la acción ha repercutido posteriormente, al menos en estos dos casos, en resultados positivos para la persona y para la empresa.

Desde esta misma perspectiva de la persuasión de la persona acerca de que la ética es la mejor solución, tenemos los conflictos 4 y 12. Tratan dos situaciones en las que, el directivo en cuestión, debe corregir comportamientos no éticos en su empresa. En el primer caso, había detectado medidas de explotación a sus trabajadores, en el segundo caso, un mal uso del sistema de evaluación de los empleados por parte de un supervisor. Las medidas correctivas aplicadas parten de la convicción personal de quien las emplea, de la claridad de los principios que defiende y de la disposición a enseñar, sin riesgo a represalias, a reflexionar acerca de las consecuencias de las acciones.

En casos como estos queda visible la necesidad de vivir las virtudes cardinales como camino hacia una resolución de conflictos éticos. Si no se emprende este esfuerzo, las tendencias negativas propias y ajenas se convierten en pauta de conducta aceptada en el entorno empresarial.

#### **4.7.4. Estructuras y operadores de carácter legislativo: ley de la inmanencia, de la transcendencia y de la perfectibilidad**

Las leyes de la inmanencia, la transcendencia y la perfectibilidad nos hablan precisamente de la capacidad del ser humano de percibir en su interior (no actuando de manera impulsiva o evasiva) cuál es la mejor orientación que debe dar a sus acciones y a su vida. La dirección y sentido de sus decisiones deben estar definidas por un bien (un principio) que le trascienda, que le lleve a dar lo mejor de sí con sentido de generosidad. La perfectibilidad habla de la inclinación humana al perfeccionamiento de su propio ser y también de las personas que le rodean.

Los mejores ejemplos que ilustran la verdadera vivencia de la ley de la perfectibilidad (acompañada de las leyes de la inmanencia y de la trascendencia), son aquellos en los que la persona, con una clara vocación de servicio y motivaciones trascendentes, se esfuerza en trazar, de manera comunitaria, una senda de aprendizaje continuo. Estos aspectos se hacen visibles, más que en los conflictos, en las propuestas de soluciones aportadas por los entrevistados.

Otra señal de que las estructuras y operadores genéticos dan pautas para la acción ética, y van en consonancia con el adecuado desarrollo de la persona, es que en ningún caso en que los entrevistados han actuado éticamente, se han arrepentido. Cuando preguntamos acerca de si volverían a realizar la misma acción, o a tomar la misma decisión en situaciones semejantes, siempre indican que sí. Las únicas excepciones han sido casos en que consideraban que podrían haber sido más transparentes o haber luchado más insistentemente por el bien (conflictos 28, 29 y 37).

## **4.8. SÍNTESIS CONCLUSIVA**

---

El pensamiento de Fernando Rielo, estructurado desde su modelo metafísico, presenta una visión del ser humano, de espiritualidad, de desarrollo personal y de pedagogía, pertinentes para la fundamentación, enseñanza e implantación de la ética empresarial.

Su propuesta puede enmarcarse en la actual línea de investigación que apuesta por considerar la empresa como una comunidad de personas y la defensa de la vivencia de la espiritualidad en el ámbito empresarial. Además, se alinea con otros autores que vinculan la gestión empresarial con la vivencia de los valores cristianos. Por lo demás, Fernando Rielo aporta un modelo antropológico y metafísico, capaz de guiar la acción humana. Su pensamiento no se desvía del Evangelio, pero lo sistematiza y lo expone filosóficamente.

Sus aportaciones originales van en la línea de la definición del ser humano y la determinación de la adecuada orientación de su comportamiento hacia la dignificación y perfeccionamiento de la persona. Esta forma de orientar el comportamiento humano no procede nunca de manipulaciones sino de la pedagogía del éxtasis que se basa en la activación de la libertad humana hacia la vivencia de la generosidad. Esta generosidad es negación del egoísmo, en conformidad con los dispositionales presentes en nuestro patrimonio genético espiritual (creencia, expectativa y amor) que nos lleva a unirnos a la verdad, bondad y belleza absolutas.

Las organizaciones que tengan como propósito proporcionar bienestar integral a los seres humanos deben tener en cuenta su dimensión espiritual y conocer su dinámica de perfeccionamiento. Tanto la norma moral como la ascética se fundamentan en una antropología trascendente, sin embargo es la dimensión ascética la que lleva a la persona a un ámbito de relaciones más elevado, caracterizado por el compromiso ontológico y la creatividad.

Cristo ofrece, como modelo metafísico y místico, un estilo de Humanismo y de liderazgo que pone en valor las más elevadas capacidades humanas hacia la consecución de unos fines que, si bien superan sus propias posibilidades, alcanzan su cumplimiento gracias a la acción del absoluto en el ser humano y con el ser humano. A este nuevo paradigma le llama, Fernando Rielo, paradigma teantrópico.

La vida de oración se convierte, por tanto, para creyentes y no creyentes, para bautizados y para miembros de otras religiones, en vía de perfeccionamiento de la persona tanto en la empresa como fuera de ella. Consiste en un ejercicio de la potestad humana, ante todas las situaciones de la vida, para lograr incrementar nuestra consciencia filial, es decir, la relación íntima con el absoluto que nos constituye como personas. Esta vida de oración es, según Fernando Rielo, ascética y mística.



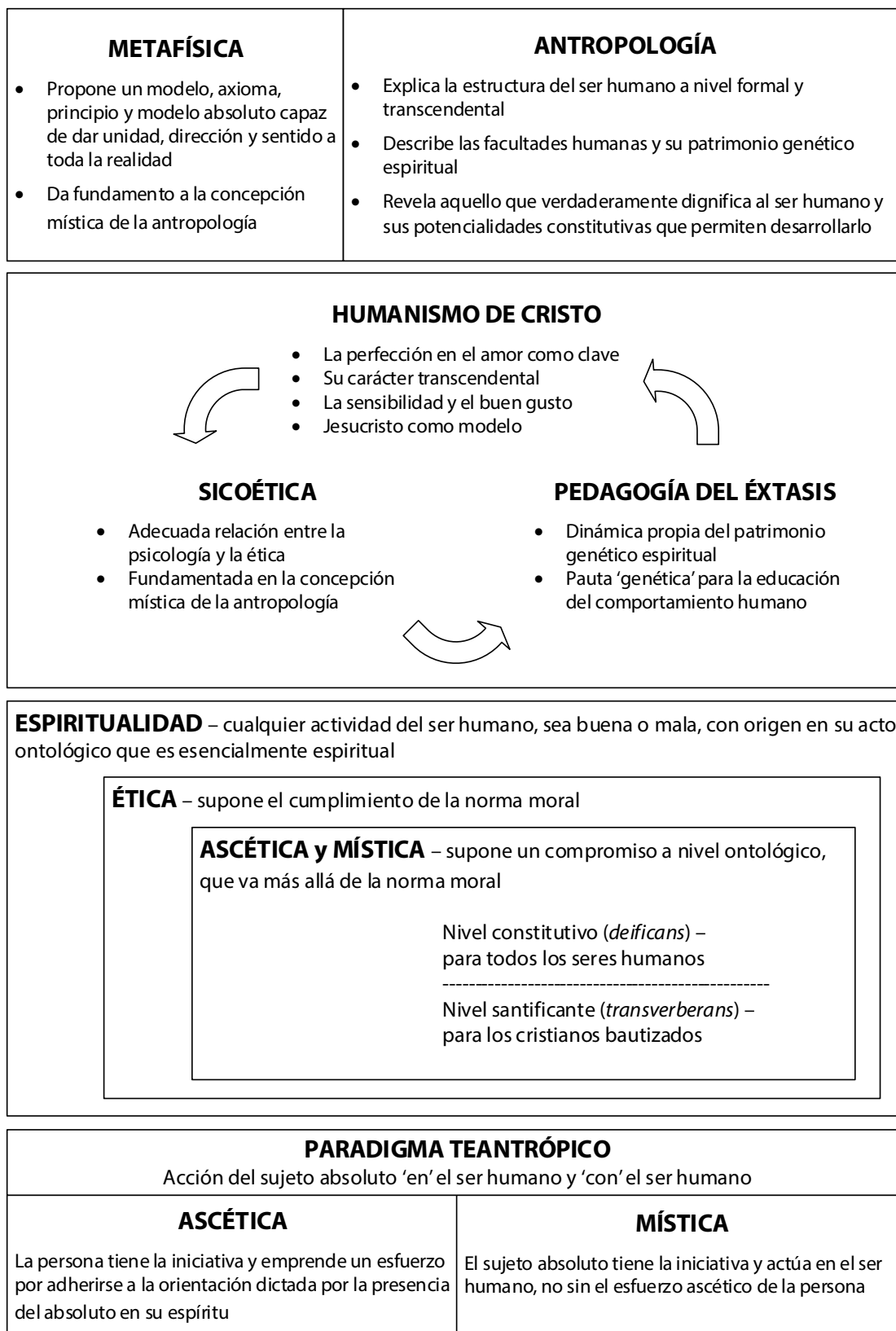
El ámbito ascético de la oración consiste en la ofrenda<sup>45</sup> consciente y voluntaria por parte de la persona, de todo lo negativo, alienante, inútil y obsesivo, a través del silencio en la mente (recogimiento) y la paz en la voluntad (quietud), para unirse a las acciones que nos son inspiradas gracias a la acción del absoluto. El ámbito místico de la oración consiste precisamente en el enriquecimiento de nuestra consciencia ontológica gracias a la infusión en el ser humano, por parte del Sujeto Absoluto, de sentimientos, deseos y acciones que le llevan a su verdadero desarrollo personal.

La sicoética de Fernando Rielo y su forma de concebir el Humanismo de Cristo elevan las relaciones humanas a una escuela de convivencia capaz de fomentar los más altos grados de compenetración entre las personas. Como indica Fernando Rielo: una integración psicológica maravillosa. Otro fruto de esta forma de relacionarse es la felicidad, no como fin sino como resultado de la correcta potenciación de la persona y una equilibrada valoración y educación de sus condicionantes psicológicos, no sin la exigencia de un adecuado sentido de responsabilidad ética. Desde este marco podemos ofrecer pautas para las tomas de decisión, para la reflexión ética y para la formación de las personas en el ámbito empresarial.

Abajo ofrecemos una ilustración que pretenden recoger, a modo de síntesis, los elementos principales de la aportación derivada del pensamiento de Fernando Rielo, aplicados a nuestro tema de investigación. En el capítulo de conclusiones presentaremos las principales propuestas que derivan de este pensamiento, aplicadas a la enseñanza e implantación de la ética empresarial.

---

<sup>45</sup> 'Ofrenda' significa aquí no unirse vitalmente a dichas tendencias, haciendo de esta forma de contrariedad motivo de sacrificio y ofrecimiento, negándose a todo aquello que no procede del absoluto para vincularse a lo que sí se identifica con la verdad, la bondad y la belleza divinas.



**Figura 11: Cuadro resumen de la aportación del pensamiento de Fernando Rielo**

**Fuente: Elaboración propia**

# **5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

---



## **5.1. CONCLUSIONES**

---

El ser humano busca el sentido de su acción y cuando se une a otras personas para alcanzar un fin común, trata de orientar su comportamiento a la consecución de dicho objetivo. La relación entre ética empresarial y estrategia viene dada por la vocación que comparten de dar dirección, sentido y legitimación a la acción humana en las organizaciones.

En este sentido, la formación que se imparte en los centros educativos y escuelas de negocio acerca de las teorías de empresa y sus implicaciones estratégicas, no es ajena a la reflexión ética en las organizaciones. Por el contrario, se trata precisamente de una de las mejores herramientas para la instauración de unos principios sólidos que garanticen una concepción adecuada de la empresa, conforme a la naturaleza de los seres humanos, principales elementos que la conforman.

Si bien ya es conocido que la ética requiere una visión antropológica que la fundamente, también las organizaciones reclaman una concepción adecuada de su razón de ser. Fernando Rielo aporta una visión de empresa que vela por el bienestar físico, psíquico y espiritual de los seres humanos. Simultáneamente presenta una concepción antropológica original que desarrolla precisamente en qué consiste este bienestar integral regido por el bienestar espiritual.

Parece, por tanto, relevante que una determinada concepción antropológica pueda dar luz, no solo a la forma de visualizar el bien de la persona sino también a la manera como debe entablar sus relaciones en los distintos ámbitos de la vida, entre ellos, el empresarial.

Como hemos observado al estudiar los conceptos de ética y responsabilidad social empresarial, es posible distinguir el primero del segundo en que la ética se preocupa fundamentalmente del comportamiento humano en la empresa; mientras que la RSE analiza con mayor detalle las relaciones de ésta con sus diferentes *stakeholders*.

Siguiendo a Fernando Rielo, si consideramos que el fin de la empresa es buscar el bienestar físico, psíquico y espiritual de las personas, entonces esta misma proposición establece pautas para la relación con todos los grupos de interés. Dicho de otra manera, la fundamentación antropológica de la ética empresarial sirve también como base para una adecuada concepción de la RSE y de la estrategia organizativa.

La literatura académica sobre ética y RSE enmarca estos tópicos en relación con la cultura empresarial, el liderazgo y los mecanismos de toma de decisión a nivel personal (teoría de la acción humana) y comunitario (teoría de las organizaciones o teorías de empresa). La práctica profesional, como hemos comprobado en el estudio empírico realizado, parece corroborar este hecho. Entonces veíamos cómo se resaltaba la importancia de tener una estructura sólida de valores, tanto personal como organizacional, y se detectaba la fundamental influencia del líder en la búsqueda de soluciones y, muy especialmente, en la prevención de conflictos. De esta manera, podemos decir que la información que aporta el estudio empírico realizado en el capítulo 3 es coherente con el marco conceptual presentado en el capítulo 1.

No cabe duda de que una correcta definición de los objetivos empresariales (guía de la decisión a nivel organizacional), así como una apropiada educación de la intencionalidad de las personas (guía de la acción individual), son capaces de evitar la mayor parte de los conflictos que se plantean en el entorno laboral. Dan fe de ello muchos profesionales que destacan la posibilidad de alejarse de la 'ruta' de los conflictos éticos, evitando, por principio, determinadas prácticas y contextos de riesgo. De esta manera, confirmamos la pertinencia de, no solo establecer los fundamentos que rigen la acción personal y organizacional, sino también la importancia de explicitarlos claramente para su mejor comprensión e implantación.

Las diferentes visiones del ser humano presentes en las principales teorías de empresa han estado marcadas, generalmente, por alguna de las siguientes

limitaciones: O bien se asientan sobre la 'absolutización'<sup>46</sup> de determinados fines empresariales, que no siempre repercuten en el bienestar físico, psíquico y espiritual de las personas; o bien, analizan la acción humana sin tener en cuenta todas las potencialidades de la persona.

Si bien es cierto que algunas líneas de pensamiento como la conductista, fuertemente apoyadas sobre el principio estímulo-respuesta, son capaces de describir muchas de las reacciones humanas ante determinadas situaciones; una visión deficiente del ser humano puede obviar aspectos muy relevantes para la conformación de su comportamiento. Ejemplo de ello es la creatividad.

Tras el estudio realizado en relación con los conflictos éticos, parece evidente la capacidad creativa de las personas para –superando contextos desfavorables– actuar de manera ética, contradiciendo posibles predicciones según el principio estímulo-respuesta. Refleja un esfuerzo humano por alcanzar, a veces de forma sorprendente, aquel bien mayor que persigue. La creatividad tiene, por tanto, la capacidad de convertir los conflictos éticos en fuentes de nuevas soluciones de negocio, originando desarrollo personal e innovación para el mundo de la empresa.

Fernando Rielo, desde su concepción mística de la antropología, unida a su forma de concebir el Humanismo de Cristo, sitúa la vivencia de los más altos valores humanos en relación con el amor de generosidad, teniendo como fruto la creatividad. Aunque el autor no lo especifica literalmente, deriva de su propuesta filosófica y de su espiritualidad, que la creatividad para él es entendida como la búsqueda activa –y libre de ataduras psicológicas– del máximo bien para los demás<sup>47</sup>. Es, por tanto, una manifestación del amor. La persona creativa es la que no

---

<sup>46</sup> Nos referimos a la consideración de los fines empresariales como único modelo para la orientación del comportamiento humano, en contraposición con la adecuada orientación que solo puede fundamentarse en un modelo antropológico y metafísico basado en el único Sujeto Absoluto.

<sup>47</sup> Como comentamos anteriormente, la creatividad es un signo del Humanismo de Cristo y está relacionada con la vivencia de la generosidad. Supone la superación de las limitaciones humanas,

mide fuerzas para hacer el bien sino que lleva a límite su inteligencia, su voluntad y su libertad a fin de dar lo mejor de sí en favor de otras personas.

Esta actitud genera, más que una preocupación por el cumplimiento de la norma, un compromiso ontológico, vital, que supera con creces las exigencias de la norma. Sin embargo, no cualquier meta compartida puede generar esta motivación en el ser humano. Solo el amor –bien entendido– es capaz de motivar a la persona a este tipo de entrega generosa de la propia vida ante un objetivo común.

La adecuada interpretación de la palabra ‘amor’ requiere la determinación de un modelo metafísico que la eleve a axioma absoluto. La concepción genética del principio de relación de Fernando Rielo describe precisamente la manera como las Personas Divinas, en inmanente complementariedad intrínseca, constituyen único principio, sujeto, modelo y axioma absoluto, como relación perfecta de amor. La sustitución de este modelo absoluto por otro pseudoabsoluto lleva al ser humano a las diferentes manifestaciones de la idolatría que desvían su comportamiento hacia la búsqueda desenfrenada de ídolos como, entre otros, el dinero, el poder o la fama.

Todas las personas tenemos cierta tendencia a la elevación a absoluto de otros falsos bienes que no nos desarrollan como personas, sino que más bien nos degradan. La posibilidad de desenmascarar estos ídolos favorece la adecuación del comportamiento humano, bien intencionado, con la acción que más le dignifica.

La forma más adecuada, por tanto, de educar la sensibilidad de la persona a comprender qué es lo que más le conviene, a ella y a los demás, es a través de una mayor conciencia de su estructura antropológica, y desde ella, de una espiritualidad

---

propias de la psique y del soma, gracias a la actuación del Sujeto Absoluto ‘en’ el ser humano y ‘con’ el ser humano (paradigma teantrópico). La superación de dichas limitaciones es posibilitada por el patrimonio genético espiritual presente en la persona, que abre sus facultades (inteligencia, voluntad y facultad unitiva) a la realidad trascendente y absoluta que le constituye.



restauradora y potenciadora de su patrimonio genético espiritual definido por la presencia del absoluto en el espíritu humano.

Una organización que se proponga buscar el bienestar físico, psíquico y espiritual de las personas, atendiendo a su estructura antropológica, queda legitimada para implicar a sus miembros y desarrollar en ellos todo su potencial creativo conforme con su patrimonio genético espiritual, y no según otros modelos distorsionantes de su personalidad. Esta orientación de cualquier empresa humana va en consonancia, a su vez, con la 'Empresa' (con mayúsculas), que las mismas Personas Divinas emprenden con el propósito de salvar a los todos los seres humanos y hacerles partícipes del Reino de los Cielos. Esta es la causa por la que el bien personal y el bien común confluyen maravillosamente. Ejemplo de esta coherencia entre el modelo antropológico y el modelo metafísico es el hecho de que se encuentran ambos perfectamente expresados en la Persona Divina del Hijo, un ejemplo de líder (perfecto hombre<sup>48</sup>) y modelo de relación perfecta (perfecta comunidad divina de amor).

La explicitación del modelo absoluto que sostiene la concepción antropológica de Fernando Rielo puede producir rechazo en aquellos que no acepten su connotación religiosa (desde un punto de vista 'religante' y trascendente), sin embargo, ofrece la máxima transparencia y total coherencia tanto interna (todos los aspectos de su teoría) como comparada con la experiencia humana. Se trata, por tanto, de un pensamiento profundo, completo y coherente que da respuesta a todo tipo de interrogantes sobre el comportamiento humano, con aplicaciones claras sobre el ámbito empresarial.

---

<sup>48</sup> Se utiliza aquí la habitual formulación dogmática acerca de Jesucristo como "Verdadero Dios y verdadero hombre" expresada también en el Catecismo de la Iglesia Católica (punto 464). No implica por tanto una connotación sexista del término.

En este sentido, una clara aportación que revela ante otros modelos que subyacen las teorías del *management* es la explicitación clara y coherente de sus fundamentos últimos. Es decir, no solo propone un modelo antropológico sino que explica –desde su metafísica, su visión del humanismo, su sicoética, su propuesta pedagógica y su modelo de ser humano– las consecuencias últimas de dicha concepción antropológica: una clave de perfección (la santidad), un modelo a seguir (Jesucristo) y una metodología de crecimiento en relación con nuestra dimensión trascendente (la vida de oración ascética y mística).

Si bien esta orientación de pensamiento puede ser refutada por personas que tengan interés en encontrar un fundamento válido para la ética empresarial, queda patente la importancia de explicitar la fundamentación última de los demás modelos, a fin de, partiendo de ahí, poder juzgar su pertinencia, sus limitaciones, su intención y sus frutos.

A continuación presentaremos algunas propuestas para la enseñanza y la implantación de la ética empresarial, derivadas de los hallazgos resultantes de este trabajo de investigación:

### **5.1.1. Propuestas para la enseñanza de la ética empresarial**

*En relación con el marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial*

- Explicitar las principales aplicaciones e interpretaciones de los **conceptos ‘ética’ y ‘responsabilidad social empresarial’** y fomentar un análisis crítico acerca de su capacidad para explicar la realidad y satisfacer las expectativas humanas respecto a sus relaciones en el ámbito profesional.
- Enseñar el **marco conceptual** presentado en el capítulo 1 destacando la relación de la ética empresarial con todos los demás conceptos

fundamentales del *management*: la antropología, la estrategia, la cultura organizacional, la influencia del líder, las responsabilidades del gobierno corporativo, la acción humana y la teoría de las organizaciones (ver figura 2).

*En relación con las teorías de empresa, los modelos antropológicos y los paradigmas éticos*

- Explicar la relación entre los **fines empresariales y la acción humana** en las organizaciones. Relacionarlas con la ética y la estrategia en el ámbito empresarial (ver figuras 1 y 3).
- Explicar las diferentes **teorías éticas** con mayor aplicación al ámbito empresarial.
- Fomentar la reflexión acerca de la **figura del ser humano** que se considera ideal en el entorno laboral y la que cada uno, personalmente, más valora encontrarse en su día a día.
- Explicar las **repercusiones éticas y estratégicas de las diferentes teorías de empresa**, relacionándolas con el comportamiento humano esperado. Fomentar un análisis crítico acerca de las diferentes propuestas.
- Presentar la taxonomía sobre el modelo del ser humano subyacente a las diferentes teorías de empresa desarrollada en el capítulo 2 y las reflexiones que de ella derivan (ver figura 4 y tabla 2).
- Explicar el **paradigma teantrópico** (acción del absoluto en el ser humano y con el ser humano) como superación del paradigma antropocéntrico presente en algunas concepciones de empresa ‘centradas en la persona’. Explicar que si hablamos de la persona como centro sin explicar bien su apertura a la trascendencia como su fuente de riqueza como ser personal,

entonces podemos distorsionar la comprensión del papel que desempeña en las organizaciones.

- Explicitar cuáles son los elementos que pueden ser más fácilmente comprensibles y asumibles por **personas no creyentes**, y qué otros aspectos requieren la aceptación y vivencia del don de la fe.

#### *En relación con el análisis de conflictos éticos en el campo empresarial*

- Basado en el estudio realizado en el capítulo 3, exponer el mapa conceptual que explica el **proceso de toma de decisión** en situaciones de conflictos éticos y poner algunos ejemplos de situaciones reales (ver figura 8).
- Exponer la **taxonomía** completa del **análisis de conflictos éticos** según los apartados (ver tabla 4): tipología de conflictos; factores que influyen en la toma de decisión; caracterización de decisiones; caracterización de las consecuencias; aspectos importantes a destacar respecto a proceso de aprendizaje; y análisis de posibles soluciones.
- Hablar de la importancia de **identificar los principales riesgos éticos** de una determinada **empresa** en función de la actividad profesional que desarrolla y la necesidad de conocer las características propias de cada **puesto de trabajo** para evitar conflictos o prever la mejor actuación ética ante situaciones problemáticas. Todo ello debe ser explicitado y comunicado para que las acciones preventivas tengan eficacia.
- Invitar a clase a **personas en activo** del ámbito empresarial y pedirles que cuenten situaciones de conflicto ético. Pedir a los alumnos que hagan un análisis de la situación según la tabla 7 (que presentamos a continuación). Pedirles que hagan ejercicios semejantes con información publicada en la prensa o con personas de su entorno cercano.

<b>Tabla 12: Cuadro de análisis de conflictos éticos</b>	
<b>Descripción de los hechos</b>	
<b>Descripción del conflicto</b>	
<b>Principal beneficiado</b>	<b>Principal perjudicado</b>
<b>Análisis de las motivaciones para la decisión a tomarse</b>	
Principal factor de toma de decisión del principal beneficiado	
Principal factor de toma de decisión del principal perjudicado	
<b>Elementos o factores clave que influyen en la formación del conflictos (asimetría de poder, impotencia, contradicción sistémica, etc.)</b>	
<b>Análisis de justificaciones, atenuantes y condicionantes</b>	
Que afectan al principal beneficiado	
Que afectan al principal perjudicado	
<b>Análisis de consecuencias</b>	
Que afectan al principal beneficiado	
Que afectan al principal perjudicado	
<b>Propuestas de solución</b>	
<b>Medios que viabilizan la solución (recursos humanos y/o materiales, poder, virtudes, capacidades, creatividad...)</b>	
<b>Análisis de las posibles consecuencias positivas y negativas de la decisión a tomar</b>	
Positivas	
Negativas	
<b>Análisis de las posibles soluciones para el conflicto actual</b>	
Preventivas	
Correctivas	
<b>Análisis de las posibles soluciones para conflictos futuros</b>	
Preventivas	
Correctivas	

Fuente: Elaboración propia

- Poner **ejemplos** a los alumnos de los mismos conflictos tratados en la tesis y volver a analizarlos desde este modelo. Partiendo de estos ejemplos, preguntarles qué decisión tomarían.

*En relación con la estructura de la persona humana y la toma de decisiones*

- Recordar los **modelos antropológicos** más presentes en la literatura sobre *management*.
- Explicitar los modelos antropológico y metafísico derivados del **pensamiento de Fernando Rielo**. En cuanto al modelo antropológico detallar las estructuras y operadores genéticos, así como las facultades y funciones, especificando cómo influyen en el desarrollo de la persona y la correcta concepción de la acción ética (ver figura 10 y tablas 5 y 6).
- Enseñar a crear un esquema de '**Misión, visión y valores**' adecuado desde esta concepción antropológica y empresarial (ver figuras 1 y 3).
- Fomentar una **nueva comprensión de algunos conceptos** fundamentales para la gestión de personas, a raíz de la aplicación del modelo de Fernando Rielo: entender la **competitividad** como 'dar lo mejor de uno mismo'; entender la **motivación** como el amor; entender la **creatividad** como la búsqueda activa de la mejor forma de hacer el bien a los demás y así alcanzar los fines organizacionales; entender la **eficiencia** como la intención de hacer un aprovechamiento óptimo de los recursos para vivir la generosidad sin incurrir en el deterioro físico, psíquico y espiritual propio y ajeno; entender el **liderazgo** como vivencia del servicio, la generosidad y todo tipo de valores humanos y profesionales de forma modélica<sup>49</sup>, que pueda ser imitada por los

---

<sup>49</sup> Desde la perspectiva del cristiano bautizado sería la vivencia de la santidad.

demás. Desde esta misma línea se podrían trabajar otros conceptos que los mismos alumnos propongan y poner ejemplos de actuaciones genéticas y disgenéticas partiendo del modelo.

- Explicar, **desde el modelo antropológico de Fernando Rielo**, los mecanismos de toma de decisión, poner especial acento en la identificación de cuál ha sido el principal criterio de toma de decisión a fin de **distinguir los criterios genéticos de los criterios disgenéticos**:

Los **disgenéticos** serían, por ejemplo: la búsqueda desmesurada de un ídolo (dinero, poder, fama...); la neurosis o síndrome del miedo como fuente de todos los complejos y justificación de la defensa de los vicios en vez de las virtudes; la increencia, la falta de esperanza y el egoísmo (o falta de amor); cualquier tendencia de evasión o utilización de mecanismos de defensa (contra la inmanencia) y de auto referencialidad excesiva (contra la transcendencia); optar por 'lo menos' en vez de 'lo más' perfecto desde el punto de vista del amor (contra la perfectibilidad); la mentira, la maldad y la fealdad en vez de la verdad, la bondad y la belleza.

Los criterios **genéticos** de toma de decisión serían, al contrario de los expuestos anteriormente: la búsqueda del amor como fin supremo (principio absoluto); la generosidad como vivencia de todos los valores; la creencia (o fe), la expectativa (o esperanza) y el amor (o caridad); desde el amor hacer un correcto uso de la ley de la inmanencia para detectar los propios defectos, la transcendencia para salir de uno mismo con sentido de generosidad y la perfectibilidad para avanzar en el desarrollo personal; optar por la defensa de la verdad, la bondad y la belleza.

- Según este modelo de toma de decisiones, utilizar el análisis empírico del capítulo 3 para proponer a los alumnos que **identifiquen** en las situaciones de conflictos éticos las **tendencias disgenéticas** y las acciones emprendidas en conformidad con el patrimonio genético.

- Explicar el adecuado equilibrio entre la gestión de nuestros condicionantes psicológicos y la responsabilidad moral en la acción empresarial, desde la perspectiva de la **sicoética** propuesta por Fernando Rielo. Para ello, explicitar la importancia de la actuación del Sujeto Absoluto en el espíritu humano como potenciador de la acción humana conforme a su patrimonio genético y posibilitador de la superación de muchas limitaciones. En este sentido, profundizar en la comprensión de la importancia de cada estructura y operador genéticos.
- Desde la propuesta de la **pedagogía del éxtasis** de Fernando Rielo, ayudar a los alumnos a conocer las ventajas que aporta el desarrollo del éxtasis de las personas, como manera de potenciar su potestad espiritual y fomentar, sin manipulaciones, la vinculación libre, activa y entusiasmada de su comportamiento hacia una meta compartida.

#### *En relación con el liderazgo y la cultura empresarial*

- Fomentar la comprensión más profunda de la figura del **líder empresarial** como una persona con **autoridad moral**, que sea ejemplar en la vivencia de las virtudes y servicial en la ayuda mutua para la potenciación de las personas que conforman la empresa y para la consecución de los fines empresariales que, legítimamente, se establezcan.
- Queda pendiente desarrollar todas las implicaciones de la **figura de Jesucristo como líder paradigmático**. Sin embargo podemos destacar algunos aspectos tales como: la forma de atraer a sus colaboradores expresada en su '**sígueme**' (ejemplo personal, acompañamiento, cercanía, implicación de total del que le sigue, etc.); la entrega de la propia vida por la vivencia del amor de **generosidad** y para la consecución de un fin trascendente; la **obediencia** a su Padre Celestial, quien le indicaba cómo debía orientar su acción; la actitud de **servicio**; la **búsqueda del bienestar**



**físico, psíquico y espiritual** de todas las personas, primando el espiritual como forma de dar dirección y sentido al físico y psíquico (entre otros aspectos...).

- Explicar en qué consiste una **empresa 'genética'**, definir las pautas para la creación de una **cultura empresarial 'genética'**. Todo ello basado en la definición de empresa propuesta, el Humanismo de Cristo, la sicoética, la educación en el éxtasis y los valores evangélicos que son, a su vez, posibilitadas en el patrimonio genético espiritual del ser humano. Relacionar también la cultura empresarial con la espiritualidad, según el modelo.

#### *En relación con la espiritualidad*

- Enseñar la **vida de oración** como forma de desarrollar la consciencia de la persona acerca de su dignidad y la correcta utilización del patrimonio genético espiritual para el perfeccionamiento de su personalidad y la **consciencia filial** como clave antropológica. Para adentrarnos con mayor detalle en la espiritualidad de Fernando Rielo serían necesarias muchas explicaciones adicionales. De forma general, conviene mencionar la importancia central del recogimiento, la quietud y la unión ascéticas como requisitos imprescindibles para la vivencia de la mística<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Como hemos mencionado anteriormente, el recogimiento ascético implica el esfuerzo empleado por la persona para rechazar todos aquellos pensamientos negativos, obsesivos, inútiles o alienantes que no procedan del Sujeto Absoluto, haciendo silencio a todos ellos en su mente, con el fin de permitir la acción del mismo absoluto inspirándole pensamientos conformes con su patrimonio genético espiritual (recogimiento místico). La quietud ascética, a su vez, supone el empeño desde la facultad volitiva por poner paz a aquellos sentimientos e impulsos propios de las pasiones negativas (ira, egoísmo, orgullo, avaricia...) a fin de permitir la acción del absoluto que le transmita la serenidad, fortaleza y todo tipo de deseos y sentimientos positivos capaces de moverla a una mayor vivencia de la generosidad (quietud mística). La unión ascética y su contrapartida, la unión mística, suponen la acción teantrópica por la que el absoluto actúa en el ser humano y con el ser humano, no sin la

- Enseñar la **vivencia de las virtudes** como forma de forjar el carácter de la persona y crear hábitos acordes con la ética (nivel de compromiso con la norma) y la ascética (nivel de compromiso ontológico). Tener especial atención a las virtudes cardinales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza), además de la creencia, expectativa y amor (disposicionales<sup>51</sup> presentes en todo ser humano a nivel constitutivo y que pueden ser elevados, por el bautismo, al nivel santificante expresado por las virtudes teologales de la fe, la esperanza y la caridad).
- Explicar los **mecanismos de defensa** más habituales, propios de la tendencia humana a sustituir el único absoluto por otros falsos absolutos, que no posibilitan una adecuada orientación de nuestros pensamientos, deseos y acciones. Ejemplos de ello, muy frecuentes en las organizaciones empresariales, regidos o bien por las ideologías o bien por la tendencia egótica acompañada de la neurosis o síndrome del miedo, son: las **justificaciones** (para intentar eximir de responsabilidad a la persona que comete una acción no ética), las **diferentes formas de evasión**<sup>52</sup> (activismo,

---

decisión consciente, voluntaria y libre de la persona de unirse a aquel bien, bondad y belleza que verdaderamente le dignifican. En el libro *Concepción mística de la antropología* (2012), Fernando Rielo explica con mayor detalle los aspectos clave de la vida de oración según su pensamiento y espiritualidad, explicitando el contenido del recogimiento y la quietud, tanto ascéticas como místicas, y las posibles deformaciones de la vida mística incluyendo diferentes tipos de mecanismos de defensa. Remitimos al lector interesado en profundizar en estos aspectos a dicha obra.

<sup>51</sup> Como explicamos en el capítulo 3, Fernando Rielo utiliza el término 'disposicional' o 'disposicionales' con el significado de 'disposición hacia algo', 'tendencia hacia algo' en virtud de la capacidad o apertura que poseen.

<sup>52</sup> Muchas personas pasan la mayor parte de su tiempo en su local de trabajo. La evasión del empresario que no quiere ir a su casa porque es más fácil tratar con las exigencias profesionales que con las preocupaciones familiares, degrada a la familia, a la empresa y a la sociedad en la que está inmersa. Esta situación es aún más grave si esta persona exige a otros (sus subordinados, por ejemplo) que adopten este mismo comportamiento. En este tipo de contextos, la empresa también asume una importante responsabilidad social. Por tanto, no debiera fomentar este tipo de prácticas aunque desde un punto de vista económico fuera, aparentemente, en su beneficio.

evitación de determinados conflictos, no querer asumir responsabilidades, etc.), la **proyección** (cometer acciones no éticas o disgenéticas y esperar que los demás hagan lo mismo, como personas 'adictas' al trabajo o con horarios excesivamente irregulares,...), entre otros aspectos.

### **5.1.2. Propuestas para la implantación de una cultura empresarial ética**

#### *Sobre la formación para la ética empresarial*

- Impartir formación en las empresas con las ideas expresadas en el apartado anterior acerca de la **enseñanza de la ética empresarial**, adaptándolas a cada contexto.
- Enseñar a identificar las tentaciones, trampas, tendencias del entorno, las tendencias personales a fin de **ser más conscientes de los síntomas de lo 'disgenético'** (la ansiedad, la frustración, el miedo, los complejos,...) para no tomar decisiones basadas en estas inclinaciones. Identificar también los pensamientos negativos, obsesivos, inútiles, alienantes; los deseos desordenados; y otros afectos que estén restando libertad a la persona.
- Enseñar a **resolver los conflictos desde la vida de oración** (silencio en la mente, paz en la voluntad, no unirse a la tendencia negativa sino a la virtud contraria) y el conocimiento de las pautas defendidas por la cultura empresarial ante situaciones concretas.
- Impartir **formación** sobre los **instrumentos** de ética empresarial que se empleen e invertir en **sistemas de comunicación** que aseguren su correcta trasmisión y comprensión.

*En relación con la estrategia de la organización*

- Desarrollar el **perfil estratégico de la empresa según el marco conceptual propuesto** en el capítulo 1 y desde una **adecuada comprensión de los fines empresariales** conformes con la concepción antropológica que fundamenta la ética empresarial.
- Elaborar un **perfil ético de la empresa** donde se expliquen aquellos aspectos propios de su actividad empresarial que conlleven mayor riesgo de acciones no éticas. Determinar claramente la posición de la empresa, que debe ser asumida también por sus todos sus *stakeholders*, en relación con cada uno de estos aspectos. Unir este perfil ético a la elaboración del código de conducta de la organización.
- Establecer **posibles pautas para procesos de cambios estratégicos** (líneas rojas, preguntas sobre la geneticidad de las relaciones con los *stakeholders* según el modelo antropológico, etc.).

*En relación con los instrumentos tradicionales de gestión de la ética y la RSE*

- Utilizar los **instrumentos tradicionales** (códigos de conducta, de buen gobierno, memorias de sostenibilidad, sistemas de denuncia o comunicación de comportamientos no éticos,...) en la medida en que colaboren a una adecuada implantación y transmisión de los valores éticos corporativos (no simplemente por imagen, cumplimiento superficial... y, en todo caso, evitando una burocracia excesiva).
- Adaptar los **códigos de conducta** a la realidad de la empresa, como hemos mencionado anteriormente, tratando fundamentalmente los puntos que sean más sensibles en su actividad concreta (materialidad) y que representen mayor riesgo ético; o sean especialmente útiles para la ayudar en la toma de

decisión y hacer explícito el comportamiento deseado por la empresa ante situaciones conflictivas.

### *Implantación y control de la ética y la RSE en todos los sistemas y estructuras empresariales*

- Vigilar la **adecuada utilización de los sistemas y estructuras empresariales**, muy especialmente los sistemas de **contratación**, de **evaluación** del personal, de **retribución**, de **despido**, de **formación**, de gestión del **tiempo**, de conciliación de la **vida familiar y laboral**, de prevención de **riesgos laborales**, entre otros. Estar más atentos a aquellas áreas donde se puedan generar mayores dificultades.
- **Implantar** en algunos de estos sistemas, cuando sea posible y oportuno, **otras acciones concretas** que fomenten la vivencia de los valores éticos y potencien aquellos aspectos de la persona que más le desarrollen: trabajo en equipo, creatividad, generosidad, comunicación fluida, espíritu de servicio, cooperación, confianza, etc.
- En el proceso de **selección de personal y contratación**, incluir en las preguntas que se realizan a los candidatos, algunas cuestiones acerca de su concepción de empresa, su concepción de la persona, sus principales valores, sus motivaciones, en la línea de las preguntas de la parte II de la entrevista realizada en esta tesis. El propósito es conocer mejor a la persona y a la vez aprender un poco acerca de aquellos aspectos principales que se puedan potenciar (su éxtasis<sup>53</sup>) para el bien de la persona y de la organización. Tener en cuenta, a la hora de seleccionar para los puestos con mayor

---

<sup>53</sup> Recordar que la educación en el éxtasis es preventiva y curativa, y que éxtasis es sinónimo de generosidad, alegría, creatividad, ánimo, etc.

responsabilidad de liderazgo, la vivencia e identificación con los valores y la cultura organizacional.

- Potenciar, desde una perspectiva 'genética', **que las personas desarrollen su capacidad creativa** que, de otra manera, podría quedar anulada ante miedos, complejos y vicios de los más variados orígenes. Existen muchas formas conocidas de potenciar la creatividad de las personas, –como los concursos internos de ideas, las dinámicas de innovación, o la posibilidad de que dediquen parte de su tiempo a desarrollar algún proyecto que les motive de forma especial y que consideren que puede ser de valor para la consecución de los fines de la empresa<sup>54</sup>– pero también es importante fomentar un ambiente de trabajo propicio en el que esta creatividad fluya de forma natural, lo cual se consigue cuando la persona vive un entusiasmo e identificación con los fines organizacionales.
- Ser muy conscientes a la hora de establecer **sistemas de incentivos** de cualquier tipo para evitar que se fomente un comportamiento que no vaya a favor de la dignidad de la persona<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> La empresa Google solía emplear esta práctica permitiendo a sus empleados que dedicaran el 20% de su tiempo a proyectos propios. Desde hace algunos años, la dedicación a iniciativas diferentes de las que define el *core business* de Google ha ido en decremento debido a las políticas de retribución por objetivos que fomenta la dedicación de los empleados a los negocios que contribuyen más a su competitividad empresarial. Se trata de un buen ejemplo acerca de la importancia de ser coherentes en las acciones de cultura empresarial, donde finalmente se hace necesario priorizar un aspecto en vez de otro. Si la misma empresa ofrece, además de cauces para el desarrollo de la creatividad, incentivos a la decisión basados en criterios económicos, entonces la medida de fomento de creatividad pierde eficacia. Si la empresa fomenta la creatividad solamente como medio para obtener un bien económico, es previsible que, en algún momento, su decisión acerca de esta medida de promoción interna sea modificada.

<sup>55</sup> Como hemos observado gracias al análisis empírico, en el mundo de la empresa es habitual que se considere normal un comportamiento no ético. Muchas de estas prácticas se generan a cambio de un supuesto 'beneficio contractual'. En estos casos, lo que se produce es que se 'compra' a la persona, degradando así su dignidad.

### *Implantación de nuevas herramientas de ética empresarial*

- Elaborar un **perfil ético de los puestos de trabajo** a fin de prevenir conflictos asociados a un determinado puesto de trabajo. Se trata de describir las condiciones del puesto con mayor influencia sobre la posible generación de conflictos éticos, a fin de relacionarlas con las características de la persona que debe asumir dicha función profesional. De esta manera es posible una mayor adaptación de la persona al cargo, y aumentar así, su capacidad de reacción positiva ante determinadas coyunturas<sup>56</sup>.

Se deberían describir situaciones que afectan a su puesto, tales como: riesgo de recibir sobornos, excesiva influencia de la inestabilidad externa, excesivas demandas sobre su tiempo, alta responsabilidad sobre determinados *stakeholders*, riesgos de conflictos de intereses (personal-organizacional, personal-social, entre departamentos,...), importancia de su liderazgo (influencia sobre otras personas), etc.

Esta propuesta no pretende solamente contribuir a encontrar una persona adecuada, desde el punto de vista ético, para los puestos de trabajo, sino también una forma de que antes de asumir una determinada responsabilidad ella pueda conocer los riesgos y responsabilidades que su puesto conlleva.

---

<sup>56</sup> Como indica el capítulo de libro *Determining a job candidate's ethics profile: Integrity, personality, and moral reasoning level tests* de Denis Collins (2009), existen diversas propuestas de tests para evaluar el perfil ético de los candidatos a un determinado puesto de trabajo, aunque sus resultados no son del todo fiables. Sin embargo, no es tan habitual que se expliciten los riesgos éticos asociados a un determinado puesto de trabajo, más allá de lo que recogen los códigos éticos y/o deontológicos de organizaciones o gremios profesionales específicos. La propuesta que presentamos de elaborar un perfil ético para los puestos de trabajo, sobre todo de aquellos con mayor probabilidad de inducir a comportamientos no éticos, no solo pretende ayudar a seleccionar la persona más adecuada para el puesto sino también informar y prevenir los conflictos éticos con los que podrá encontrarse en el ejercicio de su profesión.

- Utilizar el **cuadro de análisis de las situaciones conflictivas** presentado anteriormente (ver tabla 7) para aumentar la consciencia de la persona acerca de los factores que están en juego en una situación conflictiva y estructurar su pensamiento. Dar la posibilidad de que los empleados tengan a mano también una tabla resumen de tipificación de los conflictos –como la tabla 4 resultante de la Teoría Fundamentada– para poder encontrar los elementos propios de su situación o agregar nuevos aspectos.
- Además del cuadro de análisis mencionado, ofrecer a los empleados de la empresa la siguiente **guía para la toma de decisiones ética**. Ante una situación de conflicto ético (real o posible), realizar el siguiente ejercicio<sup>57</sup>:
  - Describe la situación que te supone un conflicto.
  - ¿Hay alguna carga autoimpuesta que te esté suponiendo un mayor peso en esta situación (auto exigencia, excesiva carga de trabajo por decisión propia, exceso de preocupación por tu fama o por la percepción que los demás tienen de ti, alguna obsesión por lograr un resultado concreto a nivel personal,...)?
  - ¿Te sientes condicionado por algunos de los siguientes aspectos: falta de descanso; falta de tiempo para las tareas; falta de tiempo para la toma de decisiones; inexperiencia; otras necesidades y preocupaciones personales?
  - ¿Estás justificando una acción no ética basándote en alguno de estos criterios: ‘todos lo hacen’; ‘los fines justifican los medios’; ‘si no lo hago

---

<sup>57</sup> Este ejercicio no tiene necesariamente que realizarse en caso de encontrarse en una situación de conflictos ético real, sino que pretende evidenciar las tendencias negativas o agravantes que pueden afectar a la persona ante circunstancias conflictivas. Estas preguntas no deben ser respondidas a nadie sino simplemente servir de orientación para la toma de decisión y la resolución de conflictos. Están inspiradas en las respuestas de los entrevistados y en el pensamiento de Fernando Rielo.



yo lo harán los demás'; 'mis responsabilidades no están bien retribuidas'; 'me lo ofrecen sin que yo lo pida'; 'quiero evitar otro tipo de consecuencias'; 'creo que no es un gran problema para los demás'; 'no lo va a descubrir la organización'; 'la línea entre la opción correcta y la incorrecta no está clara'?

- ¿Tienes claros cuáles son los principios morales que debes defender en esta situación?
  - ¿Tienes dudas acerca de qué bien debes perseguir?
  - ¿Hay alguna persona con suficiente autoridad y poder de decisión a quien puedas pedir ayuda?
- Aplicación de un **examen de gobierno**<sup>58</sup>. Se trata de una propuesta para que los miembros de un equipo se reúnan con una frecuencia, por ejemplo, quincenal, para hablar de errores cometidos o de situaciones conflictivas que estén viviendo a fin de buscar soluciones, guiados por el líder del equipo. Se darían soluciones y orientaciones para conflictos de índole interpersonal, organizacional o social. Los asuntos más íntimos o personales que deban ser tratados de manera privada serán expuestos directa y personalmente al líder del equipo de trabajo en que esté la persona. Estas reuniones servirán

---

<sup>58</sup> Fernando Rielo instituyó en su comunidad religiosa de Misioneras y Misioneros Identes el 'examen de gobierno'. Consiste en una reunión periódica donde los miembros de un equipo de gobierno manifiestan sus posibles faltas en relación con el espíritu que debe ser vivido por quienes son asignados para asumir este tipo de responsabilidades. En este punto de la tesis no detallamos los contenidos (guion) del examen de gobierno pero podrían establecerse puntos adaptados a la realidad de cada organización. Aspectos como posibles faltas por 'abuso de poder', 'falta de diligencia', 'falta de responsabilidad', 'trato inadecuado a los demás', 'falta de trabajo en equipo', podrían ser incluidos. El contexto dentro del que se desarrolla el examen de gobierno es de máximo sigilo y pretende prevenir y corregir las actuaciones que deterioran los valores de la organización. No se trata de un cauce que fomente posibles represalias, sino todo lo contrario, procura convertir las dificultades en oportunidades de desarrollo personal y comunitario.

también para potenciar otros aspectos (por ejemplo, la pedagogía del éxtasis), no necesariamente negativos, y ver la manera de convertir las dificultades en oportunidades y ventajas.

### *Sobre la relación con los stakeholders*

- Los **mismos principios** que se utilizan para la fundamentación de los valores personales deben quedar reflejados en la **actuación empresarial hacia el exterior**. Es decir, en el trato con los clientes, el medioambiente, el Estado, los accionistas, etc. La RSE, por tanto, debe fomentar también el desarrollo y el bienestar físico, psíquico y espiritual de los demás *stakeholders*. Por ejemplo, en las acciones de publicidad: si tenemos el propósito de inducir o despertar una necesidad de consumo en nuestros clientes potenciales, debemos hacernos las siguientes preguntas: ¿la necesidad que estamos induciendo es genética? ¿dignifica o degrada al ser humano desde una perspectiva integral?<sup>59</sup> La misma reflexión puede ser aplicada en nuestra relación con los proveedores, los poderes públicos, la sociedad en general, etc.
- Explicitar qué clase de **problemas sistémicos** afectan más a la empresa (influencia negativa de las 'reglas de juego' del sector<sup>60</sup>, excesiva burocracia relacionada con la actividad empresarial, corrupción política, inestabilidad externa, etc.) para combatirlas, dentro de lo posible, a través del diálogo con los diferentes *stakeholders*. En este sentido se propone la **formación de un**

---

<sup>59</sup> Es muy habitual que las empresas orienten su actividad desde una perspectiva de 'centralidad en el cliente'. Es importante comprender esta línea de actuación no como una manera de conseguir más dinero de sus consumidores potenciales, sino más bien, de servirles para a proporcionarles un mayor bienestar físico, psíquico y espiritual.

<sup>60</sup> Un ejemplo de ello sería el hecho de que en sectores como el financiero se premien comportamientos no éticos que inducen a los profesionales a, emitiendo opiniones sesgadas, generar turbulencias en los mercados a fin de fomentar transacciones económicas.

**verdadero lobby ético empresarial** que reúna a las empresas interesadas en oponerse a dichos problemas sistémicos para proponer soluciones que alteren las condiciones negativas del contexto que inducen a un comportamiento no ético en las organizaciones<sup>61</sup>.

### **5.1.3. Consideraciones finales**

Si volvemos a referirnos a las hipótesis de trabajo planteadas en la justificación de la tesis (apartado 0.3.1) podemos decir que la investigación ha sido pertinente para reforzar algunas proposiciones y ahondar en las propuestas de solución:

En lo referente a la importancia de trabajar desde la experiencia humana y para la experiencia humana, la investigación empírica realizada ha hecho posible que no nos alejáramos del campo en cuestión y aplicáramos las soluciones que aporta el modelo teórico fundamentado en la antropología de Fernando Rielo a ejemplos reales vividos en el entorno empresarial. Asimismo se han planteado soluciones en torno a otras cuestiones teóricas de interés para la reflexión sobre ética empresarial, ampliamente tratadas en la literatura, como pueden ser: los mecanismos de toma de decisión, el liderazgo y la formación de la cultura empresarial.

También desde el análisis empírico hemos podido observar la existencia de un desarrollo continuo de la conciencia moral de las personas que, si bien tiene un

---

<sup>61</sup> Actualmente existen diversas asociaciones y organizaciones empresariales de ética empresarial y/o de RSE que luchan contra algunos de los aspectos mencionados anteriormente, sin embargo, todavía hay muchas zonas oscuras que ninguna de ellas aborda. Este hecho posiblemente se deba a que vayan en contra de los intereses de sus accionistas o de otros poderes políticos, que muchas veces se ven beneficiados por estas inconsistencias sistémicas (ver los ejemplos puestos por los entrevistados sobre los comportamientos que se premian en sector financiero o sobre la corrupción política). La actuación más habitual de los *lobbies* éticos existentes está fuertemente vinculada al interés por comunicar una imagen corporativa responsable y solidaria, restringiéndose en muchos casos a acciones extrínsecas de carácter benéfico-social.

fuerte componente basado en su formación y vivencias previas, se va consolidando conforme la persona avanza en madurez humana y experiencia en determinados contextos. Ciertamente el aprendizaje adquirido en el entorno laboral y la formación que los miembros de las organizaciones reciben, tanto antes como durante su práctica profesional, contribuyen eficazmente a la acción ética en las organizaciones.

En relación con los conflictos éticos en el campo empresarial, efectivamente la mayoría de las situaciones conflictivas se producen debido a relaciones interpersonales deterioradas. Las dificultades en dichas relaciones proceden justamente de comportamientos humanos que van en contra del patrimonio genético espiritual presentado por el modelo antropológico de Fernando Rielo. Es decir, que desde este modelo podemos interpretar las causas de los problemas y plantear soluciones conformes a la naturaleza humana, a fin de restaurar a las personas y las relaciones por ellas formadas.

Respecto a la importancia de la dimensión ética de la actividad empresarial, quedan patentes a través de los ejemplos expresados por los entrevistados, que las situaciones conflictivas vividas en este entorno tienen repercusiones graves sobre la vida personal y social. Ejemplo de ello son los múltiples casos de afectación a la salud de las personas y otras cuestiones que influyen en el sistema financiero de naciones enteras o en las 'reglas del juego' del ámbito político. Todo ello demanda mejores acciones preventivas y correctivas, a fin de evitar su 'normalización'.

Por último, debemos mencionar que los ejemplos presentados por quienes han participado en la investigación empírica apuntan a que la verdadera motivación para el comportamiento ético en las organizaciones no está relacionada con su posible repercusión económica positiva. Más bien, suele estar vinculada a una libertad de la persona ante las repercusiones económicas de la acción. Los bienes buscados por quienes se comportan de manera ética (o incluso ascética) trascienden la actividad empresarial y están íntimamente relacionados con su percepción acerca del bien, del sentido (finalidad) de la acción y emanan de una

vocación de servicio propia de las personas generosas. Sus principales frutos son la paz y la creatividad, que pueden ser percibidos como tranquilidad y sosiego, combinados con dosis de dinamicidad e ilusión para acometer una misión compartida.

## **5.2. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

---

Los temas tratados en esta tesis doctoral abren un gran abanico de aspectos que deben ser abordados en futuras investigaciones. El hecho de que se trate de un estudio multidisciplinar y con consideraciones tan profundas (tanto puramente filosóficas como de cuestionamiento de los fundamentos de la teoría empresarial), hace que las repercusiones que de él derivan inspiren diversas maneras de dar continuidad a la investigación.

Mencionaremos las principales líneas de investigación que nos parecen relevantes para seguir extrayendo resultados útiles para los objetivos que esta tesis ha planteado, a favor de la enseñanza e implantación de la ética empresarial:

- En relación con el marco conceptual y las consideraciones acerca del modelo del ser humano subyacente a las diferentes teorías de empresa, sería conveniente desarrollar más ampliamente las repercusiones que tiene el pensamiento de Fernando Rielo sobre la teoría de la acción humana y averiguar su posible aplicación también en relación con el mecanismo de toma de decisiones para cuestiones estratégicas (no solamente ante conflictos éticos). Es decir, explicitar más claramente la teoría de empresa que deriva de su pensamiento y estudiar las posibles consecuencias estratégicas que derivarían de su implantación.
- Aun refiriéndonos a cuestiones conceptuales, podríamos trabajar en mayor profundidad la reinterpretación de conceptos de gestión empresarial como el

liderazgo, la cultura empresarial, la motivación, la creatividad, etc., desde el modelo antropológico y metafísico del autor.

- Otro campo de altísimo interés que queda pendiente de desarrollar es la utilización de la teoría del conocimiento de Fernando Rielo para estudiar cuestiones relacionadas con el aprendizaje y la gestión de la información en las organizaciones.
- A raíz de la investigación empírica realizada, se refuerza el interés por seguir analizando situaciones conflictivas reales. Para ello podríamos llevar a cabo un estudio con una muestra más amplia de personas en diferentes contextos y elegidas al azar, sin una clara inquietud ética, como es el caso de la muestra que hemos aplicado.
- Pese a todo lo mencionado anteriormente, la investigación futura que se revela como de mayor interés y relevancia tras la realización de esta tesis, es la que derivará de la misma aplicación de todas las propuestas planteadas en el capítulo de conclusiones. Para ello sería necesario estructurar un estudio para el contexto de la enseñanza de la ética empresarial y otro para la implantación de la cultura ética. Dichos estudios deberían recoger las experiencias derivadas de la aplicación del pensamiento de Fernando Rielo tal y como se ha sugerido, a fin de comprobar su pertinencia para el entorno empresarial, e ir corrigiendo sus deficiencias y explotando mejor sus potencialidades.

# **BIBLIOGRAFÍA**

---





## **Obras de Fernando Rielo**

Rielo, F. (1988). *Hacia una nueva concepción metafísica del ser. ¿Existe una filosofía española?* (pp. 115-142). Constantina (Sevilla): F.F.R.

Rielo, F. (1990). *Concepción genética de lo que no es el Sujeto Absoluto y fundamento metafísico de la ética. Raíces y valores históricos del pensamiento español* (pp. 67-85). Constantina (Sevilla): F.F.R.

Rielo, F. (2001). *Tratamiento sicoético en la educación. Mis meditaciones desde el modelo genético* (pp. 73-120). Madrid: F.F.R.

Rielo, F. (2002). *Concepción genética del método. Visión propedéutica de la metodología científica*. Manuscrito no publicado. Escuela Idente, Roma.

Rielo, F. (2009). *Cristo hoy. El criterio de credibilidad y el don de la fe*. Madrid: F.F.R.

Rielo, F. (2010). *Carta fundacional del Parlamento Universal de la Juventud. Carta magna de valores para una nueva civilización* (pp. 29-36). Bologna: Lombar Key.

Rielo, F. (2011a). *El Humanismo de Cristo*. Madrid: F.F.R.

Rielo, F. (2011b). *Leyendas de amor*. Quito: F.F.R.

Rielo, F. (2012). *Concepción mística de la antropología*. Madrid: F.F.R.

Rielo, F. (en prensa). *Cristo y su sentido de empresa*. Madrid: F.F.R.

## **Obras sobre Fernando Rielo**

Álvarez Segura, M. (2014). *El hombre y su encuentro con la verdad, la bondad y la belleza*. Manuscrito no publicado. Escuela Idente, Santander.

Gazarian, M. (1995). *Fernando Rielo: Un diálogo a tres voces*. Constantina (Sevilla): F.F.R.

Grosso García, L. (2006). La educación en el éxtasis: Modelo genético y aprendizaje. *Epistemología del aprendizaje humano* (pp. 289-315). Madrid: F.F.R.

Lacilla Ramas, M. F. (2012). Hacia una educación espiritual integral de las facultades desde la perspectiva de Fernando Rielo. *V Congreso Mundial de Metafísica*, Roma: Lombar Key.

Orellana Vilches, I. (2009). *Fernando Rielo. Fundador de los Misioneros y Misioneras Identes*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Sánchez-Gey Venegas, J. (2003). Novedad de la metafísica genética de Fernando Rielo. *Metafísicos españoles actuales* (pp. 91-110). Madrid: F.F.R.

### **Otras referencias bibliográficas**

Abrihem, T. H. (2012). Ethical leadership: Keeping values in business cultures. *Business & Management Review*, 2(7), 11-19.

Acevedo, A. (2012). Personalist business ethics and humanistic management: Insights from Jacques Maritain. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 197-219.

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.

Altman, M. C. (2007). The decomposition of the corporate body: What Kant cannot contribute to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 253-266.

Alzola, M. (2008). Character and environment: The status of virtues in organizations. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 343-357.

Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1093-1102.

- Argandoña, A. (2008). Integrating ethics into action theory and organizational theory. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 435-446.
- Balog, A. M., Baker, L. T., & Walker, A. G. (2014). Religiosity and spirituality in entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(2), 159-186.
- Barnard, C., & Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan.
- Behnam, M., & Rasche, A. (2009). 'Are strategists from mars and ethicists from venus?' – strategizing as ethical reflection. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 79-88.
- Benavides Delgado, J.; Fernández Fernández, J. L. & de Vivar Fontelo, A. U. (2012). *Glosario sobre responsabilidad social para la investigación y el debate terminológico*. Universidad Pontificia Comillas: Madrid.
- Benedicto XVI. (2009). *Carta encíclica «Caritas in veritate»*. Vaticano: Editrice Vaticana.
- Bentham, J., & Mill, J. S. (1973). *The utilitarians*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- Berrone, P., Surroca, J., & Tribo, J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35-53.
- Bertalanffy, L. v. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618.

- Bouckaert, L. (2011). Spirituality and rationality. En L. Bouckaert, & L. Zsolnai (Eds.), *The palgrave handbook of spirituality and business* (pp. 18-25). New York: Palgrave Macmillan.
- Bouckaert, L., & Zsolnai, L. (2011a). En Bouckaert L., Zsolnai L. (Eds.), *The palgrave handbook of spirituality and business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bouckaert, L., & Zsolnai, L. (2011b). Spirituality and business. En L. Bouckaert, & L. Zsolnai (Eds.), *The palgrave handbook of spirituality and business* (pp. 3-8). New York: Palgrave Macmillan.
- Brodner, P. (1990). Technocentric-anthropocentric approaches: Towards skill-based manufacturing. *New Technology and Manufacturing Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Camacho Laraña, I., Fernández Fernández, J. L., González Fabre, R., & Miralles Massanés, J. (2012). *Ética y responsabilidad empresarial*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carrero, V., Soriano, R. M., & Trinidad, A. (2012). *Teoría Fundamentada "Grounded Theory": El desarrollo de teoría desde la generalización conceptual* (2ª ed.). Madrid: CIS.
- Carrington, M. J., Neville, B. A., & Whitwell, G. J. (2010). Why ethical consumers don't walk their talk: Towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 139-158.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carson, T. L. (2003). Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 389-394.
- Cash, K. C., & Gray, G. R. (2000). A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 124-133.
- Chen, S., & Choi, C. (2005). A social exchange perspective on business ethics: An application to knowledge exchange. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 1-11.
- Ciulla, J. B. (2015). Foreword. En Boakc J., Levine P. M. (Eds.), *Leadership & Ethics*. London: Bloomsbury.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Collins, D. (2009). Determining a job candidate's ethics profile: Integrity, personality, and moral reasoning level tests. En J. Friedland (Ed.), *Doing well and good: The human face of the new capitalism* (pp. 167-185). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Comunidad Económica Europea (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: CEE.
- Concilio Vaticano II. (1965). *Gaudium et spes*. Consultado 01/04/2015, en [http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat\\_ii\\_const\\_19651207\\_gaudium-et-spes\\_sp.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat_ii_const_19651207_gaudium-et-spes_sp.html).
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.

- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Costa, E., & Ramus, T. (2012). The Italian economia aziendale and catholic social teaching: How to apply the common good principle at the managerial level. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 103-116.
- Crane, A. (2000). Corporate greening as amoralization. *Organization Studies*, 21(4), 673-696.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4<sup>th</sup> ed.). London: Sage Publications.
- Crouch, C. (2006). Modelling the firm in its market and organizational environment: Methodologies for studying corporate social responsibility. *Organization Studies*, 27(10), 1533-1551.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- de Blot, P. (2011). Religion and spirituality. En L. Bouckaert, & L. Zsolnai (Eds.), *The palgrave handbook of spirituality and business* (pp. 11-17). New York: Palgrave Macmillan.
- Dent, E. B., Higgins, A. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *Leadership Quarterly*, 16(5), 625-653.
- Díaz van Swaay, C., & Fernández Fernández, J. L. (2015). Teorías de empresa, antropología y paradigmas éticos. En Manuel Robalo (Ed.), *Gestão socialmente responsável: Repensar a empresa - teorias, contextos e práticas* (pp. 25-47). Lisboa: Edições Sílabo.

- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. G. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217.
- Doane, D. (2005). The myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*, 3(3), 22-29.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.
- Drucker, P. F. (2002). The next society. *Leader to Leader*, 2002(24), 23-28.
- Elkington, J. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 229-231.
- Elms, H., Brammer, S., Harris, J. D., & Phillips, R. A. (2010). New directions in strategic management and business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(3), 401-425.
- Epstein, E. M. (2002). Religion and business - the critical role of religious traditions in management education. *Journal of Business Ethics*, 38(1), 91-96.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Londres: Sage Publications.
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113-135.
- Fernández Fernández, J. L. (2009). Un paradigma de empresa para el siglo XXI. En C. Cañón, & A. Villar (Eds.), *Ética pensada y compartida: Libro homenaje a Augusto Hortal* (pp. 181-204) Universidad Pontificia Comillas: Madrid.

- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2010). The presence of business ethics and CSR in higher education curricula for executives: The case of Spain. *Journal of Business Ethics Education*, 7, 25-38.
- Fernández Fernández, J. L., & Camacho Ibáñez, J. (2015). Effective elements to establish an ethical infrastructure: An exploratory study of SMEs in the Madrid region. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 3-21.
- Fontrodona, J., & Argandoña, A. (2011). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review*, (30), 12-21.
- Fontrodona, J., & Sison, A. J. G. (2006). The nature of the firm, agency theory and shareholder theory: A critique from philosophical anthropology. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 33-42.
- Fontrodona, J., & Sison, A. J. G. (2007). Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común. *Empresa y Humanismo*, 10(2), 65-92.
- Forética. (2012). *Revisión por la dirección y mejora continua*. Consultado 15/08/2015, en [http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2012/05/6.1.11\\_revision\\_por\\_la\\_direccion\\_y\\_mejora\\_continua.pdf](http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2012/05/6.1.11_revision_por_la_direccion_y_mejora_continua.pdf).
- Francisco (2015). *Carta encíclica «Laudato Si»*. Consultado 01/02/2016, en [http://w2.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si\\_sp.pdf](http://w2.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_sp.pdf).
- Franklin, D. (2008, 17/01/2008). Just good business: A special report on corporate social responsibility. *The Economist*, pp. 1-14.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R. E. (2000). Business ethics at the millennium. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 169-180.



- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.
- Freeman, R. E., Martin, K., & Parmar, B. L. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303-314.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Freeman, R. E., Rusconi, G., Signori, S., & Strudler, A. (2012). Stakeholder theory(ies): Ethical ideas and managerial action. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 1-2.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. L. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Friedman, M. (1953). The methodology of positive economics. *Essays in positive economics* (pp. 1-43). Chicago: Chicago University Press.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32-33.
- Friedman, M., & Friedman, R. (1966). *Capitalismo y libertad*. Madrid: Rialp.
- Fuller, T., & Tian, Y. (2006). Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: An empirical investigation of SME narratives. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 287-304.
- Galbraith, J. K. (1975). *Money, whence it came, where it went*. London: Houghton Mifflin.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.

- Giocalone, R. A., & Thompson, K. R. (2006). Business ethics and social responsibility education: Shifting the worldview. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 266-277.
- Giovanola, B. (2009). Re-thinking the anthropological and ethical foundation of economics and business: Human richness and capabilities enhancement. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 431-444.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Global Reporting Initiative. (2013). GRI sustainability reporting Guidelines Implementation manual. Consultado 01/15/2015, en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>.
- Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87-98.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.
- Grupo de Espiritualidad Ignaciana. (2007). En García de Castro J., Cebollada P., Coupeau J. C., Melloni J., Molina D. M. and Zas Friz R. (Eds.), *Diccionario de espiritualidad ignaciana* (2ª ed.). Bilbao: Sal Terrae.

- Hanke, T., & Stark, W. (2009). Strategy development: Conceptual framework on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, 85*, 507-516.
- Hart, D. W., & Brady, F. N. (2005). Spirituality and archetype in organizational life. *Business Ethics Quarterly, 15*(3), 409-428.
- Hartman, E. M. (1994). The commons and the moral organization. *Business Ethics Quarterly, 4*(3), 253-269.
- Hartman, E. M. (2008a). Reconciliation in business ethics: Some advice from Aristotle. *Business Ethics Quarterly, 18*(2), 253-265.
- Hartman, E. M. (2008b). Socratic questions and Aristotelian answers: A virtue-based approach to business ethics. *Journal of Business Ethics, 78*(3), 313-328.
- Hermanowicz, J. C. (2002). The great interview: 25 strategies for studying people in bed. *Qualitative Sociology, 25*(4), 479-499.
- Holmes, L., & Watts, R. (2000). *Making good business sense*. Consultado 12/10/2014, en <http://www.wbcds.org/web/publications/csr2000.pdf>.
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales, (15)* pp. 63-89.
- Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute? *Journal of Business Ethics, 94*(3), 371-394.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics, 72*(3), 243-262.
- James, W. (1975). *Pragmatism*. New York: Harvard University Press.

- Jenkins, H. (2006). Small business champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 4-19.
- Jensen, T., & Sandström, J. (2013). In defence of stakeholder pragmatism. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 225-237.
- Johnson, R. A., Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1964). Systems theory and management. *Management Science*, 10(2), 367-384.
- Juan Pablo II. (1991). *Carta encíclica «Centesimus annus»*. Consultado 08/12/2015, en [http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_01051991\\_centesimus-annus.html](http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html).
- Kant, I. (1785). En Rosario Barbosa P. M. (Ed.), *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* [Grundlegung zur Metaphysik der Sitten] (M. García Morente Trans.). San Juan, Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111-127.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537-553.
- Keller, A. C. (2007). Smith versus Friedman: Markets and ethics. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(2), 159-188.

- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309-324.
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 465-480.
- Kuntz, J. R., Kuntz, J. R., Elenkov, D., & Nabirukhina, A. (2012). Characterizing ethical cases: A cross-cultural investigation of individual differences, organisational climate, and leadership on ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 317-331.
- Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lehner, F. (1991). *Anthropocentric production systems: the European response to advanced manufacturing and globalization*. Luxembourg: Inst. Arbeit und Technik.
- Lomborg, K., & Kirkevold, M. (2003). Truth and validity in grounded theory - a reconsidered realist interpretation of the criteria: Fit, work, relevance and modifiability. *Nursing Philosophy*, 4(3), 189-200.
- López Quintás, A. (1992). *Vértigo y éxtasis. Bases para una vida creativa* (2ª ed.). Madrid: Asociación para el progreso de las ciencias humanas.
- López Quintás, A. (2014). *La ética o es transfiguración o no es nada*. Madrid: BAC.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society - A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.

- MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136-154.
- MacIntyre, A. (1984). *After virtue*. New York: Notre Dame Press.
- Marin, L., & Ruiz, S. (2007). "I need you too!" - Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 245-260.
- Maritain, J. (1999). *Humanismo integral. Problemas temporales y espirituales de una nueva cristiandad* [Humanisme intégral. Problèmes temporels et spirituels d'une nouvelle chrétienté] (A. Mendizábal Trans.). Madrid: Ediciones Palabra.
- Martin, K., & Cullen, J. G. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Maslow, A. H., Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C., & Cox, R. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.
- Melé, D. (2005). Ethical education in accounting: Integrating rules, values and virtues. *Journal of Business Ethics*, 57(1), 97-109.
- Melé, D. (2009a). Editorial introduction: Towards a more humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 413-416.

- Melé, D. (2009b). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 227-244.
- Melé, D. (2011). Catholic social teaching. En L. Bouckaert, & L. Zsolnai (Eds.), *The palgrave handbook of spirituality and business* (pp. 118-128). New York: Palgrave Macmillan.
- Melé, D. (2012). The firm as a 'community of persons': A pillar of humanistic business ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101.
- Melé, D., & González Cantón, C. (2015). *Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas*. Pamplona: EUNSA.
- Mitroff, I. L. (1998). On the fundamental importance of ethical management - why management is the most important of all human activities. *Journal of Management Inquiry*, 7(1), 68-79.
- Mitroff, I. L., & Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83-92.
- Mounier, E. (1957). *El personalismo* [Le personalisme] (A. Aisenson, B. Dorriots Trans.). (5<sup>th</sup> ed.). Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Mueller, D. C. (2006). Corporate governance and economic performance. *International Review of Applied Economics*, 20(5), 623-643.
- Mueller, S., Chambers, L., & Neck, H. (2013). The distinctive skills of social entrepreneurs. *Journal of Enterprising Culture*, 21(3), 301-334.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.

- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Paul, R., & Elder, L. (2006). *The miniature guide to understanding the foundations of ethical reasoning*. United States: Foundation for Critical Thinking.
- Peirce, C. S. (1905). What pragmatism is. *The Monist*, 15(2), 161-181.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the Firm*. Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd,
- Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Pérez López, J. A. (1996). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.
- Persky, J. (1995). Retrospectives: The ethology of homo economicus. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 221-231.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2005). *Compendio de la doctrina social de la iglesia*. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.



Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Prottas, D. J. (2008). Perceived behavioral integrity: Relationships with employee attitudes, well-being, and absenteeism. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 313-322.

Ratnakar, R., & Nair, S. (2012). A review of scientific research on spirituality. *Business Perspective and Research*, 1-13.

Rego, A., & Cunha, M. P. E. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.

Renouard, C. (2011). Corporate social responsibility, utilitarianism, and the capabilities approach. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 85-97.

Rodríguez, A., & Aguilera, J. C. (2005). Persona ética y organización: Hacia un nuevo paradigma organizacional. *Cuadernos de Difusión*, 10(18-19), 61-77.

Rosanas, J. M., & Velilla, M. (2003). Loyalty and trust as the ethical bases of organizations. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 49-59.

Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221.

Sanabria, J. R. (1971). *Ética*. México: Porrúa.

Sardzoska, E. G., & Tang, T. L. (2012). Work-related behavioral intentions in Macedonia: Coping strategies, work environment, love of money, job satisfaction, and demographic variables. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 373-391.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Baumann, D. (2006). Global rules and private actors: Toward a new role of the transnational corporation in global governance. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 505-532.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
- Schuler, D. A., & Cording, M. (2006). A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*, 31(3), 540-558.
- Sen, A. (1979). Utilitarianism and wellfarism. *Journal of Philosophy*, 76(9), 463-489.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency and Dobleday.
- Shankman, N. A. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 319-334.
- Simha, A., Armstrong, J. P., & Albert, J. F. (2012). Attitudes and behaviors of academic dishonesty and cheating do ethics education and ethics training affect either attitudes or behaviors? *Journal of Business Ethics Education*, 9(1), 129-144.
- Simon, H. A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 9(1), 1.

Simon, H. A. (1973). Organization man: Rational or self-actualizing? *Public Administration Review*, 33(4), 346-353.

Simon, H. A. (1992). What is an "explanation" of behavior? *Psychological Science (Wiley-Blackwell)*, 3(3), 150-161.

Singer, A. (2010). Integrating ethics and strategy: A pragmatic approach. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 479-491.

Sison, A. J. G., & Fontrodona, J. (2012). The common good of the firm in the Aristotelian-Thomistic tradition. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 211-246.

Siu, N. Y. M., & Lam, K. J. (2009). A comparative study of ethical perceptions of managers and non-managers. *Journal of Business Ethics*, 88, 167-183.

Smith, J., & Dubbink, W. (2011). Understanding the role of moral principles in business ethics: A kantian perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 205-231.

Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175-187.

Solomon, R. C. (1994). The corporation as community. *Business Ethics Quarterly*, 4(3), 271-285.

Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021-1043.

Solomon, R. C. (1992). Corporate roles, personal virtues: An Aristotelean approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317-339.

Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022-1040.

- Soule, E. (2002). Managerial moral strategies - in search of a few good principles. *Academy of Management Review*, 27(1), 114-124.
- Stark, A. (1993). What's the matter with business ethics? *Harvard Business Review*, 71(3), 38-48.
- Stead, J. G., & Stead, E. (2000). Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 24(4), 313-329.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281.
- Strauss, A., Corbin, J., Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Grounded theory methodology: An overview. En N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273-285). California: Sage Publications.
- Thiel, C., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J., & Mumford, M. D. (2012). Leader ethical decision-making in organizations: Strategies for sensemaking. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 49-64.
- Thurow, L. (1983). *Dangerous currents: The state of economics*. New York: Random House Inc.
- Tian, Y. E., & Smith, W. K. (2014). Entrepreneurial leadership of social enterprises: Challenges and skills for embracing paradoxes. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 42-45.
- Toenjes, R. H. (2002). Why be moral in business? A Rawlsian approach to moral motivation. *Business Ethics Quarterly*, 12(1), 57-72.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.

Vogel, D. J. (2005). Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19-45.

Walker, P. (2015). Contracts, entrepreneurs, market creation and judgement: The contemporary mainstream theory of the firm in perspective. *Journal of Economic Surveys*, 29(2), 317-338.

Wartick, S. L., Wood, D. J., & Czinkota, M. R. (1998). *International business and society*. USA: Blackwell Business Malden.

Weaver, G. R. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization Studies*, 27(3), 341-368.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Whetstone, J. T. (2001). How virtue fits within business ethics. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 101-114.

Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.

Whetstone, J. T. (2003). The language of managerial excellence: Virtues as understood and applied. *Journal of Business Ethics*, 44(4), 343-357.

Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522-537.

- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1998). Transaction cost economics: How it works: Where it is headed. *The Economist*, 146(1), 23-58.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2001). *Interpersonal conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Wojtyla, K. (1993). *Person and community*. Selected Essays, Trans. O. Theresa Sandok (Peter Lang, New York).
- Zadek, S. (2007). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 159-172.
- Zsolnai, L. (2011). Moral agency and spiritual intelligence. En L. Bouckaert, & L. Zsolnai (Eds.), *The palgrave handbook of spirituality and business* (pp. 42-48). New York: Palgrave Macmillan.
- Zsolnai, L. (2015). *The spiritual dimension of business ethics and sustainability management*. Budapest: Springer.

# **ANEXOS**

---





## **A. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

---

### **INFORMANTE 1:**

---

#### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

#### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

##### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Una organización que transforma recursos humanos y materiales en bienes de consumo o de servicio.*

##### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*Atender a las necesidades de la sociedad en relación con un determinado producto o servicio.*

##### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*Creo que es esta su finalidad, además de generar empleo y riqueza para la sociedad en la que está insertada.*

##### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Que dé lo mejor de sí, dentro de sus posibilidades, y relativizando la actividad laboral en relación con su vida personal. No siempre lo laboral es una prioridad y esto hay que entenderlo. Es importante que la persona pueda realizarse y para ello se debe*

*permitir algunos grados de libertad, aunque depende también del tipo de puesto de trabajo.*

**II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Valoro las personas con buen humor, con ganas de trabajar y con suficiente apertura de mente como para facilitar una relación interpersonal fluida. Disfruto del trabajo cuando puedo trabajar en equipo. Las personas que lo favorecen suelen ser personas especiales.*

**II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

*Cuando veo que lo que hago tiene sentido, que tiene repercusión sobre la vida de las personas y de la sociedad, cuando hago las cosas bien hechas, cuando trabajo en equipo y puedo disfrutar de los talentos de los demás.*

**Parte III: Sobre los conflictos éticos**

**III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*En mi trabajo muchas veces sentía que me sobraba el tiempo. Me planteaba siempre el conflicto de si podía dedicar el tiempo que sobraba a mi vida personal.*

**III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Dedicaba todo el tiempo que podía a mi vida personal. En el fondo esto ocurría porque tenía necesidad de ello y porque me parecía que así aprovechaba mejor el tiempo. Lo hacía porque mis prioridades estaban en el ámbito personal más que el laboral. Si se diera el caso creo que haría lo mismo. De ningún modo dejaba de hacer lo que se me requería en mi trabajo y que fuera de mi responsabilidad.*

**III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Cosas muy sencillas como imprimir cosas para mí en el trabajo o quedarme con bolígrafos de la empresa, son cosas que he hecho y siempre he dudado si estaban bien.*

**III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Las he hecho pero intentando no abusar. No sé si lo haría en cualquier circunstancia, lo hice quizás por creer que para la empresa no suponía una gran pérdida.*

**III.3.a) Narre un tercer conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Tener que decir algo que no pienso, por defender los intereses de la empresa.*

**III.3.b) ¿Cómo ha actuado ante esta tercera situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Esto siempre me ha parecido más difícil. Ir en contra de mis propios principios es algo que me cuesta más... Al final no decía nunca cosas que no pensaba, pero si hiciera falta omitiría parte de la información para no dañar a la empresa. Esto sí lo haría.*

**III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*Personas del gobierno que no defienden el bien común sino su bien 'electoral'. Cuesta aceptarlo pero se ve que es lo que hacen muchos políticos simplemente por motivos pseudopolíticos.*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*Sí, aunque me costó reconocerlo... Estaba demasiado implicada emocionalmente con mi trabajo, lo que me desgastaba psicológicamente y que al final hasta afectó a*

*mi salud ha sido mi propia preocupación por la imagen que los demás tenían de mí, en especial algunas personas en concreto.*

**III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*Si hubiera sabido controlarlo antes seguramente lo hubiera superado. Podría ser una cuestión de tiempo también.*

**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**

*Que las personas defiendan ideas en las que no creen, simplemente por el bien de la empresa. Parece que es algo que tienen que hacer necesariamente. Esto se da mucho en los lobbies.*

**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*No sé si pueden ser distintas... quizás solo dependa de cada persona. He visto una persona que en ocasiones tenía una habilidad especial para no tener que defender lo que no creía. Para mí esta persona ha sido una gran fuente de inspiración.*

**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*Más bien me quedo con lo que cuento en la pregunta anterior... Mi anterior jefe tenía una gran capacidad de crear opinión a contracorriente. Sus ideas a veces eran realmente inesperadas. Creo que tenía una gran creatividad para hacerlo, inspirado por un amor a la verdad.*

## **INFORMANTE 2:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Un conjunto de personas que se encuentran en un momento determinado unidos por un objetivo a alcanzar, propio o ajeno.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*El beneficio económico.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*La prestación de un servicio a través de la generación de bienestar en las personas internas y externas a la empresa.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Que cumpla sus objetivos y produzca el mayor beneficio posible a la organización.*

#### **II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Personas inteligentes, esto es, que entiendan cómo funcionan las relaciones, que sepan adelantarse a los acontecimientos, pro-activas, eficaces, solventes, y cuyo principal punto de gestión sea el talento y las necesidades de las personas que tienen a su cargo.*

### **Parte III: Sobre los conflictos éticos**

#### **III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Una empresa para la que trabajé de autónoma. Hice un proyecto de ingeniería y cuando estuvo acabado el jefe de la empresa ya se había buscado a otra persona que le resolviese el proyecto sin comentarme nada. Cuando yo se lo enseñé me encontré con el pastel. Pretendía pagarme menos de la tercera parte de lo que me correspondía. Rápidamente para defenderse se deslizó al terreno personal, agrediéndome verbalmente.*

#### **III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Tras la agresión verbal decidí no aceptar menos de lo que me correspondía. Tras una discusión personal corté toda relación con esa persona.*

*Mi motivación era el hecho de que no me parecía honesto lo que había hecho conmigo, y tampoco me pareció ser honesta conmigo misma si aceptaba un precio que estaba por debajo de lo que yo había trabajado. Él no estaba valorando mi trabajo. Si yo hubiese aceptado yo tampoco lo habría valorado. Repetiría la misma actuación. Me quedé sin dinero, pero muy tranquila. Tal vez aquella persona reflexionó un poco. O tal vez no.*

#### **III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*En la universidad. Yo estaba contratada por una fundación. Un día me llaman de la fundación y me explican una historia de que necesitan que un ingeniero firme un papel para que les entre una cuantía determinada de dinero. Mi trabajo no tenía nada que ver con lo referente al dinero que se iba a recibir, ni era siquiera de ingeniería. Pero era la única ingeniera titulada que tenían en plantilla.*

**III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Firmé. Me di cuenta de lo que estaba haciendo cuando estaba firmando. No hubo motivación alguna, hubo falta de tiempo de reflexión, en el caso de haber habido motivación fue quizás la de ayudar a las personas que me estaban ayudando. Luego tras una reflexión mi motivación oculta pudo haber sido no perder el trabajo.*

**III.3.a) Narre un tercer conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Trabajando como asesora de proyectos para una fundación. El conflicto radica en la forma de hacer las cosas, cuyo objetivo es únicamente quedar bien con el banco, hacer publicidad de que se está haciendo un macro proyecto cuando se está haciendo mal desde la base. En un momento dado veo que el trabajo que yo estoy haciendo ya les ha enseñado y pretenden pagarme por lo mismo mucho menos. Pero el trabajo sucio tengo que seguir haciéndolo yo. Al parecer hay algo que entre la Fundación que me contrata y la institución pública que está implicada hay una opacidad. Se está mintiendo y alguien se está queriendo quedar con trabajo que no le corresponde.*

**III.3.b) ¿Cómo ha actuado ante esta tercera situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Trato de transparentar las cosas. Cuanto más transparente procuro ser más difícil me lo ponen. Trato de rehacer las cosas de base. Expongo los puntos en los que está fallando. Motivación: ¿por qué hacer las cosas mal, cuando se pueden hacer bien? Sí, volvería a hacer lo mismo.*

**III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*Además de todos los anteriores, una compañía al solicitar una subvención. La mentira es algo que "todo el mundo hace". Al solicitar dinero para cierto proyecto*

*mantuve una conversación con uno de los directivos de una compañía que me explicó como todo el mundo inflaba las cantidades de dinero en horas de trabajo cuando luego las íbamos a utilizar para otra cosa.*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*Ha afectado negativamente a mi salud... tal vez el tema de no tener libertad para hacer lo que considero que tengo que hacer, así como vivir en un constante no. O de otro lado la excesiva carga de trabajo debido a cuestiones propias de empeñarme en que algo tenga que salir.*

**III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*Me ha afectado lo primero por una lucha interna conmigo misma entre obedecer a la organización y hacer lo que considero que está bien. La segunda me ha afectado por un exceso de carga auto impuesta sobre mí misma. La primera podría haberme afectado menos. ¿Cómo? Yéndome del trabajo. La segunda también, dejando a Dios hacer un poco más.*

**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**

*Todas las referentes a la mentira y al dinero. "Es normal engañar cuando concursas por subvenciones". Es normal actuar en función de tu propio beneficio siendo secundaria la repercusión que esto tenga en los demás. Es normal callar antes que enfrentarte a la dirección, por las "posibles represalias". Actitudes de sometimiento.*

**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*Sí. Del principio moral que decida seguir cada uno, y lo mucho que lo tenga integrado. (Por no irnos a un utópico cambio del valor fundamental de la economía).*



**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*Inventar formas para que el comportamiento ético cuente tanto como la eficacia en el trabajo de la persona. A nivel educativo (universidad y escuela), siempre sale bien, a nivel individual. Ahora cuando toca la organización de momento no me ha funcionado. Otra ha sido una vez que me quisieron colar en un concierto cuando ya la empresa no tenía la venta al público y los guardas se quedaban el dinero cobrándonos menos a cuatro personas. Yo les dije que les pagaba lo que había que pagar pero a la empresa. Todo el mundo se puso nervioso, unos porque se quedaban sin concierto y otros porque les iban a pillar. Resultado: vimos el concierto gratis.*

## **INFORMANTE 3:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Un conjunto de personas que trabajan juntas bajo unas reglas de juego jerárquicas, económicas y éticas.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*Contribuir al bien común y permitir la realización personal de quienes trabajan en ellas o las crean.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*El mismo.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Que se adapte a la cultura organizativa y que aporte un valor diferencial.*

#### **II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Personas con bagaje vital y cultural. Personas coherentes con los valores que predicán. Personas humildes y abiertas. Personas con "contenido único".*

#### **II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

*La posibilidad de avanzar en el conocimiento y con ello en la comprensión del mundo en el que vivo. La posibilidad de solucionar problemas y ayudar a quienes los tienen. La posibilidad de obtener reconocimiento.*

### **Parte III: Sobre los conflictos éticos**

#### **III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Tener la posibilidad de conseguir un importante contrato en un cliente estratégico recurriendo a malas prácticas.*

#### **III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Lo primero que siento es desconcierto, no te esperas que las cosas funcionen así. Después rechazo y decepción. No incurrir en la mala práctica no es un problema, sabes que es un camino que sólo lleva a un mal final. Volvería a descartarlo sin duda.*

#### **III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Recibir una oferta de promoción a cambio de ser desleal a tu propio jefe en un proceso de cambio organizativo.*

#### **III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Vuelves a sentir desconcierto, aunque aquí la línea entre la opción correcta y la incorrecta no es tan clara, la lealtad es importante, pero los vínculos profesionales y laborales no son los familiares o los afectivos, y en toda relación entre jefe y colaborador hay luces y sombras. Volvería a rechazar la oferta pero siendo más transparente con todas las partes involucradas, que quizás no entendieron mi paso atrás.*

#### **III.3.a) Narre un tercer conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Tener la posibilidad de facturar un trabajo con solo poner la firma sobre un tema que no se domina.*

**III.3.b) ¿Cómo ha actuado ante esta tercera situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Aquí entran en juego cuestiones éticas pero también de valoración de riesgo. Creo que es un caso en que posiblemente pesó más mi personalidad cautelosa que los valores éticos.*

**III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*He visto muchos desgraciadamente. Mentir, manipular las situaciones, ser despótico con quien tiene la posición más débil, apropiarse o beneficiarse de lo que no es tuyo... Las razones varían mucho: además de la falta de educación familiar en valores, que es habitual, señalaría la falta de visión a largo plazo. Todo lo que hacemos hoy tiene consecuencias mañana, y lo de menos es que se descubra.*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*Fallarles a las personas que he contratado e incorporado en mis equipos.*

**III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*Porque es una cuestión vital en mi jerarquía de valores.*

**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**

*No ayudar o aprovecharse del compañero para conseguir los objetivos.*

**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*Creo que las empresas no son lugares especialmente nocivos, los problemas y conflictos que se dan en ellas son los mismos que existen en la sociedad y están relacionados con la condición humana y con los valores predominantes en cada momento. Ese pragmatismo no debe llevarte al cinismo: en el mundo laboral nadie es esclavo: siempre tienes la posibilidad de renunciar y marcharte. No hay que confundir cobardía con miedo.*

**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*No es creativo, pero me ayuda pensar en cómo me sentiré dentro de veinte años recordando esa situación.*

## **INFORMANTE 4:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Organización que genera en y con sus actividades valor económico.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*Generar sosteniblemente valor económico en sus stakeholders.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*Generar sosteniblemente valor económico y desarrollo personal en sus stakeholders.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Que cumpla con las tareas y objetivos que se le encomienden y más allá.*

#### **II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Las que buscan la excelencia en su desempeño y la ilusión por trabajar integrando los más altos valores humanos con los profesionales en todos sus ámbitos de relación.*

### **Parte III: Sobre los conflictos éticos**

#### **III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Filtración de ofertas a determinados proveedores en concursos de compras.*

#### **III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Poner en conocimiento de mi superior. Analizar y tratar de comprender las causas del comportamiento y dejar los juicios y toma de responsabilidades a quien corresponde. Volvería a actuar exactamente igual pese a que ello generó conflictos en mis relaciones con los directivos implicados en la revelación.*

#### **III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Recibir veto a mi labor de representación institucional por parte de alto cargo político del Gobierno por conflicto durante proceso negociador de propuestas.*

#### **III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Poner en conocimiento de mis mayores. Aprender que la soberbia del que ostenta el poder, en función de sus objetivos o ego, puede no reparar en dañar a las personas. No volvería a hacer lo mismo, hay que preservar el diálogo a toda costa, aun con los peores interlocutores o recibiendo instrucciones que lo imposibiliten.*

#### **III.3.a) Narre un tercer conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Petición de donaciones económicas a Partidos Políticos, tanto en Gobierno como en oposición.*

#### **III.3.b) ¿Cómo ha actuado ante esta tercera situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Siendo un hecho legal la petición de donaciones por políticos, establecida la política por la institución que represento de no realizar donaciones, explicitarla y explicarla ante los peticionarios preservando el buen clima y relaciones.*

*Volvería a actuar igual. Fomentar el trato personal y respetar los ámbitos y formas de actuar tanto propios como ajenos.*

**III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*Distintos grados de "acoso" laboral a diferentes cargos y empleados, generalmente en procesos de expulsión de empresa.*

*Por desempeño de su puesto, por cultura organizativa que posee con praxis basada en su experiencia profesional vivida en situaciones similares, por recibir instrucciones.*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*El sueño sí. La salud no. Múltiples circunstancias al principio de mi carrera profesional debido a la inexperiencia u obsesión con búsqueda de resolución de problemas de trabajo (algunos graves, p. e., con incidencia sobre seguridad de las personas e instalaciones).*

**III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*El trabajo es una parte inherente de la vida de las personas, veo normal la preocupación e implicación personal en el trabajo. Ante determinadas circunstancias graves. Podría haberme afectado menos, y también más. No siempre se pueden colgar los problemas laborales en la percha de entrada de tu casa, pero hacerlo con mayor frecuencia y alcance es un aprendizaje y evolución muy deseable, salvo circunstancias mayores.*



**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**

*Generalmente las asociadas a la condición humana degradada... p. e. la maledicencia, la pereza, la calumnia, la mentira, la envidia, la codicia, la soberbia, etc.*

**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*Sí. Los decisores del cambio están asociados al tipo de liderazgo y ejemplo de quien y como lo ostente en la organización empresarial - también en la sociedad - así como de la propia cultura empresarial que se crea entre todos los stakeholders, pero sobre todo de la formación y praxis de cada persona que tienen que estar en sintonía con los mejores valores personales-profesionales, comunitarios y sociales.*

**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*Regalar poesía a múltiples personas con la que trabajo y me relaciono. En muchos casos la iniciativa ha sido muy sorprendente para descubrir y establecer nuevos grados de relación y amistad con las personas, con mayor felicidad en la relación profesional, y en otros no ha tenido resultado, o incluso alguna mofa.*

## **INFORMANTE 5:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Me atengo a la definición de la primera acepción del Diccionario de la lengua española: "Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere DECISIÓN Y ESFUERZO". Creo que en esa definición están todos ingredientes necesarios.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*Hoy en día parece que obtener resultados a corto plazo, lo cual parece absurdo ya que: "el resultado sólo es... lo que resulta" y aunque hay que PASAR el corto plazo una empresa va a la desaparición si no tiene claro el largo plazo.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*Crear riqueza para sus empleados, sus accionistas y la sociedad en general con una visión de mantenimiento y desarrollo en el tiempo.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Que sea HONRADO para con su empresa y que tenga fe en su trabajo y en la empresa en la que trabaja.*

#### **II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Honradez. Fe. Ilusión. Tenacidad.*

## **II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

*Sin lugar a dudas y por encima de todo el bienestar y desarrollo de las personas que trabajan conmigo, porque si esto funciona todo lo demás funciona y los resultados llegan...*

## **Parte III: Sobre los conflictos éticos**

### **III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Cuando me hice cargo de una actividad importante de mi grupo conocí al Presidente de la sociedad que era mi mejor cliente, el cual sin más preámbulo me preguntó cuál iba a ser la comisión que personalmente iba a recibir en condición de mejor cliente, advirtiéndome la posibilidad de perderlo como cliente, lo que significaba una parte importante de mi mercado.*

### **III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Con gran horror de mi Director Comercial le dije que no entraba dentro de mi empresa el concepto de comisión personal y que estaba dispuesto a perderlo como cliente. Mi motivación se llama honradez. Claro que volvería a hacer lo mismo, porque no sólo no perdimos al cliente, sino que mantuvimos una reputación muy importante.*

### **III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*Cuando he tenido que despedir a gente, sobre todo a gente desconocida por motivos necesarios de reestructuraciones.*

### **III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*Porque creo en las personas y por muchas razones correctas que tengas y por bien que las expliques nunca quedas satisfecho.*

**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*La creación de unas reuniones anuales con el Comité de Dirección de una Empresa que bautizamos como " EL ESPIRITU DE xxx " porque se celebraban en xxx con un contenido difícil de resumir aquí pero que significaba una inyección moral que ninguno de los asistentes ha olvidado a pesar de haber pasado más de cinco años del último.*

## **INFORMANTE 6:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Una agrupación de personas unidas con el fin de proveer productos y servicios a la sociedad.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*En mi opinión el fin último de las organizaciones empresariales debe ser aquello que define su misión, es decir, aquello que quieren aportar a la sociedad. Es necesario realizar esa misión de forma que obtengan un beneficio que las haga sostenibles.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*Como ha quedado clara en mi respuesta anterior, no estoy de acuerdo en la idea común en economía y finanzas de que el fin último de la empresa es maximizar el beneficio. Creo que eso la deshumaniza y le hace olvidar su verdadera misión, aquello por la que fue creada.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Tristemente, muchas veces se espera que se adapte a la cultura aceptada por la empresa, dejando sus emociones, su espiritualidad y a veces sus valores, a la puerta. El ideal de empresario que se nos vende frecuentemente es la persona fría,*

*calculadora, estratégica. Cualidades femeninas, como la intuición, la colaboración, la emoción, tan necesarias en la vida, son minusvaloradas en el mundo empresarial.*

## **II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Durante mis años trabajando en los mercados financieros valoraba encontrar personas que mostraran su humanidad y cuyos valores estuvieran por encima de consideraciones monetarias, personas de principios y ética. Lamentablemente, en esa industria, esas cualidades eran signo de debilidad.*

## **II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

*Saber que estoy contribuyendo lo mejor de mí a la sociedad y que gracias a mi trabajo la vida de otras personas va a ser mejor en algún aspecto.*

## **Parte III: Sobre los conflictos éticos**

### **III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Año 2010 - Trabajaba como analista bursátil responsable de la cobertura de los bancos griegos cuando se desató la crisis soberana en ese país, lo cuál fue la fuente para mí de muchos conflictos éticos.*

*Era difícil publicar informes de inversión donde pudiera reflejar mi verdadera opinión, ya que la entidad donde trabajaba también era "advisor" del gobierno griego y emisor de sus bonos. Había enormes conflictos de interés entre los diferentes departamentos: venta de acciones, banca de inversión... en los cuáles yo me encontraba en medio. Eso complicaba mucho mi trabajo.*

### **III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Intenté siempre actuar con responsabilidad por mis opiniones (sabía que mis informes podían tener un impacto negativo en la economía y los mercados) y con*

*imparcialidad ante mis clientes, pese a que ello era muy difícil. En mis informes, no sólo de la banca griega, sino en general, siempre intenté ser balanceada y equilibrada. Eso era algo muy valorado por los clientes pero no por muchos de mis colegas, ya que en bolsa lo que interesa es incentivar a los clientes a hacer transacciones, y por tanto ganar comisiones. Por lo tanto, cuanto más sesgadas estén las opiniones de un analista mejor, pues eso vende. Volvería a actuar igual, aunque eso no me ayudara a la hora de la retribución.*

**III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*En una ocasión un banquero de inversión me intentó convencer para cambiar la recomendación de una de las mayores empresas en mi cobertura. Quería que fuera más positiva, pues estaban a punto de hacer transacciones importantes (interesaba tener una buena relación para que contrataran a nuestro departamento de banca de inversión). Me presionó a ello delante de uno de los miembros del consejo de esa organización.*

**III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Dejé la opinión que tenía intacta, aunque eso me ganara antipatías. Esa actitud nunca me ayudó dentro de la empresa, sin embargo, volvería a actuar igual si me encontrara en la misma situación.*

**III.3.a) Narre un tercer conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Ser responsable de cubrir los bancos españoles en un momento de crisis muy difícil para nuestro país. Muchos de los clientes de la institución donde trabajaba me llamaban para que les ayudara a ganar dinero a costa de la mala situación de España, tomando posiciones cortas y apostando por todo tipo de problemas económicos.*

**III.3.b) ¿Cómo ha actuado ante esta tercera situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Vivir esa situación, después de haber visto la evolución de la crisis en Grecia, fue el evento definitivo que me llevo a dejar mi puesto de trabajo. Marché de un día para otro, sin pensarlo, y pese a que no ha sido fácil, se trata de una decisión de la que nunca me he arrepentido.*

**III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*Creo que la descripción anterior incluye varios ejemplos. Cuando la cultura empresarial premia este tipo de comportamientos, se convierten en algo normal. De algún modo, hay incentivos que vienen de cómo está organizado el sistema. Si lo importante es maximizar el beneficio, se justifican actuaciones del tipo "el fin justifica los medios" para lograr ese objetivo.*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*Después de dejar mi puesto como analista bursátil y de mis experiencias durante la crisis financiera, me costó dos años eliminar el stress acumulado en mi cuerpo. Estaba acelerada todo el tiempo, me costaba hasta respirar.*

**III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*Creo es una combinación de varias cosas: exceso de trabajo, peso de las responsabilidades, demandas variadas sobre tu tiempo, desarrollarse en un entorno que no apoya tus valores.*

**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**



*"Manipular" información para lograr transacciones; lanzar rumores para mover los mercados; posicionarse en la misma dirección que los clientes para que sus "trades" funcionen; ser "advisor" en un deal para una empresa y a la vez tomar posiciones contrarias en bolsa; aprovechar información de los flujos de los clientes para hacer "trading"; emitir opiniones contrarias al consenso, no por convicción, sino para conseguir comisiones.*

**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*Por un lado, depende de cada individuo, de que las personas no quieran entrar en ese juego. No llegué a entender lo que hace que algunos sean más débiles que otros, ¿ambición?, ¿principios?, ¿educación? Por otro lado, es un tema sistémico, que el sistema deje de promover y premiar esos comportamientos.*

## **INFORMANTE 7<sup>62</sup>:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Grupo de personas empeñadas en una actividad económica de alcance definido y delimitado.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*Rentabilidad.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*Utilidad.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Subordinación.*

#### **II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Personas proactivas, creativas y conscientes de los objetivos comunes.*

#### **II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

---

<sup>62</sup> Entrevista traducida del idioma portugués.

*Apreciar y tratar a las personas con honestidad – interactuar como juzgo correcto sin perjuicio al cumplimiento de los deberes.*

### **Parte III: Sobre los conflictos éticos**

#### **III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Un prestador de servicios con el que mantenía un contrato de suministro de mano de obra subcontratada intentó obtener beneficio financiero de un error conceptual contractual (bajo mi opinión, una actitud no ética).*

*Como yo era la responsable de fiscalizar dicho contrato, solicité la comparecencia del propietario de la prestadora del servicio para una reunión de acuerdo, dado que la acción que el proveedor pretendía tomar perjudicaría enormemente las operaciones de la empresa aunque no infringiese ninguna cláusula contractual.*

*No conseguí apoyo de mis superiores para negociar y estaba a punto de ocurrir una rescisión de contrato con un contencioso administrativo y posiblemente también judicial, envolviendo funcionarios inocentes, bien entrenados y eficaces.*

*El conflicto estaba, por tanto, en que, según estrictas normas, no podría haber negociación de contratos sin una nueva tramitación por concurso público y el desgaste administrativo y perjuicio operacional serían muy grandes.*

#### **III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Procuré el administrador supremo de la unidad pues yo juzgaba irrelevante atenerme a procedimientos y normas apenas para eximirme de responsabilidad funcional. Se trataba, bajo mi opinión, de obtener mejor coste-beneficio del servicio contratado. No sé si haría lo mismo de nuevo, pues preferí pedir que me dispensaran de esta actividad de fiscalización de contratos. El administrador compareció a mi reunión y fue testigo de las negociaciones hasta la su desenlace sin presentar oposiciones a mis propuestas paliativas. Yo podría no haber tenido el mismo*

*privilegio y voto de confianza si fuera otro superior, y podría haberme sorprendido en una situación ética más complicada.*

**III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Este conflicto no es en esencia ético, pero trata del voto de confianza que debemos conquistar de nuestros liderazgos y dar a nuestros colaboradores.*

*Son varias situaciones en que me he deparado con todo el equipo y herramientas para dar solución a problemas técnicos y solamente faltaba quien entendiera la responsabilidad y riesgos de las proposiciones y compartiese la responsabilidad, o me enviara una aprobación formal.*

*En el inicio de mis trabajos en IT habíamos perdido varias oportunidades de actuar tempestivamente, creando así conflictos de opinión nada constructivos sobre lo que deberíamos haber hecho y sobre cuánto nos equivocamos.*

**III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Solía buscar a alguien con autoridad e interés estratégico en la solución, dentro de la unidad u órgano superior. A cada éxito mencionaba públicamente el trabajo de todos los implicados. Por suerte no hubo ningún fracaso, pero algunas veces conseguíamos solo el plan B, C,... y con la repetición de la demanda, cada vez era más fácil encontrar autoridades dispuestas a disponer de los medios y personas cualificadas e interesadas en el problema. Hice lo mismo varias veces y volvería a hacerlo en estas situaciones.*

**III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*Vi personas provocaren el error de sus colaboradores en situaciones tensas, haciendo exigencias infundadas sin compartir sus motivaciones. Creo que es inseguridad y vanidad.*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*No hasta el punto de perder el sueño, pero sí de llevar el tema en mente por varios días sin conseguir llegar a definir el ámbito de intriga y cómo administrarla.*

*Generalmente han sido insatisfacciones de colaboradores, manifestadas sin consistencia y de forma confusa.*

**III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*Me afecta mucho el hecho de no poder "hacer" nada. Estoy entrenada para actuar y resolver, no convivo bien con situaciones en las que no hago parte de la solución.*

**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**

*Competiciones entre personas de la misma función intentando lograr metas individuales ficticias en detrimento del compañero. Son las evaluaciones de desempeño medidas numéricamente y periódicamente por sectores de planificación que no participan en la rutina diaria y no ponderan las particularidades del trabajo de cada equipo.*

**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*Los responsables de la planificación y de las evaluaciones de desempeño deberían oír más los líderes de los equipos (no necesariamente los jefes de sector) y hacer plantillas con sus cálculos sin medir tanto a los individuos según cargo y función.*

**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*No hay creatividad en esto pero, por lo general, he intentado centrarme en dar ejemplo y no hablar o escribir sobre el error ético en potencial.*

*Es un ejercicio de autocontrol, ya que siempre es una tentación hablar sobre lo que creemos y pensamos al anticipar un comportamiento no ético. Siempre hay quien no se contiene y manifiesta demasiado lo que hay que hacer cuando él mismo no demuestra el poder cumplirlo. El resultado es positivo cuando nuestra acción no deja dudas sobre nuestros principios. Tiene que ser honestamente deseado el que la acción no ética no ocurra.*

## **INFORMANTE 8<sup>63</sup>:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*La empresa es una institución que posee una naturaleza de negocios que ofrece bienes y servicios con fines lucrativos.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*La principal finalidad es maximizar los beneficios.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*Alinear orientación de resultados (beneficio) con responsabilidad social, generando un beneficio mutuo para algún sistema (órgano/sector público/área medioambiental, etc.).*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Actitud positiva, autonomía y responsabilidad, espíritu de equipo, respeto e integridad y compromiso con el medio ambiente.*

---

<sup>63</sup> Entrevista traducida del idioma portugués.

**II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Personas que cumplen el perfil cultural de la empresa, con experiencia, agilidad, integridad y orientación a resultados.*

**II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

*Resultados positivos provenientes de estrategia, buen ambiente, buena relación interpersonal y alineamiento de las expectativas.*

**Parte III: Sobre los conflictos éticos**

**III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Feedbacks aplicados con situación/comportamiento e impacto. No debemos juzgar y debemos aplicarlos rápidamente y en un momento propicio e individual.*

**III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Una vez apliqué un feedback de una empleada delante de otros empleados. Pedí perdón enseguida, de forma individual. En la próxima ocasión lo haré con un tiempo reservado y cuando esté sola con la persona.*

**III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Después de una adquisición de una empresa en el Grupo, presenté mi resistencia a aceptar el equipo de otras personas que venían con la adquisición.*

**III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*En este momento juzgué que mi trabajo era ya muy arduo para mantener el volumen de tareas. No acepté una empleada de forma inmediata. No haría lo mismo*



*nuevamente, antes de juzgar podría haber conocido mejor a la persona y haber analizado los hechos y la rutina.*

**III.3.a) Narre un tercer conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Una vez, otro Departamento contrató una empleada de Marketing para mi área de actuación sin habérmela presentado. Me sentí que no había sido respetada y sin poder de decisión.*

**III.3.b) ¿Cómo ha actuado ante esta tercera situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Me comuniqué con mi jefe (el Vicepresidente), que es el mismo jefe del Departamento de Marketing, informando que me sentí no respetada pues era la gerente de ventas del territorio. No actuaría así de nuevo, pediría hablar con el Gerente de Marketing aclarando mi insatisfacción.*

**III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*He visto profesionales pidiendo comisiones por fuera para beneficiarse de relaciones comerciales.*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*Sí, afectó a mi salud tener muchos viajes de trabajo por los cuales yo no dormía mucho y me cobraba mucho por el aprovechamiento del tiempo. Tuve una subida de tensión muy alta y me ingresaron por stress. En el mismo periodo, tuve un jefe que me ocupaba mucho con otros mercados y aun así no me promocionó.*

**III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*Debería centrar mis energías hacia los resultados de forma que el tiempo fuera mejor aprovechado. Podría haber afectado menos si mi trabajo fuera reconocido, de esta manera yo estaría más motivada y menos estresada.*

**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**

*Comportamientos como chismes, abuso de poder y abuso de exigencia por parte de los gestores.*

**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*Pueden ser distintas cuando una empresa tiene cultura de respeto y ética. Los empleados deben ser respetados, nunca juzgados. Las exigencias deben ser de forma que orienten y no para crear incomodidad y desmotivación.*

**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*Mi forma más creativa ha sido el ser útil de alguna manera para las personas, cordial con todos, colaborar cuando sea posible y mantener una actitud de respeto y ética.*

## **INFORMANTE 9:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Comunidad de personas con un proyecto común.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*El crecimiento económico de la empresa y el desarrollo de todas las partes implicadas.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*La generación de bien común para toda la sociedad.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Que entienda el valor de su trabajo, su aportación al proyecto común y que lo desarrolle del mejor modo posible de acuerdo con sus motivaciones y capacidades.*

#### **II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Con capacidad de ilusión, humildad y espíritu de servicio.*

#### **II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

*Ser útil a los demás.*

**II.7. Indique algunos rasgos de su personalidad que pueden ser fácilmente percibidos por las demás personas en su ambiente de trabajo.**

*Espíritu positivo; empatía; orientación al servicio.*

**II.8. Cite algunos valores que le parezca importante defender en cualquier ámbito de su vida. Mencione solamente aquellos, respecto de los cuales se considera usted más sensible.**

*Respeto, dignidad de la persona,...*

### **Parte III: Sobre los conflictos éticos**

**III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Despido de un empleado que había sido denunciado por una empleada por acoso. La empleada pertenecía a una empresa proveedora de servicios y él era un directivo expatriado en España.*

**III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*He buscado proteger a la compañía y a la empleada acosada. Motivación humana de apoyo al débil y legal de protección de la imagen de la empresa y prevención de posibles responsabilidades subsidiarias.*

**III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Contratación de un empleado no cualificado para el puesto pero que venía recomendado por el dueño de la empresa. Se me dieron instrucciones de contratarlo directamente con un sueldo que excedía el de sus compañeros.*

**III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Lo he contratado obedeciendo las instrucciones del jefe. La motivación principal ha sido miedo a perder el puesto de trabajo si complicaba el proceso de selección. Posiblemente volvería a hacer lo mismo.*

**III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*Trabajando en una sociedad de valores un compañero liquidaba anticipadamente y en nombre del cliente algunos títulos financieros para quedarse él con el dinero. No parece que tuviera una necesidad extrema de dinero ni estuviera en una situación personal complicada. Lo hacía por el simple deseo de tener y gastar.*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*Acoso laboral por parte de un jefe directo mientras trabajaba como expatriado en París. Descalificación constante de mi trabajo y trato humillante como si fuera inferior que el resto. Necesité asistencia psicológica y estuve de baja por depresión.*

**III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*La situación de expatriación te predispone a temer más cualquier cambio y estar de forma constante a la defensiva tratando de demostrar ser como los demás. Un trato agresivo por parte de un jefe en esta situación afecta mucho más.*

**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**

*Faltas de respeto de los jefes. Invitaciones o regalos excesivos a los clientes. Empleados sin un puesto claro o en uno que se corresponde con sus cualidades.*

**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*Sí, depende de la formación y la actitud personal ética de los directivos. La alta Dirección es la que debe educar con el ejemplo al resto.*

**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*Para evitar que los proveedores "comprasen" a los empleados con regalos excesivos en Navidad todos los que se recibían en la oficina debían entregarse para hacer una subasta entre los propios empleados y donar la recaudación a alguna ONG.*

## **INFORMANTE 10<sup>64</sup>:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Un grupo de profesionales preparados y dispuestos a prestar servicios y generar productos de calidad bajo medida, en ambiente de productividad y progreso personal.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*Mejorar los resultados en productos de calidad buscando beneficio económico y competitividad.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*Por un lado, generar calidad y sostenibilidad, equilibrando beneficio y permanencia. Por otro lado, propiciar ambiente de formación humana en valores más trascendentes y en la línea del bien común.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Voluntad de superación y empeño en el desarrollo de sus cometidos. Estar abierto a nuevas directrices y metas propias de la organización.*

---

<sup>64</sup> Entrevista traducida del idioma portugués.

**II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Las personas que son reconocidamente fuentes de conocimiento y de mayor experiencia, preparadas para asistir a quien necesite crecer y dar continuidad a las mismas tareas. También las personas abiertas a reconocer y practicar valores humanos, además de los meramente profesionales.*

**II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

*Vencer desafíos y superar dificultades a través del trabajo en equipo, expandiendo metas y valorando el empeño de cada miembro del equipo.*

**II.7. Indique algunos rasgos de su personalidad que pueden ser fácilmente percibidos por las demás personas en su ambiente de trabajo.**

*Por un lado, el empeño en facilitar el aprendizaje de los demás, partiendo de la base de un estilo propio de trabajo, objetivo, continuado y focalizado siempre en buenos resultados. Por otro, facilitar y compartir con otros miembros del equipo la comprensión de valores más trascendentes de esta vida.*

**II.8. Cite algunos valores que le parezca importante defender en cualquier ámbito de su vida. Mencione solamente aquellos, respecto de los cuales se considera usted más sensible.**

*Empeño, constancia y revisión de actitudes y metas, tratando de progresar en la formulación de cada meta.*

**Parte III: Sobre los conflictos éticos**

**III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*El conflicto indeseado más frecuente para muchas personas es la propuesta encontrada en el camino: Por el lado (A) el cliente para el cual se presta un servicio te solicita, para compartir un esquema de trabajo en el cual la remuneración que él*



*obtendrá de un tercero será artificialmente incrementada buscando un mayor beneficio económico por su parte. Por el lado (B) el tomador directo de tus servicios pasará tu coste real a su cliente sin incrementos. Se crea un conflicto ético; tu cliente pasará a usar tus servicios como preferentes si admitimos esta conducta, u ocurrirá lo contrario.*

**III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*La única solución es ceder una comisión de colaboración que debe ser discreta en valor y posible dentro de la conveniencia comercial del caso, y nunca a través del real incremento del valor del contrato para compensar una comisión extra. En treinta y cinco años de mi vida empresarial esta salida ha sido adoptada en dos ocasiones. Prácticamente no hemos pasado por esta situación.*

**III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Otro conflicto es el encontrado en la indicación o en la negativa de indicación de un profesional próximo a un cliente propio, cuya rara competencia es recomendada por el valor profesional de sus servicios, pero por detrás de esta contratación existen intereses ocultos en comisiones y ganancias deshonestas con terceros.*

**III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*La solución aplicada, por falta de opción, es excluir a tal profesional de la lista de los indicados, a pesar de que por su competencia sea reconocidamente bueno y de gran valor. En muchas ocasiones el interés en ayudar un buen cliente se convierte en un problema de difícil solución, dada la dificultad o el conflicto ético de explicar abiertamente esta situación.*

**III.3.a) Narre un tercer conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Otro conflicto es analizar abiertamente en un cliente propio las dificultades del proceso normal de contratación de diversas empresas de obras públicas en las cuales se empeñan grandes valores. En estos casos hay dos caminos: ser abiertos y claros en la explicación de la forma de contratar que ocurrirá en determinada obra de este cliente, con comisiones ocultas en casi todos los contratos, manifestando esta grave conducta por parte de terceros, o en un segundo camino, no declarar lo que se conoce a este cliente apreciado de larga fecha.*

**III.3.b) ¿Cómo ha actuado ante esta tercera situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Solo para clientes muy próximos es posible dar a entender los riesgos de un gerenciamiento de compras más descuidado. En estas situaciones tendrán que ser declaradas prácticas deshonestas de cara a terceros.*

**III.41.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*A cambio de un favorecimiento oportuno a la vista de un tercero, ser invitado a orientar una opinión técnica de nuestra autoría, evitando el coste de una acción correctiva en una instalación. Cambiando el tono del informe, se evitaría un coste expresivo por quien se equivocó en la ejecución de una obra. La solicitud era simplemente una forma de evitar una compensación de elevado coste, que tendría que ser aplicada.*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*Nunca me he encontrado envuelto en situaciones de grave conflicto ético por el hecho de estar conscientemente alejado de tales situaciones.*

**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**

*Las situaciones descritas arriba, que envuelven empresas, además de personas, son consideradas normales. Representan un "campo minado" que necesita ser evitado. Esto es, no es posible convivir con tales situaciones o caminar cerca de ellas. Vivir en un ambiente aireado y sano es una elección entre otras modalidades de trabajo que adoptamos para nuestra empresa.*

**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*El camino realmente ético es el más frecuente en nuestro día a día. Es así para otros tantos. Mantener esta conducta es perfectamente posible, se trata de una elección que trae equilibrio y sosiego a la vida empresarial, siendo contrario al desgaste emocional de esta actividad.*

**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*Evitar la composición engañosa en todo momento, haciendo entender al interlocutor que el proceso necesita ser transparente y abierto, lejos del engaño y de la falsedad.*

## **INFORMANTE 11:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Una organización para crear riqueza y bienestar hacia dentro y fuera de ella misma.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*Crear riqueza y bienestar para sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y sociedad. Para ello es un medio indispensable ser rentable.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*El mismo.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Que aporte lo mejor de sí mismo para ese fin.*

#### **II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Personas con la capacidad de trabajar leal y honestamente en equipo dando lo mejor de sí mismas.*

#### **II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

*Tener ese sentido de finalidad.*

**II.7. Indique algunos rasgos de su personalidad que pueden ser fácilmente percibidos por las demás personas en su ambiente de trabajo.**

*Espíritu de colaboración. Capacidad de trabajo.*

**II.8. Cite algunos valores que le parezca importante defender en cualquier ámbito de su vida. Mencione solamente aquellos, respecto de los cuales se considera usted más sensible.**

*Honestidad. Transparencia. Independencia.*

## **INFORMANTE 12:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Conjunto de personas y/o recursos orientados a la obtención de beneficios (no sólo económicos) mediante la provisión de bienes y servicios.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*Obtención de beneficios (no sólo económicos).*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*Ése mismo pero en sentido amplio, no sólo la obtención de beneficios económicos.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Que realice bien su trabajo y en línea con la misión de la empresa.*

#### **II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Las competentes e íntegras.*

#### **II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

*Desarrollarme profesional y personalmente, ganar un salario e influir positivamente en la sociedad.*

**II.8. Cite algunos valores que le parezca importante defender en cualquier ámbito de su vida. Mencione solamente aquellos, respecto de los cuales se considera usted más sensible.**

*Veracidad, justicia, servicio.*

### **Parte III: Sobre los conflictos éticos**

**III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Mi empresa me mandó a trabajar -a sabiendas- con otra empresa 'partner' que tenía comportamientos poco éticos: dumping, engaño a sus clientes, connivencia en acciones fraudulentas de los clientes, etc.*

**III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*No cooperé activamente con la empresa 'partner' en las acciones no éticas. Lo puse en conocimiento de mis jefes y consulté con los servicios jurídicos de mi empresa. Solicité salir de ese proyecto. Ante la negativa, busqué otro trabajo y me cambié. Volvería a hacer lo mismo. Aunque ahora que tengo más recursos, intentaría hacer más por luchar contra esos comportamientos.*

**III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Mis jefes (de otra distinta) querían mi contribución en unas acciones que contablemente supondrían diferimiento de impuestos.*

**III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Me enteré de las consecuencias fiscales para valorar la magnitud de la acción. Valoré también mi verdadera responsabilidad y fuerzas (capacidad de influir en la situación). Consideré que lo máximo que podía hacer es ser beligerante expresando*

*claramente mi opinión y postura contraria, y disminuyendo mediante acciones que sí estaban en mi mano la magnitud del tema, aunque no totalmente. Volvería a hacer lo mismo.*

**III.3.a) Narre un tercer conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*En varias ocasiones: compañeros de trabajo que realizaban mal trabajo y debía ser despedidos.*

**III.3.b) ¿Cómo ha actuado ante esta tercera situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Ser prudente en los comentarios sobre ellos. No callando, porque también sería injusto, pero sí midiendo mucho las palabras y centrándome en los hechos.*

**III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*El primero que he relatado.*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*Nunca nada me ha quitado el sueño.*

*Aunque con las situaciones que afectan a personas siempre se pasa un poco mal.*

**III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*Porque afecta a personas. No creo, es una justa preocupación.*

**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**

*Quizás los comportamientos de omisión de vigilar activamente donde se cree que se podría estar haciendo algo mal.*



**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*De cada uno, aunque más de los que mandan más.*

**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*Aplicar la teoría de juegos y entender bien los sistemas de incentivos que hay en las empresas. Tener mano izquierda, no acorralar a la gente y dejar siempre una puerta de salida.*

## **INFORMANTE 13:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Como un proyecto socioeconómico articulado sobre la base de una visión / misión, una estrategia y unos valores culturales aseguradores de su competitividad, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*(Desde la perspectiva convencional, más extendida) Obtención del máximo beneficio.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*Contribución activa al bien común, bajo criterios éticos de responsabilidad social corporativa, traducible en satisfacción armonizada de las expectativas y necesidades de sus diversos "stakeholders" y en su otorgamiento de legitimación social. Un papel eminente de centralidad de su equipo humano.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Que asuma los objetivos asignados y logre los resultados requeridos.*

#### **II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Que se identifiquen con el proyecto empresarial, asuman su misión y objetivos personales y grupales con sentido de la responsabilidad y activando sus capacidades de iniciativa, creatividad y cooperación.*

## **II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

*La creación, desarrollo y gestión de equipos de trabajo de alto potencial; el sentido de contribución de la actividad profesional grupal al logro de los objetivos de la organización, así como de su reputación y legitimación social; la participación en la gestión al máximo nivel; la delegación de confianza en la solvencia profesional; y el reconocimiento de los logros personales y grupales acreditados.*

## **II.7. Indique algunos rasgos de su personalidad que pueden ser fácilmente percibidos por las demás personas en su ambiente de trabajo.**

*Actitud dialógica, tolerancia, sentido de la responsabilidad empresarial, rectitud ética, liderazgo participativo y desarrollador con el equipo de colaboradores directos.*

## **II.8. Cite algunos valores que le parezca importante defender en cualquier ámbito de su vida. Mencione solamente aquellos, respecto de los cuales se considera usted más sensible.**

*Generosidad, equidad, honestidad, verdad, justicia, solidaridad, ayuda, cooperación.*

## **Parte III: Sobre los conflictos éticos**

### **III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*En conversación privada informal, un supervisor manifiesta haberse servido de la herramienta de Evaluación del Desempeño para "saldar cuentas" con sus supervisados problemáticos que no consigue "encarrilar" a pesar de continuos intentos que - manifiesta - resultan siempre fallidos.*

**III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Creación de un marco de comunicación (abierto, confiada, honesta y sin riesgo de represalias), orientado a explorar en profundidad el proceso de actuación del supervisor, desde sus prácticas habituales de establecimiento de objetivos anuales a cada supervisor, hasta sus modos de actuación con ellos a lo largo del período. Una exploración planteada en términos suscitadores de auto-análisis crítico con dos centros de referencia: el sentido y propósito de esta herramienta de gestión de personas y la valoración de su proceder desde la perspectiva ética. El modelo suele funcionar. Por su demostrada eficacia.*

**III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Actuaciones de sobreexplotación de personas obligadas a asumir habitualmente - bajo argumentaciones manipuladoras - largas jornadas laborales contrarias a las políticas corporativas de conciliación de la vida laboral y familiar.*

**III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Dos frentes básicos de actuación propuestos e implantados: a) programas educativos de directivos con énfasis en la observación de los derechos humanos, la legislación y los valores corporativos, junto con la concienciación de la incompatibilidad de estas prácticas con la motivación, la identificación y el compromiso empresarial y la prevención de "huida" voluntaria de personas valiosas; y b) control efectivo de estas prácticas con incidencia en la identificación y tratamiento de los casos de incumplidores.*

**III.3.a) Narre un tercer conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Decisión directiva no ética a la hora de designar personas (por favoritismos) para su integración en programas de desarrollo de altos potenciales y planes de carrera,*

*excluyendo (por animadversión) a otras personas con las cualificaciones probadamente apropiadas.*

**III.3.b) ¿Cómo ha actuado ante esta tercera situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Analizando con rigor el histórico curricular de las personas afectadas y del informe de los consultores realizadores del assessment previo, planteado como procedimiento objetivador de la decisión a tomar.*

**III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*Gestionar compras de materiales productivos aceptando comisiones ocultas a los proveedores, con la seguridad de que no serán detectadas por la organización...  
Amparado en los lugares comunes del "todos lo hacen"; "si no lo hago yo, lo harán otros"; "mis responsabilidades no están bien retribuidas por la organización"; "a mí las ofrecen sin que yo las pida"; etc.*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*Sólo coyunturalmente y sin trascendencia en la salud personal. No obstante, he conocido personas seriamente afectadas por cuadros de stress duraderos y desequilibrios psicológicos de diversa consideración.*

**III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*No me ha afectado a este nivel.*

**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**

*Muy numerosas en relación con la utilización de las propiedades de la empresa; con la gestión mercantil, comercial, fiscal, laboral y medioambiental; con las políticas internas y externas; con la gestión de los empleados, clientes, proveedores, aliados, medios de comunicación, etc.*

**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*Por una lado, de la "voluntad política" de la alta dirección y la implicación efectiva de toda la línea jerárquica en esa tarea. Y, por otro lado, de la implantación de una cultura corporativa asentada sobre sólidos valores éticos, difundida en toda la organización a través de una comunicación interna pedagógica, y la labor educativa de los cuadros directivos avalada por su propia actuación ejemplar de sus actitudes, decisiones y actuaciones.*

**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*El diseño de programas de educación de directivos basados en una pedagogía de descubrimiento experiencial e interiorizador de conductas éticas y no éticas, complementado con códigos éticos inspiradores de buenas prácticas en ámbitos de actividad empresarial particularmente sensibles y de alto riesgo a las actuaciones no éticas o pseudoéticas.*

## **INFORMANTE 14:**

---

### **Parte I: Datos demográficos**

Ver descripción de la muestra en apartado correspondiente del capítulo 3 donde se presenta la información agregada.

### **Parte II: Acerca de la definición de empresa y aspectos sobre las personas en las organizaciones empresariales**

#### **II.1. ¿Cómo definiría usted una empresa?**

*Es una comunidad de directivos y empleados, en definitiva, de personas con intereses, motivaciones distintas y objetivos personales, con un propósito común que interesa a todas las personas para conseguir los resultados y dar vocación de continuidad a un proyecto común. Así, todas las personas son necesarias porque todas participan y se involucran.*

#### **II.2. ¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?**

*Considerando que las empresas son un factor de transformación de la sociedad, las organizaciones empresariales son el motor para llevar a cabo esta transformación.*

#### **II.3. ¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?**

*La dimensión ética, la empresa puede tener un gran papel como creadora de actitudes, valores y virtudes de la sociedad.*

#### **II.4. ¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?**

*Depende de si es directivo o no. Al directivo, le corresponde conducir equipos humanos para la acción, cambiar la realidad para obtener resultados. A los equipos de directivos, les corresponde tomar los motivos de muchas personas (propietarios,*

*directivos, empleados, clientes, proveedores) y hacerles que tomen interés en el proyecto común de manera eficaz.*

*Teniendo en cuenta a los empleados, se espera, más allá de la generación de riqueza, una red de relaciones humanas que favorezca la convivencia para el desarrollo de conocimientos, capacidades, actitudes y valores, que como personas necesitan.*

**II.5. ¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?**

*Fomentar las relaciones humanas para conseguir un lugar de convivencia en el que cada individuo sea responsable del nivel de aplicación de sus propias capacidades a su trabajo y pueda alcanzar sus propias metas en el marco de las finalidades de la empresa.*

**II.6. ¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?**

*Que la empresa a la que pertenezco cumple con los tres requerimientos o fines para los cuales ha sido creada: Económico (la empresa cumple con la dimensión económica utilizando los recursos de manera eficiente) Social (convivencia personal) y Ético (confiar en la empresa, aprendiendo a respetarnos en las diversas interacciones y aprendiendo a servir a los clientes).*

**II.7. Indique algunos rasgos de su personalidad que pueden ser fácilmente percibidos por las demás personas en su ambiente de trabajo.**

*Dirigir equipos humanos para conseguir los resultados propuestos, involucrando a todas las personas y teniendo en cuenta las tres dimensiones descritas anteriormente: económica, social y ética.*

*Siempre me he preocupado por esforzarme en conseguir que la empresa sea un lugar donde empleados y directivos puedan desarrollar relaciones y generar aprendizajes que les mejoren como personas. De este modo se pueden conseguir competencias distintivas de la organización.*



**II.8. Cite algunos valores que le parezca importante defender en cualquier ámbito de su vida. Mencione solamente aquellos, respecto de los cuales se considera usted más sensible.**

*Los factores asociados a la dimensión social. La empresa y por añadidura el alto directivo deben estar en condiciones de ofrecer esto, aunque no estén seguros de poder alcanzarlo.*

*Creo que la dimensión social está muy unida a los valores éticos: "uno no puede existir sin el otro". Soy muy sensible a la renovación ética de la sociedad. Si la sociedad no facilita esta renovación, las empresas no pueden dejar de llevarla a cabo, no por razones altruistas, sino porque se juegan en ello su propia razón de ser y su supervivencia.*

### **Parte III: Sobre los conflictos éticos**

**III.1.a) Narre un conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Posibilidad de ofrecer dinero para conseguir un proyecto o un concurso.*

**III.1.b) ¿Cómo ha actuado ante esta situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*Lo rechacé ya que tenemos un código de conducta que no nos permite realizar malas prácticas.*

**III.2.a) Narre un segundo conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Similar al caso primero y trabajando en otra empresa.*

**III.2.b) ¿Cómo ha actuado ante esta segunda situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*La empresa no tenía un código de conducta (código ético) pero en la decisión voy más allá de tener o no tener código de conducta y por tanto buscar el respaldo de la*

*decisión en el código para rechazar la propuesta. Nuevamente rechacé el comentario y la acción ya que me soportó en varias razones de peso: como directivo tener una acción responsable, moralidad, el ethos directivo: ideas y valores, cultura empresarial, generar confianza y reputación, carácter moral como directivo que afecta a mi desempeño y las virtudes que favorecen el liderazgo.*

**III.3.a) Narre un tercer conflicto ético que haya vivido en el entorno empresarial:**

*Invitar a una comida para conseguir un proyecto.*

**III.3.b) ¿Cómo ha actuado ante esta tercera situación? ¿Con qué motivación lo ha hecho? Si se diera nuevamente esta situación ¿volvería a hacer lo mismo?**

*No fue necesario ya que conseguí el proyecto sin invitar y en base a oferta económica y requerimientos técnicos.*

*En general, cuando he desarrollado mi carrera profesional en compañías multinacionales con códigos éticos y normas de conducta implantadas; se crea una cultura empresarial de fomentar la reputación corporativa para conseguir la excelencia.*

**III.4.a) Narre un comportamiento claramente "no ético" que haya presenciado en su vida laboral. ¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?**

*Adjudicación de un proyecto o concurso, ofreciendo sobornos.*

*No tiene ninguna razón para ser ético, según se ha comentado en el apartado III.2.b).*

**III.5.a) ¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?**

*Tener inquietud para no alcanzar los resultados para mi compañía y mi equipo.*

**III.5.b) ¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?**

*Por la incertidumbre de los negocios y el entorno. Al final gracias al esfuerzo del equipo, se conseguían los resultados.*

**III.6.a) ¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?**

*Generalmente favores entre departamentos (malas prácticas de gestión que no están soportadas por dinero) y que deben estar regulados para no confundir con la buena convivencia.*

**III.6.b) ¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?**

*Sí. Del CEO, Presidente, Consejo de Administración que deben implantar políticas de las tres dimensiones de la empresa, transversales entre organizaciones.*

*Ahora bien, esto no es competencia exclusiva del CEO, sino que debe contar con la participación de todos, que no acaba en mecanismos formales, sino que empieza reconociendo la dignidad de todos, admitiendo que todos los empleados tienen algo que aportar, pidiéndoles que lo hagan y dándoles formación, autonomía y responsabilidad para que lo hagan.*

**III.7) ¿Cuál ha sido su idea más creativa para evitar un comportamiento o acción que van en contra de sus principios éticos? ¿Cuál ha sido el resultado?**

*La formación en buenas prácticas de gobierno corporativo.*



## **B. RESULTADO DE LA CODIFICACIÓN ABIERTA**

---

A continuación se exponen los primeros resultados de la codificación abierta hasta llegar a la saturación teórica. Se añaden entre paréntesis o en notas a pie de página la información de los *memos* que se refieren a estas categorías.

### **Motivaciones para el bien**

- pensar en las consecuencias para el día de mañana (aspectos de la prudencia)
- búsqueda del sentido
- repercusión por el bien de los demás
- hacer las cosas bien
- trabajar en equipo
- lealtad
- 'amor a la verdad'<sup>65</sup>

### **Trampas, motivaciones o razones para actuar mal**

- Con intención:
  - ambición
  - conseguir los objetivos de uno a toda costa
  - 'motivos seudopolíticos' (conseguir votos) - lógica instrumental (el fin justifica los medios)
  - ego
  - soberbia

---

<sup>65</sup> Analizando la entrevista número 1 se observa que el 'amor a la verdad' es un valor del entrevistado. Se añade también una pregunta acerca de los valores de la persona. Este patrón se repite en distintos momentos de la entrevista y se observa una relación con las decisiones éticas tomadas por la persona y también en otras realidades del entorno sobre los cuales es más sensible y por tanto, capaz de ser motivada para un comportamiento bueno. Se detectan, por tanto, las relaciones entre los 'valores' de la persona, su 'motivación', las 'soluciones' y el 'aprendizaje'. A partir de este momento se ve conveniente incluir la pregunta sobre los valores de la persona.

- afán de poder
- Sin intención:
  - falta de transparencia, no explicarse bien
  - miedo
    - de perder el trabajo
    - de decirlo a un jefe
  - darle poca importancia al hecho
  - sensación de que no hay víctimas

### **Tipos de conflicto**

- interés personal vs. interés personal<sup>66</sup>
  - una persona me induce a hacer cosas que van en contra de mis principios
  - la organización me induce a hacer cosas que van en contra de mis principios
  - injusticias: personas que se apropian de trabajos que no le corresponden
- interés personal vs. interés organizacional
- interés personal vs. interés social
- interés organizacional vs. interés social

### **Motivos de sufrimiento / preocupación<sup>67</sup>**

- fallar a alguien del trabajo, del equipo que depende de uno

---

<sup>66</sup> Al principio del análisis se observa esta forma posible de tipificar los conflictos, pero al avanzar más en el estudio de las entrevistas, con una mayor visión de conjunto, se considera otra manera más útil de clasificarlos, como se verá en la redacción de la teoría formal.

<sup>67</sup> En un primer momento se considera que los motivos de sufrimiento o de preocupación son una categoría, luego se asimila esta categoría a la de los conflictos, a la de comportamiento no ético observado y también se crea una nueva categoría llamada 'situaciones con repercusiones sobre las personas'.

- seguridad de las personas o instalaciones
- empeñarme / obsesionarme en conseguir algo que creo que es bueno o importante
- 'me preocupaba la imagen que los demás tenían de mí' (afecto desordenado, vanidad, apego a la fama)

**Características de las personas que valoras** (desmitifica la idea del 'comportamiento deseado')

**Cosas que te motivan en el trabajo a dar lo mejor de ti** (son ayudas para tomar la decisión correcta)

#### **Factores que influyen en el discernimiento**

- las consecuencias (se observa una retroalimentación)
- los rasgos de personalidad
- la jerarquía de valores de la persona
- el miedo la preocupación por el 'qué dirán'
- la falta de experiencia
- las prácticas habituales de la empresa (cultura)

#### **Ejemplos de creatividad**

- Crear opiniones a contracorriente, con creatividad, para no tener que defender ideas en las que uno no cree (los valores que la persona defiende generan en ella la creatividad para encontrar una solución)<sup>68</sup>

#### **Rasgos de la personalidad de uno mismo**<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Se añaden a esta categoría todos los demás ejemplos de soluciones creativas ofrecidos por los entrevistados aunque no se recojan en este anexo.

- Virtudes<sup>70</sup>
  - prudencia
  - cautela
  - amor a la verdad
- Valores
- Defectos

### **Tipos de bienes<sup>71</sup>**

- bienes de la persona para los otras personas
- bienes de la persona para la empresa
- bienes de la empresa para la persona
- bienes de la empresa para la sociedad

### **Procesos**

- discernimiento / duda
- reconocimiento del mal (también es discernimiento)
- aprendizaje (para próximas veces...)
- superación de un mal (también es aprendizaje)
- controlar algo (también es aprendizaje)
- valoración del riesgo (también es discernimiento)

### **Factores que influyen en el discernimiento**

- las consecuencias de los hechos

---

<sup>69</sup> Al analizar la entrevista del informante 3 nos dimos cuenta de que los 'rasgos de la personalidad' de la persona que se encuentra inmersa en el conflicto afecta a la toma de decisión. A raíz de esto se añade una nueva pregunta a las entrevistas estructuradas.

<sup>70</sup> Al principio de la codificación abierta parecía que las motivaciones para el bien estarían relacionadas sobre todo con las virtudes de las personas, pero después se empieza a observar que hay muchos otros factores que pueden aportar ayudas a la hora de tomar la decisión correcta.

<sup>71</sup> Más adelante se decide excluir esta categoría y tipificar las decisiones.



- la realidad de la persona y de su contexto

### **Intensidad / gravedad<sup>72</sup>**

- poco importante para la empresa (mal / actitud no ética)
- no abusivo (mal / actitud no ética)
- omitir parte de la información para no mentir (ejemplo más que categoría)
- persona especial / positivamente fuera de lo común (persona)

### **Frecuencia<sup>73</sup>**

- Muchas veces (hay un dato)
- Una vez (hay datos, muchos)
- Algunas veces (hay algún dato)

### **Condicionantes del conflicto**

- depende de la persona (para tomar la decisión de caer o no, de resolver o no un determinado conflicto)
- depende del puesto (se actúa de una determinada forma porque el puesto lo requiere... hay cosas que están 'permitidas' pero depende del puesto -> tiene que ver con la graduación que supone el nivel de responsabilidad)

### **Otras ayudas para el bien<sup>74</sup>**

---

<sup>72</sup> Esta categoría se excluye en una segunda etapa por no aportar información relevante.

<sup>73</sup> Posteriormente se decide que la categoría 'frecuencia' tampoco aporta información relevante en relación con los conceptos. En el proceso de codificación selectiva se elimina esta categoría.

<sup>74</sup> Al principio se clasifican como 'otras ayudas para el bien' aquellos aspectos más originales (no tan evidentes) que resultan positivos para fomentar la toma de decisión ética. Después se modifica la categorización y se incluyen en esta categoría todo aquello que favorece una buena resolución del conflicto. Esto hace que esta categoría esté más relacionada con la categoría 'soluciones'. La categoría soluciones se incluye al inicio de la categorización selectiva como nueva forma de agrupar algunos conceptos.

- Otra persona que ha sido para mí motivo de inspiración (tiene que ver con el liderazgo)

#### **Frutos de actuar bien (consecuencias)**

- 'Me quedé muy tranquila'
- Ser fuente de inspiración para otros
- 'Creo que le ha servido para reflexionar' (hacer al otro reflexionar)

#### **Impacto que produce el conflicto / el mal / la trampa que genera el conflicto (otro tipo de consecuencias)**

- desconcierto
- sorpresa (no te lo esperas)
- rechazo
- decepción

#### **Estado de duda, motivos**

- los vínculos laborales no son los familiares o afectivos, en la relación entre jefe y colaborador hay luces y sombras
- siempre dudaba si estaba bien...

#### **Aprendizaje tras el conflicto / cambios para futuras ocasiones<sup>75</sup>**

- la próxima vez será más transparente y explicaré mejor mi posición
- la próxima vez defendiendo mis principios hasta el final aunque el entorno sea difícil y que reciba instrucciones en otra línea

---

<sup>75</sup> El 'aprendizaje' es importante porque nos denota qué podemos hacer para que las personas que tienen dificultades logren superarlas, tiene especial relevancia desde el punto de vista de la educación. Es decir, justifican el que se pueda enseñar la ética empresarial.

## C. INFORME DE NODOS (ANÁLISIS DE CATEGORÍAS)

---

### CATEGORÍA CENTRAL

---

Se trata de la categoría que emerge como central. En este caso es el proceso de toma de decisión.

### Decisión

---

**Descripción:** Descripción de la decisión tomada ante el conflicto presentado.

- “Al final no decía nunca cosas que no pensaba, pero si hiciera falta omitiría parte de la información para no dañar a la empresa. Esto sí lo haría.”
- “Analizando con rigor el histórico curricular de las personas afectadas y del informe de los consultores realizadores del assessment previo, planteado como procedimiento objetivador de la decisión a tomar.”
- “Con gran horror de mi Director Comercial le dije que no entraba dentro de mi empresa el concepto de comisión personal y que estaba dispuesto a perderlo como cliente.”
- “Dedicaba todo el tiempo que podía a mi vida personal.”
- “Dejé la opinión que tenía intacta, aunque eso me ganara antipatías. Esa actitud nunca me ayudó dentro de la empresa, sin embargo, volvería a actuar igual si me encontrara en la misma situación.”
- “Dos frentes básicos de actuación propuestos e implantados: a) programas educativos de directivos con énfasis en la observación de los derechos humanos, la legislación y los valores corporativos, junto con la concienciación de la incompatibilidad de estas prácticas con la motivación, la

identificación y el compromiso empresarial y la prevención de "huida" voluntaria de personas valiosas; y b) control efectivo de estas prácticas con incidencia en la identificación y tratamiento de los casos de incumplidores."

- "En este momento juzgué que mi trabajo era ya muy arduo para mantener el volumen de tareas. No acepté una empleada de forma inmediata. No haría lo mismo nuevamente, antes de juzgar podría haber conocido mejor a la persona y haber analizado los hechos y la rutina."
- "Firmé. Me di cuenta de lo que estaba haciendo cuando estaba firmando."
- "He buscado proteger a la compañía y a la empleada acosada. Motivación humana de apoyo al débil y legal de protección de la imagen de la empresa y prevención de posibles responsabilidades subsidiarias."
- "Intenté siempre actuar con responsabilidad por mis opiniones (sabía que mis informes podían tener un impacto negativo en la economía y los mercados) y con imparcialidad ante mis clientes, pese a que ello era muy difícil. En mis informes, no sólo de la banca griega, sino en general, siempre intenté ser balanceada y equilibrada. Eso era algo muy valorado por los clientes pero no por muchos de mis colegas, ya que en bolsa lo que interesa es incentivar a los clientes a hacer transacciones, y por tanto ganar comisiones. Por lo tanto, cuanto más sesgadas estén las opiniones de un analista mejor, pues eso vende. Volvería a actuar igual, aunque eso no me ayudara a la hora de la retribución."
- "Las he hecho pero intentando no abusar."
- "Lo he contratado obedeciendo las instrucciones del jefe. La motivación principal ha sido miedo a perder el puesto de trabajo si complicaba el proceso de selección. Posiblemente volvería a hacer lo mismo."

- “Lo rechacé ya que tenemos un código de conducta que no nos permite realizar malas prácticas.”
- “Me comuniqué con mi jefe (el Vicepresidente), que es el mismo jefe del Departamento de Marketing, informando que me sentí no respetada pues era la gerente de ventas del territorio. No actuaría así de nuevo, pediría hablar con el Gerente de Marketing aclarando mi insatisfacción.”
- “Me enteré de las consecuencias fiscales para valorar la magnitud de la acción. Valoré también mi verdadera responsabilidad y fuerzas (capacidad de influir en la situación). Consideré que lo máximo que podía hacer es ser beligerante expresando claramente mi opinión y postura contraria, y disminuyendo mediante acciones que sí estaban en mi mano la magnitud del tema, aunque no totalmente. Volvería a hacer lo mismo.”
- “No cooperé activamente con la empresa ‘partner’ en las acciones no éticas. Lo puse en conocimiento de mis jefes y consulté con los servicios jurídicos de mi empresa. Solicité salir de ese proyecto. Ante la negativa, busqué otro trabajo y me cambié. Volvería a hacer lo mismo. Aunque ahora que tengo más recursos, intentaría hacer más por luchar contra esos comportamientos.”
- “No fue necesario ya que conseguí el proyecto sin invitar [a una comida] y en base a oferta económica y requerimientos técnicos. En general, cuando he desarrollado mi carrera profesional en compañías multinacionales con códigos éticos y normas de conducta implantadas; se crea una cultura empresarial de fomentar la reputación corporativa para conseguir la excelencia.”
- “Poner en conocimiento de mi superior. Analizar y tratar de comprender las causas del comportamiento y dejar los juicios y toma de responsabilidades a quien corresponde.”

- “Poner en conocimiento de mis mayores. Aprender que la soberbia del que ostenta el poder, en función de sus objetivos o ego, puede no reparar en dañar a las personas.”
- “Procuré el administrador supremo de la unidad pues yo juzgaba irrelevante atenerme a procedimientos y normas apenas para eximirme de responsabilidad funcional. Se trataba, bajo mi opinión, de obtener mejor coste-beneficio del servicio contratado. No sé si haría lo mismo de nuevo, pues preferí pedir que me dispensaran de esta actividad de fiscalización de contratos. El administrador compareció a mi reunión y fue testigo de las negociaciones hasta su desenlace sin presentar oposiciones a mis propuestas paliativas.”
- “Ser prudente en los comentarios sobre ellos. No callando, porque también sería injusto, pero sí midiendo mucho las palabras y centrándome en los hechos.”
- “Siendo un hecho legal la petición de donaciones por políticos, establecida la política por la institución que represento de no realizar donaciones, explicitarla y explicarla ante los peticionarios preservando el buen clima y relaciones. Volvería a actuar igual. Fomentar el trato personal y respetar los ámbitos y formas de actuar tanto propios como ajenos.”
- “Solía buscar a alguien con autoridad e interés estratégico en la solución, dentro de la unidad u órgano superior. A cada éxito mencionaba públicamente el trabajo de todos los implicados. Por suerte no hubo ningún fracaso, pero algunas veces conseguíamos solo el plan B, C,... y con la repetición de la demanda, cada vez era más fácil encontrar autoridades dispuestas a disponer de los medios y personas cualificadas e interesadas en el problema. Hice lo mismo varias veces y volvería a hacerlo en estas situaciones.

- “Solo para clientes muy próximos es posible dar a entender los riesgos de un gerenciamiento de compras más descuidado. En estas situaciones tendrán que ser declaradas prácticas deshonestas de cara a terceros.”
- “Tras la agresión verbal decidí no aceptar menos de lo que me correspondía. Tras una discusión personal corté toda relación con esa persona.”
- “Trato de transparentar las cosas. Cuanto más transparente procuro ser más difícil me lo ponen. Trato de rehacer las cosas de base. Expongo los puntos en los que está fallando.”
- “Vivir esa situación, después de haber visto la evolución de la crisis en Grecia, fue el evento definitivo que me llevó a dejar mi puesto de trabajo. Marché de un día para otro, sin pensarlo, y pese a que no ha sido fácil, se trata de una decisión de la que nunca me he arrepentido.”
- “Yo les dije que les pagaba lo que había que pagar pero a la empresa.”

## **OTRAS CATEGORÍAS CONCEPTUALES FUNDAMENTALES**

---

Demás procesos analizados que están más estrechamente relacionados, desde el punto de vista conceptual, con la categoría central.

### **Conflicto**

---

**Descripción:** Se trata de la descripción de la situación afrontada por la persona, su actuación ante el conflicto y las motivaciones que guían su acción. Son las respuestas a las preguntas III.1.a, III.1.b, III.2.a, III.2.b, III.3.a y III.3.b.

1. “Despido de un empleado que había sido denunciado por una empleada por acoso. La empleada pertenecía a una empresa proveedora de servicios y él era un directivo expatriado en España. (...) He buscado proteger a la compañía y

- a la empleada acosada. Motivación humana de apoyo al débil y legal de protección de la imagen de la empresa y prevención de posibles responsabilidades subsidiarias.”
2. “A cambio de un favorecimiento oportuno a la vista de un tercero, ser invitado a orientar una opinión técnica de nuestra autoría, evitando el coste de una acción correctiva en una instalación. Cambiando el tono del informe, se evitaría un coste expresivo por quien se equivocó en la ejecución de una obra. La solicitud era simplemente una forma de evitar una compensación de elevado coste, que tendría que ser aplicada.”
  3. “Acoso laboral por parte de un jefe directo mientras trabajaba como expatriado en París. Descalificación constante de mi trabajo y trato humillante como si fuera inferior que el resto. Necesité asistencia psicológica y estuve de baja por depresión. (...) La situación de expatriación te predispone a temer más cualquier cambio y estar de forma constante a la defensiva tratando de demostrar ser como los demás. Un trato agresivo por parte de un jefe en esta situación afecta mucho más.”
  4. “Actuaciones de sobreexplotación de personas obligadas a asumir habitualmente - bajo argumentaciones manipuladoras - largas jornadas laborales contrarias a las políticas corporativas de conciliación de la vida laboral y familiar. (...) Dos frentes básicos de actuación propuestos e implantados: a) programas educativos de directivos con énfasis en la observación de los derechos humanos, la legislación y los valores corporativos, junto con la concienciación de la incompatibilidad de estas prácticas con la motivación, la identificación y el compromiso empresarial y la prevención de "huida" voluntaria de personas valiosas; y b) control efectivo de estas prácticas con incidencia en la identificación y tratamiento de los caso de incumplidores.”



5. "Año 2010 - Trabajaba como analista bursátil responsable de la cobertura de los bancos griegos cuando se desató la crisis soberana en ese país, lo cuál fue la fuente para mí de muchos conflictos éticos. Era difícil publicar informes de inversión donde pudiera reflejar mi verdadera opinión, ya que la entidad donde trabajaba también era "advisor" del gobierno griego y emisor de sus bonos. Había enormes conflictos de interés entre los diferentes departamentos: venta de acciones, banca de inversión... en los cuáles yo me encontraba en medio. Eso complicaba mucho mi trabajo. (...) Intenté siempre actuar con responsabilidad por mis opiniones (sabía que mis informes podían tener un impacto negativo en la economía y los mercados) y con imparcialidad ante mis clientes, pese a que ello era muy difícil. En mis informes, no sólo de la banca griega, sino en general, siempre intenté ser balanceada y equilibrada. Eso era algo muy valorado por los clientes pero no por muchos de mis colegas, ya que en bolsa lo que interesa es incentivar a los clientes a hacer transacciones, y por tanto ganar comisiones. Por lo tanto, cuanto más sesgadas estén las opiniones de un analista mejor, pues eso vende. Volvería a actuar igual, aunque eso no me ayudara a la hora de la retribución."
  
6. "Contratación de un empleado no cualificado para el puesto pero que venía recomendado por el dueño de la empresa. Se me dieron instrucciones de contratarlo directamente con un sueldo que excedía el de sus compañeros. (...) Lo he contratado obedeciendo las instrucciones del jefe. La motivación principal ha sido miedo a perder el puesto de trabajo si complicaba el proceso de selección. Posiblemente volvería a hacer lo mismo."
  
7. "Cosas muy sencillas como imprimir cosas para mí en el trabajo o quedarme con bolígrafos de la empresa, son cosas que he hecho y siempre he dudado si estaban bien. (...) Las he hecho pero intentando no abusar. No sé si lo haría en cualquier circunstancia, lo hice quizás por creer que para la empresa no suponía una gran pérdida."

8. "Cuando me hice cargo de una actividad importante de mi grupo conocí al Presidente de la sociedad que era mi mejor cliente, el cual sin más preámbulo me preguntó cuál iba a ser la comisión que personalmente iba a recibir en condición de mejor cliente, advirtiéndome la posibilidad de perderlo como cliente, lo que significaba una parte importante de mi mercado. (...) Con gran horror de mi Director Comercial le dije que no entraba dentro de mi empresa el concepto de comisión personal y que estaba dispuesto a perderlo como cliente. Mi motivación se llama honradez. Claro que volvería a hacer lo mismo, porque no sólo no perdimos al cliente, sino que mantuvimos una reputación muy importante."
9. "Decisión directiva no ética a la hora de designar personas (por favoritismos) para su integración en programas de desarrollo de altos potenciales y planes de carrera, excluyendo (por animadversión) a otras personas con las cualificaciones probadamente apropiadas. (...) Analizando con rigor el histórico curricular de las personas afectadas y del informe de los consultores realizadores del *assessment* previo, planteado como procedimiento objetivador de la decisión a tomar."
10. "Después de una adquisición de una empresa en el Grupo, presenté mi resistencia a aceptar el equipo de otras personas que venían con la adquisición. (...) En este momento juzgué que mi trabajo era ya muy arduo para mantener el volumen de tareas. No acepté una empleada de forma inmediata. No haría lo mismo nuevamente, antes de juzgar podría haber conocido mejor a la persona y haber analizado los hechos y la rutina."
11. "El conflicto indeseado más frecuente para muchas personas es la propuesta encontrada en el camino: Por el lado (A) el cliente para el cual se presta un servicio te solicita, para compartir un esquema de trabajo en el cual la remuneración que él obtendrá de un tercero será artificialmente incrementada buscando un mayor beneficio económico por su parte. Por el

lado (B) el tomador directo de tus servicios pasará tu coste real a su cliente sin incrementos. Se crea un conflicto ético; tu cliente pasará a usar tus servicios como preferentes si admitimos esta conducta, u ocurrirá lo contrario. (...) La única solución es ceder una comisión de colaboración que debe ser discreta en valor y posible dentro de la conveniencia comercial del caso, y nunca a través del real incremento del valor del contrato para compensar una comisión extra. En treinta y cinco años de mi vida empresarial esta salida ha sido adoptada en dos ocasiones. Prácticamente no hemos pasado por esta situación.”

12. “En conversación privada informal, un supervisor manifiesta haberse servido de la herramienta de Evaluación del Desempeño para "saldar cuentas" con sus supervisados problemáticos que no consigue "encarrilar" a pesar de continuos intentos que - manifiesta - resultan siempre fallidos. (...) Creación de un marco de comunicación (abierto, confiada, honesta y sin riesgo de represalias), orientado a explorar en profundidad el proceso de actuación del supervisor, desde sus prácticas habituales de establecimiento de objetivos anuales a cada supervisor, hasta sus modos de actuación con ellos a lo largo del período. Una exploración planteada en términos suscitadores de auto-análisis crítico con dos centros de referencia: el sentido y propósito de esta herramienta de gestión de personas y la valoración de su proceder desde la perspectiva ética. El modelo suele funcionar. Por su demostrada eficacia.”
13. “En la universidad. Yo estaba contratada por una fundación. Un día me llaman de la fundación y me explican una historia de que necesitan que un ingeniero firme un papel para que les entre una cuantía determinada de dinero. Mi trabajo no tenía nada que ver con lo referente al dinero que se iba a recibir, ni era siquiera de ingeniería. Pero era la única ingeniera titulada que tenían en plantilla. (...) Firmé. Me di cuenta de lo que estaba haciendo cuando estaba firmando. No hubo motivación alguna, hubo falta de tiempo de reflexión, en el caso de haber habido motivación fue quizás la de ayudar a las personas que

me estaban ayudando. Luego tras una reflexión mi motivación oculta pudo haber sido no perder el trabajo.”

14. “En mi trabajo muchas veces sentía que me sobraba el tiempo. Me planteaba siempre el conflicto de si podía dedicar el tiempo que sobraba a mi vida personal. (...) Dedicaba todo el tiempo que podía a mi vida personal. En el fondo esto ocurría porque tenía necesidad de ello y porque me parecía que así aprovechaba mejor el tiempo. Lo hacía porque mis prioridades estaban en el ámbito personal más que el laboral. Si se diera el caso creo que haría lo mismo. De ningún modo dejaba de hacer lo que se me requería en mi trabajo y que fuera de mi responsabilidad.”

15. “En una ocasión un banquero de inversión me intentó convencer para cambiar la recomendación de una de las mayores empresas en mi cobertura. Quería que fuera más positiva, pues estaban a punto de hacer transacciones importantes (interesaba tener una buena relación para que contrataran a nuestro departamento de banca de inversión). Me presionó a ello delante de uno de los miembros del consejo de esa organización. (...) Dejé la opinión que tenía intacta, aunque eso me ganara antipatías. Esa actitud nunca me ayudó dentro de la empresa, sin embargo, volvería a actuar igual si me encontrara en la misma situación.”

16. “Este conflicto no es en esencia ético, pero trata del voto de confianza que debemos conquistar de nuestros liderazgos y dar a nuestros colaboradores. Son varias situaciones en que me he deparado con todo el equipo y herramientas para dar solución a problemas técnicos y solamente faltaba quien entendiera la responsabilidad y riesgos de las proposiciones y compartiese la responsabilidad, o me enviara una aprobación formal. En el inicio de mis trabajos en IT habíamos perdido varias oportunidades de actuar tempestivamente, creando así conflictos de opinión nada constructivos sobre lo que deberíamos haber hecho y sobre cuánto nos equivocamos. (...) Solía

buscar a alguien con autoridad e interés estratégico en la solución, dentro de la unidad u órgano superior. A cada éxito mencionaba públicamente el trabajo de todos los implicados. Por suerte no hubo ningún fracaso, pero algunas veces conseguimos solo el plan B, C,... y con la repetición de la demanda, cada vez era más fácil encontrar autoridades dispuestas a disponer de los medios y personas cualificadas e interesadas en el problema. Hice lo mismo varias veces y volvería a hacerlo en estas situaciones.”

17. “Feedbacks aplicados con situación/comportamiento e impacto. No debemos juzgar y debemos aplicarlos rápidamente y en un momento propicio e individual. (...) Una vez apliqué un feedback de una empleada delante de otros empleados. Pedí perdón enseguida, de forma individual. En la próxima ocasión lo haré con un tiempo reservado y cuando esté sola con la persona.”
18. “Filtración de ofertas a determinados proveedores en concursos de compras. (...) Poner en conocimiento de mi superior. Analizar y tratar de comprender las causas del comportamiento y dejar los juicios y toma de responsabilidades a quien corresponde. Volvería a actuar exactamente igual pese a que ello generó conflictos en mis relaciones con los directivos implicados en la revelación.”
19. “Invitar a una comida para conseguir un proyecto. (...) No fue necesario ya que conseguí el proyecto sin invitar y en base a oferta económica y requerimientos técnicos. En general, cuando he desarrollado mi carrera profesional en compañías multinacionales con códigos éticos y normas de conducta implantadas; se crea una cultura empresarial de fomentar la reputación corporativa para conseguir la excelencia.”
20. “Mi empresa me mandó a trabajar -a sabiendas- con otra empresa ‘partner’ que tenía comportamientos poco éticos: dumping, engaño a sus clientes, connivencia en acciones fraudulentas de los clientes, etc. (...) No cooperé activamente con la empresa ‘partner’ en las acciones no éticas. Lo puse en

conocimiento de mis jefes y consulté con los servicios jurídicos de mi empresa. Solicité salir de ese proyecto. Ante la negativa, busqué otro trabajo y me cambié. Volvería a hacer lo mismo. Aunque ahora que tengo más recursos, intentaría hacer más por luchar contra esos comportamientos.”

21. “Mis jefes (de otra distinta) querían mi contribución en unas acciones que contablemente supondrían diferimiento de impuestos. (...) Me enteré de las consecuencias fiscales para valorar la magnitud de la acción. Valoré también mi verdadera responsabilidad y fuerzas (capacidad de influir en la situación). Consideré que lo máximo que podía hacer es ser beligerante expresando claramente mi opinión y postura contraria, y disminuyendo mediante acciones que sí estaban en mi mano la magnitud del tema, aunque no totalmente. Volvería a hacer lo mismo.”
22. “En varias ocasiones: compañeros de trabajo que realizaban mal trabajo y debía ser despedidos. (...) Ser prudente en los comentarios sobre ellos. No callando, porque también sería injusto, pero sí midiendo mucho las palabras y centrándome en los hechos.”
23. “Otro conflicto es analizar abiertamente en un cliente propio las dificultades del proceso normal de contratación de diversas empresas de obras públicas en las cuales se empeñan grandes valores. En estos casos hay dos caminos: ser abiertos y claros en la explicación de la forma de contratar que ocurrirá en determinada obra de este cliente, con comisiones ocultas en casi todos los contratos, manifestando esta grave conducta por parte de terceros, o en un segundo camino, no declarar lo que se conoce a este cliente apreciado de larga fecha. (...) Solo para clientes muy próximos es posible dar a entender los riesgos de un gerenciamiento de compras más descuidado. En estas situaciones tendrán que ser declaradas prácticas deshonestas de cara a terceros.”

24. "Otro conflicto es el encontrado en la indicación o en la negativa de indicación de un profesional próximo a un cliente propio, cuya rara competencia es recomendada por el valor profesional de sus servicios, pero por detrás de esta contratación existen intereses ocultos en comisiones y ganancias deshonestas con terceros. (...) La solución aplicada, por falta de opción, es excluir a tal profesional de la lista de los indicados, a pesar de que por su competencia sea reconocidamente bueno y de gran valor. En muchas ocasiones el interés en ayudar un buen cliente se convierte en un problema de difícil solución, dada la dificultad o el conflicto ético de explicar abiertamente esta situación."
25. "Petición de donaciones económicas a Partidos Políticos, tanto en Gobierno como en oposición. (...) Siendo un hecho legal la petición de donaciones por políticos, establecida la política por la institución que represento de no realizar donaciones, explicitarla y explicarla ante los peticionarios preservando el buen clima y relaciones. Volvería a actuar igual. Fomentar el trato personal y respetar los ámbitos y formas de actuar tanto propios como ajenos."
26. "Posibilidad de ofrecer dinero para conseguir un proyecto o un concurso. (...) Lo rechacé ya que tenemos un código de conducta que no nos permite realizar malas prácticas."
27. "Similar al caso primero (caso anterior) y trabajando en otra empresa. (...) La empresa no tenía un código de conducta (código ético) pero en la decisión voy más allá de tener o no tener código de conducta y por tanto buscar el respaldo de la decisión en el código para rechazar la propuesta. Nuevamente rechacé el comentario y la acción ya que me soportó en varias razones de peso: como directivo tener una acción responsable, moralidad, el *ethos* directivo: ideas y valores, cultura empresarial, generar confianza y reputación,

carácter moral como directivo que afecta a mi desempeño y las virtudes que favorecen el liderazgo.”

28. “Recibir una oferta de promoción a cambio de ser desleal a tu propio jefe en un proceso de cambio organizativo. (...) Vuelves a sentir desconcierto, aunque aquí la línea entre la opción correcta y la incorrecta no es tan clara, la lealtad es importante, pero los vínculos profesionales y laborales no son los familiares o los afectivos, y en toda relación entre jefe y colaborador hay luces y sombras. Volvería a rechazar la oferta pero siendo más transparente con todas las partes involucradas, que quizás no entendieron mi paso atrás.”
29. “Recibir veto a mi labor de representación institucional por parte de alto cargo político del Gobierno por conflicto durante proceso negociador de propuestas. (...) Poner en conocimiento de mis mayores. Aprender que la soberbia del que ostenta el poder, en función de sus objetivos o ego, puede no reparar en dañar a las personas. No volvería a hacer lo mismo, hay que preservar el diálogo a toda costa, aun con los peores interlocutores o recibiendo instrucciones que lo imposibiliten.”
30. “Ser responsable de cubrir los bancos españoles en un momento de crisis muy difícil para nuestro país. Muchos de los clientes de la institución donde trabajaba me llamaban para que les ayudara a ganar dinero a costa de la mala situación de España, tomando posiciones cortas y apostando por todo tipo de problemas económicos. (...) Vivir esa situación, después de haber visto la evolución de la crisis en Grecia, fue el evento definitivo que me llevo a dejar mi puesto de trabajo. Marché de un día para otro, sin pensarlo, y pese a que no ha sido fácil, se trata de una decisión de la que nunca me he arrepentido.”
31. “Tener la posibilidad de conseguir un importante contrato en un cliente estratégico recurriendo a malas prácticas. (...) Lo primero que sientes es desconcierto, no te esperas que las cosas funcionen así. Después rechazo y



- decepción. No incurrir en la mala práctica no es un problema, sabes que es un camino que sólo lleva a un mal final. Volvería a descartarlo sin duda.”
32. “Tener la posibilidad de facturar un trabajo con solo poner la firma sobre un tema que no se domina. (...)Aquí entran en juego cuestiones éticas pero también de valoración de riesgo. Creo que es un caso en que posiblemente pesó más mi personalidad cautelosa que los valores éticos.”
33. “Tener que decir algo que no pienso, por defender los intereses de la empresa. (...) Esto siempre me ha parecido más difícil. Ir en contra de mis propios principios es algo que me cuesta más... Al final no decía nunca cosas que no pensaba, pero si hiciera falta omitiría parte de la información para no dañar a la empresa. Esto sí lo haría.”
34. “Trabajando como asesora, de proyectos para una fundación. El conflicto radica en la forma de hacer las cosas, cuyo objetivo es únicamente quedar bien con el banco, hacer publicidad de que se está haciendo un macro proyecto cuando se está haciendo mal desde la base. En un momento dado veo que el trabajo que yo estoy haciendo ya les ha enseñado y pretenden pagarme por lo mismo mucho menos. Pero el trabajo sucio tengo que seguir haciéndolo yo. Al parecer hay algo que entre la Fundación que me contrata y la institución pública que está implicada hay una opacidad. Se está mintiendo y alguien se está queriendo quedar con trabajo que no le corresponde. (...)Trato de transparentar las cosas. Cuanto más transparente procuro ser más difícil me lo ponen. Trato de rehacer las cosas de base. Expongo los puntos en los que está fallando. Motivación: ¿por qué hacer las cosas mal, cuando se pueden hacer bien? Sí, volvería a hacer lo mismo.”
35. “Un prestador de servicios con el que mantenía un contrato de suministro de mano de obra subcontratada intentó obtener beneficio financiero de un error conceptual contractual (bajo mi opinión, una actitud no ética). Como yo era la responsable de fiscalizar dicho contrato, solicité la comparecencia del

propietario de la prestadora del servicio para una reunión de acuerdo, dado que la acción que el proveedor pretendía tomar perjudicaría enormemente las operaciones de la empresa aunque no infringiese ninguna cláusula contractual. No conseguí apoyo de mis superiores para negociar y estaba a punto de ocurrir una recisión de contrato con un contencioso administrativo y posiblemente también judicial, envolviendo funcionarios inocentes, bien entrenados y eficaces. El conflicto estaba, por tanto, en que, según estrictas normas, no podría haber negociación de contratos sin una nueva tramitación por concurso público y el desgaste administrativo y perjuicio operacional serían muy grandes. (...) Procuré el administrador supremo de la unidad pues yo juzgaba irrelevante atenerme a procedimientos y normas apenas para eximirme de responsabilidad funcional. Se trataba, bajo mi opinión, de obtener mejor coste-beneficio del servicio contratado. No sé si haría lo mismo de nuevo, pues preferí pedir que me dispensaran de esta actividad de fiscalización de contratos. El administrador compareció a mi reunión y fue testigo de las negociaciones hasta la su desenlace sin presentar oposiciones a mis propuestas paliativas. Yo podría no haber tenido el mismo privilegio y voto de confianza si fuera otro superior, y podría haberme sorprendido en una situación ética más complicada.”

36. “Una empresa para la que trabajé de autónoma. Hice un proyecto de ingeniería y cuando estuvo acabado el jefe de la empresa ya se había buscado a otra persona que le resolviese el proyecto sin comentarme nada. Cuando yo se lo enseñé me encontré con el pastel. Pretendía pagarme menos de la tercera parte de lo que me correspondía. Rápidamente para defenderse se deslizó al terreno personal, agrediéndome verbalmente. (...)Tras la agresión verbal decidí no aceptar menos de lo que me correspondía. Tras una discusión personal corté toda relación con esa persona. Mi motivación era el hecho de que no me parecía honesto lo que había hecho conmigo, y tampoco me pareció ser honesta conmigo misma si aceptaba un precio que

estaba por debajo de lo que yo había trabajado. Él no estaba valorando mi trabajo. Si yo hubiese aceptado yo tampoco lo habría valorado. Repetiría la misma actuación. Me quedé sin dinero, pero muy tranquila. Tal vez aquella persona reflexionó un poco. O tal vez no."

37. "Una vez, otro Departamento contrató una empleada de Marketing para mi área de actuación sin habérmela presentado. Me sentí que no había sido respetada y sin poder de decisión. (...) Me comuniqué con mi jefe (el Vicepresidente), que es el mismo jefe del Departamento de Marketing, informando que me sentí no respetada pues era la gerente de ventas del territorio. No actuaría así de nuevo, pediría hablar con el Gerente de Marketing aclarando mi insatisfacción."

## **Comportamiento no ético observado**

---

**Descripción:** Respuesta a las preguntas "Narre un comportamiento claramente 'no ético' que haya presenciado en su vida laboral" y también "¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?". Se añaden asimismo comportamientos descritos en los conflictos narrados, en los que la persona no es el protagonista sino un espectador.

- "'Manipular' información para lograr transacciones; lanzar rumores para mover los mercados; posicionarse en la misma dirección que los clientes para que sus "trades" funcionen; ser "advisor" en un deal para una empresa y a la vez tomar posiciones contrarias en bolsa; aprovechar información de los flujos de los clientes para hacer "trading"; emitir opiniones contrarias al consenso, no por convicción, sino para conseguir comisiones."
- "A cambio de un favorecimiento oportuno a la vista de un tercero, ser invitado a orientar una opinión técnica de nuestra autoría, evitando el coste

de una acción correctiva en una instalación. Cambiando el tono del informe, se evitaría un coste expresivo por quien se equivocó en la ejecución de una obra.”

- “Acoso laboral por parte de un jefe directo mientras trabajaba como expatriado en París. Descalificación constante de mi trabajo y trato humillante como si fuera inferior que el resto. Necesité asistencia psicológica y estuve de baja por depresión.”
- “Actuaciones de sobreexplotación de personas obligadas a asumir habitualmente - bajo argumentaciones manipuladoras - largas jornadas laborales contrarias a las políticas corporativas de conciliación de la vida laboral y familiar.”
- “Además de todos los anteriores, una compañía al solicitar una subvención. La mentira es algo que "todo el mundo hace". Al solicitar dinero para cierto proyecto mantuve una conversación con uno de los directivos de una compañía que me explicó como todo el mundo inflaba las cantidades de dinero en horas de trabajo cuando luego las íbamos a utilizar para otra cosa.”
- “Adjudicación de un proyecto o concurso, ofreciendo sobornos.”
- “Competiciones entre personas de la misma función intentando lograr metas individuales ficticias en detrimento del compañero.”
- “Comportamientos como chismes, abuso de poder y abuso de exigencia por parte de los gestores.”
- “Decisión directiva no ética a la hora de designar personas (por favoritismos) para su integración en programas de desarrollo de altos potenciales y planes de carrera, excluyendo (por animadversión) a otras personas con las cualificaciones probadamente apropiadas.”

- “Distintos grados de "acoso" laboral a diferentes cargos y empleados, generalmente en procesos de expulsión de empresa.”
- “En varias ocasiones: compañeros de trabajo que realizaban mal trabajo y debía ser despedidos.”
- “Faltas de respeto de los jefes. Invitaciones o regalos excesivos a los clientes. Empleados sin un puesto claro o en uno que se corresponde con sus cualidades.”
- “Generalmente favores entre departamentos (malas prácticas de gestión que no están soportadas por dinero) y que deben estar regulados para no confundir con la buena convivencia.”
- “Gestionar compras de materiales productivos aceptando comisiones ocultas a los proveedores, con la seguridad de que no serán detectadas por la organización... Amparado en los lugares comunes del "todos lo hacen"; "si no lo hago yo, lo harán otros"; "mis responsabilidades no están bien retribuidas por la organización"; " a mí las ofrecen sin que yo las pida"; etc.”
- “He visto muchos desgraciadamente. Mentir, manipular las situaciones, ser despótico con quien tiene la posición más débil, apropiarse o beneficiarse de lo que no es tuyo...”
- “He visto profesionales pidiendo comisiones por fuera para beneficiarse de relaciones comerciales.”
- “Mi empresa me mandó a trabajar -a sabiendas- con otra empresa ‘partner’ que tenía comportamientos poco éticos: dumping, engaño a sus clientes, connivencia en acciones fraudulentas de los clientes, etc.”
- “No ayudar o aprovecharse del compañero para conseguir los objetivos.”

- "Personas del gobierno que no defienden el bien común sino su bien 'electoral'."
- "Que las personas defiendan ideas en las que no creen, simplemente por el bien de la empresa."
- "Quizás los comportamientos de omisión de vigilar activamente donde se cree que se podría estar haciendo algo mal."
- "Todas las referentes a la mentira y al dinero. "Es normal engañar cuando concursas por subvenciones". Es normal actuar en función de tu propio beneficio siendo secundaria la repercusión que esto tenga en los demás. Es normal callar antes que enfrentarte a la dirección, por las "posibles represalias". Actitudes de sometimiento."
- "Trabajando en una sociedad de valores un compañero liquidaba anticipadamente y en nombre del cliente algunos títulos financieros para quedarse él con el dinero."
- "Vi personas provocaren el error de sus colaboradores en situaciones tensas, haciendo exigencias infundadas sin compartir sus motivaciones."

## **No ético considerado normal**

---

**Descripción:** Respuesta a la pregunta "¿Qué cosas (actitudes, comportamientos, acciones) ha visto o ve en su trabajo que ha acabado considerando "normales" pero que en el fondo sabe que no lo son?".

- "'Manipular' información para lograr transacciones; lanzar rumores para mover los mercados; posicionarse en la misma dirección que los clientes para que sus "trades" funcionen; ser "advisor" en un deal para una empresa y a la vez tomar posiciones contrarias en bolsa; aprovechar información de los flujos

de los clientes para hacer "trading"; emitir opiniones contrarias al consenso, no por convicción, sino para conseguir comisiones."

- "Competiciones entre personas de la misma función intentando lograr metas individuales ficticias en detrimento del compañero."
- "Comportamientos como chismes, abuso de poder y abuso de exigencia por parte de los gestores."
- "Faltas de respeto de los jefes. Invitaciones o regalos excesivos a los clientes. Empleados sin un puesto claro o en uno que se corresponde con sus cualidades."
- "Generalmente favores entre departamentos (malas prácticas de gestión que no están soportadas por dinero) y que deben estar regulados para no confundir con la buena convivencia."
- "Gestionar compras de materiales productivos aceptando comisiones ocultas a los proveedores, con la seguridad de que no serán detectadas por la organización... Amparado en los lugares comunes del "todos lo hacen"; "si no lo hago yo, lo harán otros"; "mis responsabilidades no están bien retribuidas por la organización"; "a mí las ofrecen sin que yo las pida"; etc."
- "Las situaciones descritas arriba, que envuelven empresas, además de personas, son consideradas normales. Representan un "campo minado" que necesita ser evitado. Esto es, no es posible convivir con tales situaciones o caminar cerca de ellas. Vivir en un ambiente aireado y sano es una elección entre otras modalidades de trabajo que adoptamos para nuestra empresa."
- "Muy numerosas en relación con la utilización de las propiedades de la empresa; con la gestión mercantil, comercial, fiscal, laboral y medioambiental; con las políticas internas y externas; con la gestión de los empleados, clientes, proveedores, aliados, medios de comunicación, etc."

- “No ayudar o aprovecharse del compañero para conseguir los objetivos.”
- “Que las personas defiendan ideas en las que no creen, simplemente por el bien de la empresa.”
- “Todas las referentes a la mentira y al dinero. “Es normal engañar cuando concursas por subvenciones”. Es normal actuar en función de tu propio beneficio siendo secundaria la repercusión que esto tenga en los demás. Es normal callar antes que enfrentarte a la dirección, por las “posibles represalias”. Actitudes de sometimiento.”

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIÓN**

---

Abajo se presentan algunas categorías que presentan relación de causalidad e influencia respecto de la categoría principal.

### **Rasgos de la personalidad**

---

**Descripción:** Se destacan características psicológicas de la persona que toma la decisión para relacionarlos con otras categorías, sobre todo con la decisión tomada. Se trata de respuestas a la pregunta “Indique algunos rasgos de su personalidad que pueden ser fácilmente percibidos por las demás personas en su ambiente de trabajo” y también comentarios que salen en otras preguntas pero hacen referencia a este aspecto. Esta pregunta se añade cuando entrevistamos al 9º informante, sin embargo se pide a algunos de los informantes ya entrevistados que añadan la respuesta a esta cuestión posteriormente.

- “Actitud dialógica, tolerancia, sentido de la responsabilidad empresarial, rectitud ética, liderazgo participativo y desarrollador con el equipo de colaboradores directos.”



- “Dirigir equipos humanos para conseguir los resultados propuestos, involucrando a todas las personas y teniendo en cuenta las tres dimensiones descritas anteriormente: económica, social y ética. Siempre me he preocupado por esforzarme en conseguir que la empresa sea un lugar donde empleados y directivos puedan desarrollar relaciones y generar aprendizajes que les mejoren como personas. De este modo se pueden conseguir competencias distintivas de la organización.”
- “Espíritu de colaboración. Capacidad de trabajo.”
- “Espíritu positivo; empatía; orientación al servicio.”
- “Me afecta mucho el hecho de no poder “hacer” nada. Estoy entrenada para actuar y resolver, no convivo bien con situaciones en las que no hago parte de la solución.”
- “Por un lado, el empeño en facilitar el aprendizaje de los demás, partiendo de la base de un estilo propio de trabajo, objetivo, continuado y focalizado siempre en buenos resultados. Por otro, facilitar y compartir con otros miembros del equipo la comprensión de valores más trascendentes de esta vida.”
- “Sí, afectó a mi salud tener muchos viajes de trabajo por los cuales yo no dormía mucho y me cobraba mucho por el aprovechamiento del tiempo. Tuve una subida de tensión muy alta y me ingresaron por stress. En el mismo periodo, tuve un jefe que me ocupaba mucho con otros mercados y aun así no me promocionó.”
- “Aquí entran en juego cuestiones éticas pero también de valoración de riesgo. Creo que es un caso en que posiblemente pesó más mi personalidad cautelosa que los valores éticos.”

## **Condicionantes y otras causas**

---

**Descripción:** Características internas o externas a las personas, limitantes de su acción, que son tenidas en cuenta para la toma de decisión. En algunos casos también se reflejan las causas de los conflictos de forma más directa.

- “Acoso laboral por parte de un jefe directo mientras trabajaba como expatriado en París. Descalificación constante de mi trabajo y trato humillante como si fuera inferior que el resto. Necesité asistencia psicológica y estuve de baja por depresión.”
- “Año 2010 - Trabajaba como analista bursátil responsable de la cobertura de los bancos griegos cuando se desató la crisis soberana en ese país, lo cuál fue la fuente para mí de muchos conflictos éticos. Era difícil publicar informes de inversión donde pudiera reflejar mi verdadera opinión, ya que la entidad donde trabajaba también era "advisor" del gobierno griego y emisor de sus bonos. Había enormes conflictos de interés entre los diferentes departamentos: venta de acciones, banca de inversión... en los cuáles yo me encontraba en medio. Eso complicaba mucho mi trabajo.”
- “...aunque aquí la línea entre la opción correcta y la incorrecta no es tan clara, la lealtad es importante, pero los vínculos profesionales y laborales no son los familiares o los afectivos, y en toda relación entre jefe y colaborador hay luces y sombras.”
- “Creo es una combinación de varias cosas: exceso de trabajo, peso de las responsabilidades, demandas variadas sobre tu tiempo, desarrollarse en un entorno que no apoya tus valores.”
- “Creo que las empresas no son lugares especialmente nocivos, los problemas y conflictos que se dan en ellas son los mismos que existen en la sociedad y están relacionados con la condición humana y con los valores predominantes

en cada momento. Ese pragmatismo no debe llevarte al cinismo: en el mundo laboral nadie es esclavo: siempre tienes la posibilidad de renunciar y marcharte. No hay que confundir cobardía con miedo.”

- “Debería centrar mis energías hacia los resultados de forma que el tiempo fuera mejor aprovechado. Podría haber afectado menos si mi trabajo fuera reconocido, de esta manera yo estaría más motivada y menos estresada.”
- “Del principio moral que decida seguir cada uno, y lo mucho que lo tenga integrado. (Por no irnos a un utópico cambio del valor fundamental de la economía).”
- “...el desgaste administrativo y perjuicio operacional serían muy grandes.”
- “...el tema de no tener libertad para hacer lo que considero que tengo que hacer, así como vivir en un constante no. O de otro lado la excesiva carga de trabajo debido a cuestiones propias de empeñarme en que algo tenga que salir.”
- “El trabajo es una parte inherente de la vida de las personas, veo normal la preocupación e implicación personal en el trabajo. Ante determinadas circunstancias graves. Podría haberme afectado menos, y también más.”
- “En este momento juzgué que mi trabajo era ya muy arduo para mantener el volumen de tareas. No acepté una empleada de forma inmediata. No haría lo mismo nuevamente, antes de juzgar podría haber conocido mejor a la persona y haber analizado los hechos y la rutina.”
- “Es normal callar antes que enfrentarte a la dirección, por las "posibles represalias".”
- “...exceso de carga auto impuesta sobre mí misma.”

- “Feedbacks aplicados con situación/comportamiento e impacto. No debemos juzgar y debemos aplicarlos rápidamente y en un momento propicio e individual.”
- “He buscado proteger a la compañía y a la empleada acosada. Motivación humana de apoyo al débil y legal de protección de la imagen de la empresa y prevención de posibles responsabilidades subsidiarias.”
- “Intenté siempre actuar con responsabilidad por mis opiniones (sabía que mis informes podían tener un impacto negativo en la economía y los mercados) y con imparcialidad ante mis clientes, pese a que ello era muy difícil. En mis informes, no sólo de la banca griega, sino en general, siempre intenté ser balanceada y equilibrada. Eso era algo muy valorado por los clientes pero no por muchos de mis colegas, ya que en bolsa lo que interesa es incentivar a los clientes a hacer transacciones, y por tanto ganar comisiones. Por lo tanto, cuanto más sesgadas estén las opiniones de un analista mejor, pues eso vende. Volvería a actuar igual, aunque eso no me ayudara a la hora de la retribución.”
- “La situación de expatriación te predispone a temer más cualquier cambio y estar de forma constante a la defensiva tratando de demostrar ser como los demás. Un trato agresivo por parte de un jefe en esta situación afecta mucho más.”
- “Lo he contratado obedeciendo las instrucciones del jefe. La motivación principal ha sido miedo a perder el puesto de trabajo si complicaba el proceso de selección. Posiblemente volvería a hacer lo mismo.”
- “Me afecta mucho el hecho de no poder “hacer” nada. Estoy entrenada para actuar y resolver, no convivo bien con situaciones en las que no hago parte de la solución.”

- “Me ha afectado lo primero por una lucha interna conmigo misma entre obedecer a la organización y hacer lo que considero que está bien.”
- “Mi motivación era el hecho de que no me parecía honesto lo que había hecho conmigo, y tampoco me pareció ser honesta conmigo misma si aceptaba un precio que estaba por debajo de lo que yo había trabajado. Él no estaba valorando mi trabajo. Si yo hubiese aceptado yo tampoco lo habría valorado.”
- “Múltiples circunstancias al principio de mi carrera profesional debido a la inexperiencia u obsesión con búsqueda de resolución de problemas de trabajo (algunos graves, p. e., con incidencia sobre seguridad de las personas e instalaciones).”
- “No es creativo, pero me ayuda pensar en cómo me sentiré dentro de veinte años recordando esa situación.”
- “No hay creatividad en esto pero, por lo general, he intentado centrarme en dar ejemplo y no hablar o escribir sobre el error ético en potencial. Es un ejercicio de autocontrol, ya que siempre es una tentación hablar sobre lo que creemos y pensamos al anticipar un comportamiento no ético. Siempre hay quien no se contiene y manifiesta demasiado lo que hay que hacer cuando él mismo no demuestra el poder cumplirlo. El resultado es positivo cuando nuestra acción no deja dudas sobre nuestros principios. Tiene que ser honestamente deseado el que la acción no ética no ocurra.”
- “No incurrir en la mala práctica no es un problema, sabes que es un camino que sólo lleva a un mal final.”
- “Por desempeño de su puesto, por cultura organizativa que posee con praxis basada en su experiencia profesional vivida en situaciones similares, por recibir instrucciones.”

- “Por un lado, depende de cada individuo, de que las personas no quieran entrar en ese juego. No llegué a entender lo que hace que algunos sean más débiles que otros, ¿ambición?, ¿principios?, ¿educación? Por otro lado, es un tema sistémico, que el sistema deje de promover y premiar esos comportamientos.”
- “Porque creo en las personas y por muchas razones correctas que tengas y por bien que las expliques nunca quedas satisfecho.”
- “Porque es una cuestión vital en mi jerarquía de valores.”
- “Procuré el administrador supremo de la unidad pues yo juzgaba irrelevante atenerme a procedimientos y normas apenas para eximirme de responsabilidad funcional. Se trataba, bajo mi opinión, de obtener mejor coste-beneficio del servicio contratado. No sé si haría lo mismo de nuevo, pues preferí pedir que me dispensaran de esta actividad de fiscalización de contratos. El administrador compareció a mi reunión y fue testigo de las negociaciones hasta su desenlace sin presentar oposiciones a mis propuestas paliativas. Yo podría no haber tenido el mismo privilegio y voto de confianza si fuera otro superior, y podría haberme sorprendido en una situación ética más complicada.”
- “Regalar poesía a múltiples personas con la que trabajo y me relaciono. En muchos casos la iniciativa ha sido muy sorprendente para descubrir y establecer nuevos grados de relación y amistad con las personas, con mayor felicidad en relación profesional, y en otros no ha tenido resultado, o incluso alguna mofa.”
- “Sí. Los decisores del cambio están asociados al tipo de liderazgo y ejemplo de quien y como lo ostente en la organización empresarial - también en la sociedad - así como de la propia cultura empresarial que se crea entre todos los stakeholders, pero sobre todo de la formación y praxis de cada persona

que tienen que estar en sintonía con los mejores valores personales-profesionales, comunitarios y sociales."

- "Solía buscar a alguien con autoridad e interés estratégico en la solución, dentro de la unidad u órgano superior. A cada éxito mencionaba públicamente el trabajo de todos los implicados. Por suerte no hubo ningún fracaso, pero algunas veces conseguíamos solo el plan B, C,... y con la repetición de la demanda, cada vez era más fácil encontrar autoridades dispuestas a disponer de los medios y personas cualificadas e interesadas en el problema. Hice lo mismo varias veces y volvería a hacerlo en estas situaciones."
- "Vivir esa situación, después de haber visto la evolución de la crisis en Grecia, fue el evento definitivo que me llevo a dejar mi puesto de trabajo. Marché de un día para otro, sin pensarlo, y pese a que no ha sido fácil, se trata de una decisión de la que nunca me he arrepentido."

## **Atenuantes**

---

**Descripción:** Se trata de aspectos que podrían minorar la responsabilidad de las personas que toman decisiones consideraríamos no éticas.

- "Era difícil publicar informes de inversión donde pudiera reflejar mi verdadera opinión, ya que la entidad donde trabajaba también era "advisor" del gobierno griego y emisor de sus bonos. Había enormes conflictos de interés entre los diferentes departamentos: venta de acciones, banca de inversión... en los cuáles yo me encontraba en medio. Eso complicaba mucho mi trabajo."
- "...aunque aquí la línea entre la opción correcta y la incorrecta no es tan clara, la lealtad es importante, pero los vínculos profesionales y laborales no son los

familiares o los afectivos, y en toda relación entre jefe y colaborador hay luces y sombras."

- "De ningún modo dejaba de hacer lo que se me requería en mi trabajo y que fuera de mi responsabilidad."
- "Podría haber afectado menos si mi trabajo fuera reconocido, de esta manera yo estaría más motivada y menos estresada."
- "En este momento juzgué que mi trabajo era ya muy arduo para mantener el volumen de tareas. No acepté una empleada de forma inmediata. No haría lo mismo nuevamente, antes de juzgar podría haber conocido mejor a la persona y haber analizado los hechos y la rutina."
- "Las he hecho pero intentando no abusar."
- "Lo he contratado obedeciendo las instrucciones del jefe. La motivación principal ha sido miedo a perder el puesto de trabajo si complicaba el proceso de selección. Posiblemente volvería a hacer lo mismo."
- "Múltiples circunstancias al principio de mi carrera profesional debido a la inexperiencia u obsesión con búsqueda de resolución de problemas de trabajo (algunos graves, p. e., con incidencia sobre seguridad de las personas e instalaciones)."
- "No hubo motivación alguna, hubo falta de tiempo de reflexión, en el caso de haber habido motivación fue quizás la de ayudar a las personas que me estaban ayudando. Luego tras una reflexión mi motivación oculta pudo haber sido no perder el trabajo."
- "... yo juzgaba irrelevante atenerme a procedimientos y normas apenas para eximirme de responsabilidad funcional. Se trataba, bajo mi opinión, de obtener mejor coste-beneficio del servicio contratado."



- Una vez apliqué un *feedback* de una empleada delante de otros empleados. Pedí perdón enseguida, de forma individual. En la próxima ocasión lo haré con un tiempo reservado y cuando esté sola con la persona.

## **Justificaciones**

---

**Descripción:** Expresiones que reflejan una justificación del que comete la acción supuestamente no ética.

- “Amparado en los lugares comunes del "todos lo hacen"; "si no lo hago yo, lo harán otros"; "mis responsabilidades no están bien retribuidas por la organización"; "a mí las ofrecen sin que yo las pida"; etc.”
- “...aunque aquí la línea entre la opción correcta y la incorrecta no es tan clara, la lealtad es importante, pero los vínculos profesionales y laborales no son los familiares o los afectivos, y en toda relación entre jefe y colaborador hay luces y sombras.”
- “Cambiando el tono del informe, se evitaría un coste expresivo por quien se equivocó en la ejecución de una obra. La solicitud era simplemente una forma de evitar una compensación de elevado coste, que tendría que ser aplicada.”
- “Dedicaba todo el tiempo que podía a mi vida personal. En el fondo esto ocurría porque tenía necesidad de ello y porque me parecía que así aprovechaba mejor el tiempo.”
- “En este momento juzgué que mi trabajo era ya muy arduo para mantener el volumen de tareas. No acepté una empleada de forma inmediata. No haría lo mismo nuevamente, antes de juzgar podría haber conocido mejor a la persona y haber analizado los hechos y la rutina.”
- “...lo hice quizás por creer que para la empresa no suponía una gran pérdida.”

## **Fin último deseado**

---

**Descripción:** Respuesta a la pregunta "¿Cuál cree (en su opinión) que debería ser realmente su fin último?".

- "Alinear orientación de resultados (beneficio) con responsabilidad social, generando un beneficio mutuo para algún sistema (órgano/sector público/área medioambiental, etc.)."
- "Contribución activa al bien común, bajo criterios éticos de responsabilidad social corporativa, traducible en satisfacción armonizada de las expectativas y necesidades de sus diversos "stakeholders" y en su otorgamiento de legitimación social. Un papel eminente de centralidad de su equipo humano."
- "Contribuir al bien común y permitir la realización personal de quienes trabajan en ellas o las crean."
- "Crear riqueza para sus empleados, sus accionistas y la sociedad en general con una visión de mantenimiento y desarrollo en el tiempo."
- "Crear riqueza y bienestar para sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y sociedad. Para ello es un medio indispensable ser rentable."
- "Creo que es esta su finalidad (atender a las necesidades de la sociedad en relación con un determinado producto o servicio), además de generar empleo y riqueza para la sociedad en la que está insertada."
- "En mi opinión el fin último de las organizaciones empresariales debe ser aquello que define su misión, es decir, aquello que quieren aportar a la sociedad. Es necesario realizar esa misión de forma que obtengan un beneficio que las haga sostenibles. No estoy de acuerdo en la idea común en economía y finanzas de que el fin último de la empresa es maximizar el

beneficio. Creo que eso la deshumaniza y le hace olvidar su verdadera misión, aquello por la que fue creada.”

- “Ése mismo pero en sentido amplio, no sólo la obtención de beneficios económicos.”
- “Generar sosteniblemente valor económico y desarrollo personal en sus stakeholders.”
- “La dimensión ética, la empresa puede tener un gran papel como creadora de actitudes, valores y virtudes de la sociedad.”
- “La generación de bien común para toda la sociedad.”
- “La prestación de un servicio a través de la generación de bienestar en las personas internas y externas a la empresa.”
- “Por un lado, generar calidad y sostenibilidad, equilibrando beneficio y permanencia. Por otro lado, propiciar ambiente de formación humana en valores más trascendentes y en la línea del bien común.”
- “Utilidad.”

## **Comportamiento más valorado**

---

**Descripción:** Respuesta a la pregunta “¿Qué tipo de personas más valora usted encontrarse en su actividad laboral?”.

- “Con capacidad de ilusión, humildad y espíritu de servicio.”
- “Durante mis años trabajando en los mercados financieros valoraba encontrar personas que mostraran su humanidad y cuyos valores estuvieran por encima de consideraciones monetarias, personas de principios y ética. Lamentablemente, en esa industria, esas cualidades eran signo de debilidad.”

- “Fomentar las relaciones humanas para conseguir un lugar de convivencia en el que cada individuo sea responsable del nivel de aplicación de sus propias capacidades a su trabajo y pueda alcanzar sus propias metas en el marco de las finalidades de la empresa.”
- “Honradez. Fe. Ilusión. Tenacidad.”
- “Las competentes e íntegras.”
- “Las personas que son reconocidamente fuentes de conocimiento y de mayor experiencia, preparadas para asistir a quien necesite crecer y dar continuidad a las mismas tareas. También las personas abiertas a reconocer y practicar valores humanos, además de los meramente profesionales.”
- “Las que buscan la excelencia en su desempeño y la ilusión por trabajar integrando los más altos valores humanos con los profesionales en todos sus ámbitos de relación.”
- “Personas con bagaje vital y cultural. Personas coherentes con los valores que predicán. Personas humildes y abiertas. Personas con “contenido único.”
- “Personas con la capacidad de trabajar leal y honestamente en equipo dando lo mejor de sí mismas.”
- “Personas inteligentes, esto es, que entiendan cómo funcionan las relaciones, que sepan adelantarse a los acontecimientos, pro-activas, eficaces, solventes, y cuyo principal punto de gestión sea el talento y las necesidades de las personas que tienen a su cargo.”
- “Personas proactivas, creativas y conscientes de los objetivos comunes.”
- “Personas que cumplen el perfil cultural de la empresa, con experiencia, agilidad, integridad y orientada a resultados.”

- “Que se identifiquen con el proyecto empresarial, asuman su misión y objetivos personales y grupales con sentido de la responsabilidad y activando sus capacidades de iniciativa, creatividad y cooperación.”
- “Valoro las personas con buen humor, con ganas de trabajar y con suficiente apertura de mente como para facilitar una relación interpersonal fluida. Disfruto del trabajo cuando puedo trabajar en equipo. Las personas que lo favorecen suelen ser personas especiales.”

## **Valores**

---

**Descripción:** Principios y estimaciones de la persona que pueden influir en su manera de actuar y en los procesos de toma de decisión.

- “Empeño, constancia y revisión de actitudes y metas, tratando de progresar en la formulación de cada meta.”
- “Generosidad, equidad, honestidad, verdad, justicia, solidaridad, ayuda, cooperación.”
- “Honestidad. Transparencia. Independencia.”
- “Los factores asociados a la dimensión social. La empresa y por añadidura el alto directivo deben estar en condiciones de ofrecer esto, aunque no estén seguros de poder alcanzarlo.”
- “Creo que la dimensión social está muy unida a los valores éticos: "uno no puede existir sin el otro". Soy muy sensible a la renovación ética de la sociedad. Si la sociedad no facilita esta renovación, las empresas no pueden dejar de llevarla a cabo, no por razones altruistas, sino porque se juegan en ello su propia razón de ser y su supervivencia.”

- “Por un lado, el empeño en facilitar el aprendizaje de los demás, partiendo de la base de un estilo propio de trabajo, objetivo, continuado y focalizado siempre en buenos resultados. Por otro, facilitar y compartir con otros miembros del equipo la comprensión de valores más trascendentes de esta vida.”
- “Respeto, dignidad de la persona,...”
- “Veracidad, justicia, servicio.”

## **Características del contexto**

---

**Descripción:** Aspectos relacionados con la empresa y con el entorno en que se toma la decisión. Dentro de esta categoría se incluyen, posteriormente, las categorías ‘definición de empresa’, ‘fin último empresas’, ‘comportamiento esperado’, ‘cultura organizativa’ y ‘puesto de trabajo’ por poder considerarse como subcategorías de aquella.

- “Mi empresa me mandó a trabajar -a sabiendas- con otra empresa ‘partner’ que tenía comportamientos poco éticos: dumping, engaño a sus clientes, connivencia en acciones fraudulentas de los clientes, etc.”
- “Por la incertidumbre de los negocios y el entorno. Al final gracias al esfuerzo del equipo, se conseguían los resultados.”

## **Definición de empresa**

---

**Descripción:** Respuesta a la pregunta “¿Cómo definiría usted a una empresa?”. Esta pregunta ofrece información sobre la percepción del informante acerca de la definición de empresa en términos generales. Refleja de algún modo, no su opinión personal (aunque pueda coincidir) sino lo que le han enseñado acerca de esta pregunta.

- “Como un proyecto socioeconómico articulado sobre la base de una visión / misión, una estrategia y unos valores culturales aseguradores de su competitividad, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.”
- “Comunidad de personas con un proyecto común.”
- “Conjunto de personas y/o recursos orientados a la obtención de beneficios (no sólo económicos) mediante la provisión de bienes y servicios.”
- “Es una comunidad de directivos y empleados, en definitiva, de personas con intereses, motivaciones distintas y objetivos personales, con un propósito común que interesa a todas las personas para conseguir los resultados y dar vocación de continuidad a un proyecto común. Así, todas las personas son necesarias porque todas participan y se involucran.”
- “Grupo de personas empeñadas en una actividad económica de alcance definido y delimitado.”
- “La empresa es una institución que posee una naturaleza de negocios que ofrece bienes y servicios con fines lucrativos.”
- “Me atengo a la definición de la primera acepción del Diccionario de la lengua española: “Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere DECISIÓN Y ESFUERZO”. Creo que en esa definición están todos ingredientes necesarios.”
- “Organización que genera en y con sus actividades valor económico.”
- “Un conjunto de personas que se encuentran en un momento determinado unidos por un objetivo a alcanzar, propio o ajeno.”
- “Un conjunto de personas que trabajan juntas bajo unas reglas de juego jerárquicas, económicas y éticas.”

- “Un grupo de profesionales preparados y dispuestos a prestar servicios y generar productos de calidad bajo medida, en ambiente de productividad y progreso personal.”
- “Una agrupación de personas unidas con el fin de proveer productos y servicios a la sociedad.”
- “Una organización para crear riqueza y bienestar hacia dentro y fuera de ella misma.”
- “Una organización que transforma recursos humanos y materiales en bienes de consumo o de servicio.”

## **Fin último empresas**

---

**Descripción:** Respuesta a la pregunta "¿Cuál es el fin último de las organizaciones empresariales?".

- “(Desde la perspectiva convencional, más extendida) Obtención del máximo beneficio.”
- “Atender a las necesidades de la sociedad en relación con un determinado producto o servicio.”
- “Considerando que las empresas son un factor de transformación de la sociedad, las organizaciones empresariales son el motor para llevar a cabo esta transformación.”
- “Contribuir al bien común y permitir la realización personal de quienes trabajan en ellas o las crean.”
- “Crear riqueza y bienestar para sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y sociedad. Para ello es un medio indispensable ser rentable.”



- “El beneficio económico.”
- “El crecimiento económico de la empresa y el desarrollo de todas las partes implicadas.”
- “En mi opinión el fin último de las organizaciones empresariales debe ser aquello que define su misión, es decir, aquello que quieren aportar a la sociedad. Es necesario realizar esa misión de forma que obtengan un beneficio que las haga sostenibles.”
- “Generar sosteniblemente valor económico en sus stakeholders.”
- “Hoy en día parece que obtener resultados a corto plazo, lo cual parece absurdo ya que: "el resultado sólo es... lo que resulta" y aunque hay que PASAR el corto plazo una empresa va la desaparición si no tiene claro el largo plazo.”
- “La principal finalidad es maximizar los beneficios.”
- “Mejorar los resultados en productos de calidad buscando beneficio económico y competitividad.”
- “Obtención de beneficios (no sólo económicos).”
- “Rentabilidad.”

## **Comportamiento esperado**

---

**Descripción:** Respuesta a la pregunta "¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?" y otras observaciones que denotan un comportamiento esperado de las personas en las empresas.

*Respuestas a la pregunta "¿Qué cree que se espera, generalmente, de una persona como miembro de una organización empresarial?":*

- "Actitud positiva, autonomía y responsabilidad, espíritu de equipo, respeto e integridad y compromiso con el medio ambiente."
- "Que aporte lo mejor de sí mismo para ese fin."
- "Que asuma los objetivos asignados y logre los resultados requeridos."
- "Que cumpla con las tareas y objetivos que se le encomienden y más allá."
- "Depende de si es directivo o no. Al directivo, le corresponde conducir equipos humanos para la acción, cambiar la realidad para obtener resultados. A los equipos de directivos, les corresponde tomar los motivos de muchas personas (propietarios, directivos, empleados, clientes, proveedores) y hacerles que tomen interés en el proyecto común de manera eficaz. Teniendo en cuenta a los empleados, se espera, más allá de la generación de riqueza, una red de relaciones humanas que favorezca la convivencia para el desarrollo de conocimientos, capacidades, actitudes y valores, que como personas necesitan."
- "Que cumpla sus objetivos y produzca el mayor beneficio posible a la organización."
- "Que dé lo mejor de sí, dentro de sus posibilidades, y relativizando la actividad laboral en relación con su vida personal. No siempre lo laboral es una prioridad y esto hay que entenderlo. Es importante que la persona pueda realizarse y para ello se debe permitir algunos grados de libertad, aunque depende también del tipo de puesto de trabajo."

- “Que entienda el valor de su trabajo, su aportación al proyecto común y que lo desarrolle del mejor modo posible de acuerdo con sus motivaciones y capacidades.”
- “Que realice bien su trabajo y en línea con la misión de la empresa.”
- “Que se adapte a la cultura organizativa y que aporte un valor diferencial.”
- “Que sea honrado para con su empresa y que tenga fe en su trabajo y en la empresa en la que trabaja.”
- “Subordinación.”
- “Tristemente, muchas veces se espera que se adapte a la cultura aceptada por la empresa, dejando sus emociones, su espiritualidad y a veces sus valores, a la puerta. El ideal de empresario que se nos vende frecuentemente es la persona fría, calculadora, estratégica. Cualidades femeninas, como la intuición, la colaboración, la emoción, tan necesarias en la vida, son minusvaloradas en el mundo empresarial.”
- “Voluntad de superación y empeño en el desarrollo de sus cometidos. Estar abierto a nuevas directrices y metas propias de la organización.”

*Otras observaciones:*

- “Actuaciones de sobreexplotación de personas obligadas a asumir habitualmente - bajo argumentaciones manipuladoras - largas jornadas laborales contrarias a las políticas corporativas de conciliación de la vida laboral y familiar.”
- “Mis jefes (de otra distinta) querían mi contribución en unas acciones que contablemente supondrían diferimiento de impuestos.”

## **Cultura Organizativa**

---

**Descripción:** Textos en los que se destaca la importancia de la cultura organizativa.

- “Dos frentes básicos de actuación propuestos e implantados: a) programas educativos de directivos con énfasis en la observación de los derechos humanos, la legislación y los valores corporativos, junto con la concienciación de la incompatibilidad de estas prácticas con la motivación, la identificación y el compromiso empresarial y la prevención de "huida" voluntaria de personas valiosas; y b) control efectivo de estas prácticas con incidencia en la identificación y tratamiento de los casos de incumplidores.”
- “La empresa no tenía un código de conducta (código ético) pero en la decisión voy más allá de tener o no tener código de conducta y por tanto buscar el respaldo de la decisión en el código para rechazar la propuesta. Nuevamente rechacé el comentario y la acción ya que me soportó en varias razones de peso: como directivo tener una acción responsable, moralidad, el ethos directivo: ideas y valores, cultura empresarial, generar confianza y reputación, carácter moral como directivo que afecta a mi desempeño y las virtudes que favorecen el liderazgo.”
- “Lo rechacé ya que tenemos un código de conducta que no nos permite realizar malas prácticas “
- “No fue necesario ya que conseguí el proyecto sin invitar y en base a oferta económica y requerimientos técnicos. En general, cuando he desarrollado mi carrera profesional en compañías multinacionales con códigos éticos y normas de conducta implantadas; se crea una cultura empresarial de fomentar la reputación corporativa para conseguir la excelencia.”

- “Por desempeño de su puesto, por cultura organizativa que posee con praxis basada en su experiencia profesional vivida en situaciones similares, por recibir instrucciones.”
- “Por una lado, de la "voluntad política" de la alta dirección y la implicación efectiva de toda la línea jerárquica en esa tarea. Y, por otro lado, de la implantación de una cultura corporativa asentada sobre sólidos valores éticos, difundida en toda la organización a través de una comunicación interna pedagógica, y la labor educativa de los cuadros directivos avalada por su propia actuación ejemplar de sus actitudes, decisiones y actuaciones.”
- “Pueden ser distintas cuando una empresa tiene cultura de respeto y ética. Los empleados deben ser respetados, nunca juzgados. Las exigencias deben ser de forma que orienten y no para crear incomodidad y desmotivación.”
- “Que se adapte a la cultura aceptada por la empresa.”
- “Sí. Los decisores del cambio están asociados al tipo de liderazgo y ejemplo de quien y como lo ostente en la organización empresarial - también en la sociedad - así como de la propia cultura empresarial que se crea entre todos los stakeholders, pero sobre todo de la formación y praxis de cada persona que tienen que estar en sintonía con los mejores valores personales-profesionales, comunitarios y sociales.”
- “Siendo un hecho legal la petición de donaciones por políticos, establecida la política por la institución que represento de no realizar donaciones, explicitarla y explicarla ante los peticionarios preservando el buen clima y relaciones. Volvería a actuar igual. Fomentar el trato personal y respetar los ámbitos y formas de actuar tanto propios como ajenos.”

## **Puesto de trabajo**

---

**Descripción:** Aspectos o argumentos que hacen notar que determinadas situaciones dependen del puesto de trabajo en cuestión.

- “Acoso laboral por parte de un jefe directo mientras trabajaba como expatriado en París. Descalificación constante de mi trabajo y trato humillante como si fuera inferior que el resto. Necesité asistencia psicológica y estuve de baja por depresión.”
- “Intenté siempre actuar con responsabilidad por mis opiniones (sabía que mis informes podían tener un impacto negativo en la economía y los mercados) y con imparcialidad ante mis clientes, pese a que ello era muy difícil. En mis informes, no sólo de la banca griega, sino en general, siempre intenté ser balanceada y equilibrada. Eso era algo muy valorado por los clientes pero no por muchos de mis colegas, ya que en bolsa lo que interesa es incentivar a los clientes a hacer transacciones, y por tanto ganar comisiones. Por lo tanto, cuanto más sesgadas estén las opiniones de un analista mejor, pues eso vende. Volvería a actuar igual, aunque eso no me ayudara a la hora de la retribución.”
- La situación de expatriación te predispone a temer más cualquier cambio y estar de forma constante a la defensiva tratando de demostrar ser como los demás. Un trato agresivo por parte de un jefe en esta situación afecta mucho más.
- “Por desempeño de su puesto, por cultura organizativa que posee con praxis basada en su experiencia profesional vivida en situaciones similares, por recibir instrucciones.”
- “Procuré el administrador supremo de la unidad pues yo juzgaba irrelevante atenerme a procedimientos y normas apenas para eximirme de

responsabilidad funcional. Se trataba, bajo mi opinión, de obtener mejor coste-beneficio del servicio contratado. No sé si haría lo mismo de nuevo, pues preferí pedir que me dispensaran de esta actividad de fiscalización de contratos. El administrador compareció a mi reunión y fue testigo de las negociaciones hasta su desenlace sin presentar oposiciones a mis propuestas paliativas.”

- “Que las personas defiendan ideas en las que no creen, simplemente por el bien de la empresa. Parece que es algo que tienen que hacer necesariamente. Esto se da mucho en los lobbies.”

## **MOTIVACIONES**

---

Como aspecto destacado dentro de las causas, sobre todo de las decisiones tomadas, se merece especial atención las motivaciones de las personas tanto en el trabajo de forma general como para las situaciones concretas.

### **Motivaciones para el trabajo**

---

**Descripción:** Respuesta a la pregunta "¿Qué es lo que más le motiva en el trabajo?".

- “Apreciar y tratar a las personas con honestidad – interactuar como juzgo correcto sin perjuicio al cumplimiento de los deberes.”
- “Cuando veo que lo que hago tiene sentido, que tiene repercusión sobre la vida de las personas y de la sociedad, cuando hago las cosas bien hechas, cuando trabajo en equipo y puedo disfrutar de los talentos de los demás.”
- “Desarrollarme profesional y personalmente, ganar un salario e influir positivamente en la sociedad.”

- “La creación, desarrollo y gestión de equipos de trabajo de alto potencial; el sentido de contribución de la actividad profesional grupal al logro de los objetivos de la organización, así como de su reputación y legitimación social; la participación en la gestión al máximo nivel; la delegación de confianza en la solvencia profesional; y el reconocimiento de los logros personales y grupales acreditados.”
- “La posibilidad de avanzar en el conocimiento y con ello en la comprensión del mundo en el que vivo. La posibilidad de solucionar problemas y ayudar a quienes los tienen. La posibilidad de obtener reconocimiento.”
- “Que la empresa a la que pertenezco cumple con los tres requerimientos o fines para los cuales ha sido creada: Económico (la empresa cumple con la dimensión económica utilizando los recursos de manera eficiente) Social (convivencia personal) y Ético (confiar en la empresa, aprendiendo a respetarnos en las diversas interacciones y aprendiendo a servir a los clientes).”
- “Resultados positivos provenientes de estrategia, buen ambiente, buena relación interpersonal y alineamiento de las expectativas.”
- “Saber que estoy contribuyendo lo mejor de mí a la sociedad y que gracias a mi trabajo la vida de otras personas va a ser mejor en algún aspecto.”
- “Ser útil a los demás.”
- “Sin lugar a dudas y por encima de todo el bienestar y desarrollo de las personas que trabajan conmigo, porque si esto funciona todo lo demás funciona y los resultados llegan...”
- “Tener ese sentido de finalidad (dar lo mejor de uno mismo para crear riqueza y bienestar a los stakeholders).”



- “Vencer desafíos y superar dificultades a través del trabajo en equipo, expandiendo metas y valorando el empeño de cada miembro del equipo.”

## **Motivaciones para el bien**

---

**Descripción:** Razones por las que una persona decide tomar una decisión ética.

- “Del principio moral que decida seguir cada uno, y lo mucho que lo tenga integrado. (Por no irnos a un utópico cambio del valor fundamental de la economía).”
- “He buscado proteger a la compañía y a la empleada acosada. Motivación humana de apoyo al débil y legal de protección de la imagen de la empresa y prevención de posibles responsabilidades subsidiarias.”
- “...inspirado por un amor a la verdad.”
- “Ir en contra de mis propios principios es algo que me cuesta más...”
- “La empresa no tenía un código de conducta (código ético) pero en la decisión voy más allá de tener o no tener código de conducta y por tanto buscar el respaldo de la decisión en el código para rechazar la propuesta. Nuevamente rechacé el comentario y la acción ya que me soportó en varias razones de peso: como directivo tener una acción responsable, moralidad, el ethos directivo: ideas y valores, cultura empresarial, generar confianza y reputación, carácter moral como directivo que afecta a mi desempeño y las virtudes que favorecen el liderazgo.”
- “Me afecta mucho el hecho de no poder “hacer” nada. Estoy entrenada para actuar y resolver, no convivo bien con situaciones en las que no hago parte de la solución.”
- “Mi motivación se llama honradez.”

- “Motivación: ¿por qué hacer las cosas mal, cuando se pueden hacer bien? Sí, volvería a hacer lo mismo.”
- “Volvería a actuar igual. Fomentar el trato personal y respetar los ámbitos y formas de actuar tanto propios como ajenos.”

## **Motivaciones para comportamiento no ético**

---

**Descripción:** Respuesta a la pregunta sobre los comportamientos no éticos observados "¿Por qué cree usted que esta persona ha actuado de esta manera?".

- “Aunque aquí la línea entre la opción correcta y la incorrecta no es tan clara, la lealtad es importante, pero los vínculos profesionales y laborales no son los familiares o los afectivos, y en toda relación entre jefe y colaborador hay luces y sombras.”
- “Competiciones entre personas de la misma función intentando lograr metas individuales ficticias en detrimento del compañero. Son las evaluaciones de desempeño medidas numéricamente y periódicamente por sectores de planificación que no participan en la rutina diaria y no ponderan las particularidades del trabajo de cada equipo.”
- “Contratación de un empleado no cualificado para el puesto pero que venía recomendado por el dueño de la empresa. Se me dieron instrucciones de contratarlo directamente con un sueldo que excedía el de sus compañeros.”
- “Creo que es inseguridad y vanidad.”
- “Creo que las empresas no son lugares especialmente nocivos, los problemas y conflictos que se dan en ellas son los mismos que existen en la sociedad y están relacionados con la condición humana y con los valores predominantes en cada momento. Ese pragmatismo no debe llevarte al cinismo: en el mundo

laboral nadie es esclavo: siempre tienes la posibilidad de renunciar y marcharte. No hay que confundir cobardía con miedo.”

- “Cuando la cultura empresarial premia este tipo de comportamientos, se convierten en algo normal. De algún modo, hay incentivos que vienen de cómo está organizado el sistema. Si lo importante es maximizar el beneficio, se justifican actuaciones del tipo "el fin justifica los medios" para lograr ese objetivo.”
- “Dedicaba todo el tiempo que podía a mi vida personal. En el fondo esto ocurría porque tenía necesidad de ello y porque me parecía que así aprovechaba mejor el tiempo.”
- “Generalmente las asociadas a la condición humana degradada... p. e. la maledicencia, la pereza, la calumnia, la mentira, la envidia, la codicia, la soberbia, etc.”
- “Gestionar compras de materiales productivos aceptando comisiones ocultas a los proveedores, con la seguridad de que no serán detectadas por la organización... Amparado en los lugares comunes del "todos lo hacen"; "si no lo hago yo, lo harán otros"; "mis responsabilidades no están bien retribuidas por la organización"; "a mí las ofrecen sin que yo las pida"; etc.”
- “La mentira es algo que "todo el mundo hace".”
- “La solicitud era simplemente una forma de evitar una compensación de elevado coste, que tendría que ser aplicada.”
- “Las razones varían mucho: además de la falta de educación familiar en valores, que es habitual, señalaría la falta de visión a largo plazo. Todo lo que hacemos hoy tiene consecuencias mañana, y lo de menos es que se descubra.”

- “Las situaciones descritas arriba, que envuelven empresas, además de personas, son consideradas normales. Representan un “campo minado” que necesita ser evitado. Esto es, no es posible convivir con tales situaciones o caminar cerca de ellas. Vivir en un ambiente aireado y sano es una elección entre otras modalidades de trabajo que adoptamos para nuestra empresa.”
- “Lo hacía porque mis prioridades estaban en el ámbito personal más que el laboral.”
- “Lo hice quizás por creer que para la empresa no suponía una gran pérdida.”
- “Mis jefes (de otra distinta) querían mi contribución en unas acciones que contablemente supondrían diferimiento de impuestos.”
- “Muchos políticos simplemente por motivos pseudopolíticos.”
- “No hubo motivación alguna, hubo falta de tiempo de reflexión, en el caso de haber habido motivación fue quizás la de ayudar a las personas que me estaban ayudando. Luego tras una reflexión mi motivación oculta pudo haber sido no perder el trabajo.”
- “No parece que tuviera una necesidad extrema de dinero ni estuviera en una situación personal complicada. Lo hacía por el simple deseo de tener y gastar.”
- “Por desempeño de su puesto, por cultura organizativa que posee con praxis basada en su experiencia profesional vivida en situaciones similares, por recibir instrucciones.”
- “Que las personas defiendan ideas en las que no creen, simplemente por el bien de la empresa. Parece que es algo que tienen que hacer necesariamente. Esto se da mucho en los lobbies.”
- “Si hiciera falta omitiría parte de la información para no dañar a la empresa.”

## **CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO O DE LA DECISIÓN TOMADA**

---

Se reflejan abajo diferentes aspectos derivados, o bien de la decisión tomada o simplemente de la formulación del conflicto.

### **Consecuencias**

---

**Descripción:** Resultados derivados de la decisión tomada, impactos sobre los demás, repercusiones en general. Se incluyen también algunas de las consecuencias reflejadas en las categorías 'reacciones', 'situaciones con repercusiones sobre las personas' y 'aprendizaje'. Estas tres últimas pueden considerarse como subcategorías de la categoría 'consecuencias'.

- "Al final no decía nunca cosas que no pensaba, pero si hiciera falta omitiría parte de la información para no dañar a la empresa. Esto sí lo haría."
- "Con gran horror de mi Director Comercial le dije que no entraba dentro de mi empresa el concepto de comisión personal y que estaba dispuesto a perderlo como cliente."
- "Dejé la opinión que tenía intacta, aunque eso me ganara antipatías. Esa actitud nunca me ayudó dentro de la empresa, sin embargo, volvería a actuar igual si me encontrara en la misma situación."
- "Dos frentes básicos de actuación propuestos e implantados: a) programas educativos de directivos con énfasis en la observación de los derechos humanos, la legislación y los valores corporativos, junto con la concienciación de la incompatibilidad de estas prácticas con la motivación, la identificación y el compromiso empresarial y la prevención de "huida" voluntaria de personas valiosas; y b) control efectivo de estas prácticas con incidencia en la identificación y tratamiento de los casos de incumplidores."

- “Firmé. Me di cuenta de lo que estaba haciendo cuando estaba firmando.”
- “He buscado proteger a la compañía y a la empleada acosada. Motivación humana de apoyo al débil y legal de protección de la imagen de la empresa y prevención de posibles responsabilidades subsidiarias.”
- “Intenté siempre actuar con responsabilidad por mis opiniones (sabía que mis informes podían tener un impacto negativo en la economía y los mercados) y con imparcialidad ante mis clientes, pese a que ello era muy difícil. En mis informes, no sólo de la banca griega, sino en general, siempre intenté ser balanceada y equilibrada. Eso era algo muy valorado por los clientes pero no por muchos de mis colegas, ya que en bolsa lo que interesa es incentivar a los clientes a hacer transacciones, y por tanto ganar comisiones. Por lo tanto, cuanto más sesgadas estén las opiniones de un analista mejor, pues eso vende. Volvería a actuar igual, aunque eso no me ayudara a la hora de la retribución.”
- “Lo he contratado obedeciendo las instrucciones del jefe. La motivación principal ha sido miedo a perder el puesto de trabajo si complicaba el proceso de selección. Posiblemente volvería a hacer lo mismo.”
- “Procuré el administrador supremo de la unidad pues yo juzgaba irrelevante atenerme a procedimientos y normas apenas para eximirme de responsabilidad funcional. Se trataba, bajo mi opinión, de obtener mejor coste-beneficio del servicio contratado. No sé si haría lo mismo de nuevo, pues preferí pedir que me dispensaran de esta actividad de fiscalización de contratos. El administrador compareció a mi reunión y fue testigo de las negociaciones hasta su desenlace sin presentar oposiciones a mis propuestas paliativas.”

- “Ser prudente en los comentarios sobre ellos. No callando, porque también sería injusto, pero sí midiendo mucho las palabras y centrándome en los hechos.”
- “Siendo un hecho legal la petición de donaciones por políticos, establecida la política por la institución que represento de no realizar donaciones, explicitarla y explicarla ante los peticionarios preservando el buen clima y relaciones. Volvería a actuar igual. Fomentar el trato personal y respetar los ámbitos y formas de actuar tanto propios como ajenos.”
- “Tras la agresión verbal decidí no aceptar menos de lo que me correspondía. Tras una discusión personal corté toda relación con esa persona.”
- “Trato de transparentar las cosas. Cuanto más transparente procuro ser más difícil me lo ponen. Trato de rehacer las cosas de base. Expongo los puntos en los que está fallando.”
- “Acoso laboral por parte de un jefe directo mientras trabajaba como expatriado en París. Descalificación constante de mi trabajo y trato humillante como si fuera inferior que el resto. Necesité asistencia psicológica y estuve de baja por depresión.”
- “El camino realmente ético es el más frecuente en nuestro día a día. Es así para otros tantos. Mantener esta conducta es perfectamente posible, se trata de una elección que trae equilibrio y sosiego a la vida empresarial, siendo contrario al desgaste emocional de esta actividad.”
- “El conflicto indeseado más frecuente para muchas personas es la propuesta encontrada en el camino: Por el lado (A) el cliente para el cual se presta un servicio te solicita, para compartir un esquema de trabajo en el cual la remuneración que él obtendrá de un tercero será artificialmente incrementada buscando un mayor beneficio económico por su parte. Por el

lado (B) el tomador directo de tus servicios pasará tu coste real a su cliente sin incrementos. Se crea un conflicto ético; tu cliente pasará a usar tus servicios como preferentes si admitimos esta conducta, u ocurrirá lo contrario."

## **Reacciones**

---

**Descripción:** Textos que reflejan la reacción de las personas, en ocasiones del que comete la acción no ética y en otras de la persona que la recibe.

- "Aprender que la soberbia del que ostenta el poder, en función de sus objetivos o ego, puede no reparar en dañar a las personas."
- "Claro que volvería a hacer lo mismo, porque no sólo no perdimos al cliente, sino que mantuvimos una reputación muy importante."
- "Con gran horror de mi Director Comercial le dije que no entraba dentro de mi empresa el concepto de comisión personal y que estaba dispuesto a perderlo como cliente. "
- "Cuanto más transparente procuro ser más difícil me lo ponen."
- "Debería centrar mis energías hacia los resultados de forma que el tiempo fuera mejor aprovechado. Podría haber afectado menos si mi trabajo fuera reconocido, de esta manera yo estaría más motivada y menos estresada."
- "Dejé la opinión que tenía intacta, aunque eso me ganara antipatías. Esa actitud nunca me ayudó dentro de la empresa, sin embargo, volvería a actuar igual si me encontrara en la misma situación."
- Después de dejar mi puesto como analista bursátil y de mis experiencias durante la crisis financiera, me costó dos años eliminar el stress acumulado en mi cuerpo. Estaba acelerada todo el tiempo, me costaba hasta respirar.



- “En este momento juzgué que mi trabajo era ya muy arduo para mantener el volumen de tareas. No acepté una empleada de forma inmediata. No haría lo mismo nuevamente, antes de juzgar podría haber conocido mejor a la persona y haber analizado los hechos y la rutina.”
- “Firmé. Me di cuenta de lo que estaba haciendo cuando estaba firmando.”
- “Intenté siempre actuar con responsabilidad por mis opiniones (sabía que mis informes podían tener un impacto negativo en la economía y los mercados) y con imparcialidad ante mis clientes, pese a que ello era muy difícil. En mis informes, no sólo de la banca griega, sino en general, siempre intenté ser balanceada y equilibrada. Eso era algo muy valorado por los clientes pero no por muchos de mis colegas, ya que en bolsa lo que interesa es incentivar a los clientes a hacer transacciones, y por tanto ganar comisiones. Por lo tanto, cuanto más sesgadas estén las opiniones de un analista mejor, pues eso vende. Volvería a actuar igual, aunque eso no me ayudara a la hora de la retribución.”
- “La creación de unas reuniones anuales con el Comité de Dirección de una Empresa que bautizamos como " EL ESPIRITU DE xxx " porque se celebraban en xxx con un contenido difícil de resumir aquí pero que significaba una inyección moral que ninguno de los asistentes ha olvidado a pesar de haber pasado más de cinco años del último.”
- “La situación de expatriación te predispone a temer más cualquier cambio y estar de forma constante a la defensiva tratando de demostrar ser como los demás. Un trato agresivo por parte de un jefe en esta situación afecta mucho más.”
- “Lo primero que sientes es desconcierto, no te esperas que las cosas funcionen así. Después rechazo y decepción.”

- “Me quedé sin dinero, pero muy tranquila. Tal vez aquella persona reflexionó un poco. O tal vez no.”
- “No cooperé activamente con la empresa ‘partner’ en las acciones no éticas. Lo puse en conocimiento de mis jefes y consulté con los servicios jurídicos de mi empresa. Solicité salir de ese proyecto. Ante la negativa, busqué otro trabajo y me cambié. Volvería a hacer lo mismo. Aunque ahora que tengo más recursos, intentaré hacer más por luchar contra esos comportamientos.”
- “Es un ejercicio de autocontrol, ya que siempre es una tentación hablar sobre lo que creemos y pensamos al anticipar un comportamiento no ético. Siempre hay quien no se contiene y manifiesta demasiado lo que hay que hacer cuando él mismo no demuestra el poder cumplirlo. El resultado es positivo cuando nuestra acción no deja dudas sobre nuestros principios. Tiene que ser honestamente deseado el que la acción no ética no ocurra.”
- “Porque creo en las personas y por muchas razones correctas que tengas y por bien que las expliques nunca quedas satisfecho.”
- “Procuré el administrador supremo de la unidad pues yo juzgaba irrelevante atenerme a procedimientos y normas apenas para eximirme de responsabilidad funcional. Se trataba, bajo mi opinión, de obtener mejor coste-beneficio del servicio contratado. No sé si haría lo mismo de nuevo, pues preferiré pedir que me dispensaran de esta actividad de fiscalización de contratos. El administrador compareció a mi reunión y fue testigo de las negociaciones hasta su desenlace sin presentar oposiciones a mis propuestas paliativas.”
- “Pueden ser distintas cuando una empresa tiene cultura de respeto y ética. Los empleados deben ser respetados, nunca juzgados. Las exigencias deben ser de forma que orienten y no para crear incomodidad y desmotivación.”

- “Regalar poesía a múltiples personas con la que trabajo y me relaciono. En muchos casos la iniciativa ha sido muy sorprendente para descubrir y establecer nuevos grados de relación y amistad con las personas, con mayor felicidad en relación profesional, y en otros no ha tenido resultado, o incluso alguna mofa.”
- “Sí, afectó a mi salud tener muchos viajes de trabajo por los cuales yo no dormía mucho y me cobraba mucho por el aprovechamiento del tiempo. Tuve una subida de tensión muy alta y me ingresaron por stress. En el mismo periodo, tuve un jefe que me ocupaba mucho con otros mercados y aun así no me promocionó.”
- “Todo el mundo se puso nervioso, unos porque se quedaban sin concierto y otros porque les iban a pillar.”
- “Una empresa para la que trabajé de autónoma. Hice un proyecto de ingeniería y cuando estuvo acabado el jefe de la empresa ya se había buscado a otra persona que le resolviese el proyecto sin comentarme nada. Cuando yo se lo enseñé me encontré con el pastel. Pretendía pagarme menos de la tercera parte de lo que me correspondía. Rápidamente para defenderse se deslizó al terreno personal, agredíendome verbalmente. Tras la agresión verbal decidí no aceptar menos de lo que me correspondía. Tras una discusión personal corté toda relación con esa persona.”
- “Una vez apliqué un feedback de una empleada delante de otros empleados. Pedí perdón enseguida, de forma individual. En la próxima ocasión lo haré con un tiempo reservado y cuando esté sola con la persona.”
- “Una vez, otro Departamento contrató una empleada de Marketing para mi área de actuación sin habérmela presentado. Me sentí que no había sido respetada y sin poder de decisión.”

- “Volvería a actuar exactamente igual pese a que ello generó conflictos en mis relaciones con los directivos implicados en la revelación.”
- “Vuelves a sentir desconcierto.”

## **Situaciones con repercusiones sobre la persona**

---

**Descripción:** Se trata de aspectos que salen de las respuestas a las preguntas: "¿Alguna cuestión de su trabajo le ha hecho llegar a perder el sueño o ha afectado negativamente a su salud? ¿Qué ha sido?" y "¿Por qué cree que le ha afectado tanto? ¿Podría haberle afectado menos?".

- “Acoso laboral por parte de un jefe directo mientras trabajaba como expatriado en París. Descalificación constante de mi trabajo y trato humillante como si fuera inferior que el resto. Necesité asistencia psicológica y estuve de baja por depresión.”
- “Creo es una combinación de varias cosas: exceso de trabajo, peso de las responsabilidades, demandas variadas sobre tu tiempo, desarrollarse en un entorno que no apoya tus valores.”
- “Cuando he tenido que despedir a gente, sobre todo a gente desconocida por motivos necesarios de reestructuraciones.”
- “Debería centrar mis energías hacia los resultados de forma que el tiempo fuera mejor aprovechado. Podría haber afectado menos si mi trabajo fuera reconocido, de esta manera yo estaría más motivada y menos estresada.”
- “Decisión directiva no ética a la hora de designar personas (por favoritismos) para su integración en programas de desarrollo de altos potenciales y planes de carrera, excluyendo (por animadversión) a otras personas con las cualificaciones probadamente apropiadas.”

- “Después de dejar mi puesto como analista bursátil y de mis experiencias durante la crisis financiera, me costó dos años eliminar el stress acumulado en mi cuerpo. Estaba acelerada todo el tiempo, me costaba hasta respirar.”
- “...el tema de no tener libertad para hacer lo que considero que tengo que hacer, así como vivir en un constante no. O de otro lado la excesiva carga de trabajo debido a cuestiones propias de empeñarme en que algo tenga que salir.”
- “El trabajo es una parte inherente de la vida de las personas, veo normal la preocupación e implicación personal en el trabajo. Ante determinadas circunstancias graves. Podría haberme afectado menos, y también más.”
- “Estaba demasiado implicada emocionalmente con mi trabajo...”
- “Fallarles a las personas que he contratado e incorporado en mis equipos.”
- “La situación de expatriación te predispone a temer más cualquier cambio y estar de forma constante a la defensiva tratando de demostrar ser como los demás. Un trato agresivo por parte de un jefe en esta situación afecta mucho más.”
- “...lo que me desgastaba psicológicamente y que al final hasta afectó a mi salud ha sido mi propia preocupación por la imagen que los demás tenían de mí, en especial algunas personas en concreto.”
- “Múltiples circunstancias al principio de mi carrera profesional debido a la inexperiencia u obsesión con búsqueda de resolución de problemas de trabajo (algunos graves, p. e., con incidencia sobre seguridad de las personas e instalaciones).”
- “No hasta el punto de perder el sueño, pero sí de llevar el tema en mente por varios días sin conseguir llegar a definir el ámbito de intriga y cómo

administrarla. Generalmente han sido insatisfacciones de colaboradores, manifestadas sin consistencia y de forma confusa.”

- “Nunca nada me ha quitado el sueño. Aunque con las situaciones que afectan a personas siempre se pasa un poco mal.”
- “Porque afecta a personas. No creo, es una justa preocupación.”
- “Porque creo en las personas y por muchas razones correctas que tengas y por bien que las expliques nunca quedas satisfecho.”
- “Sí, afectó a mi salud tener muchos viajes de trabajo por los cuales yo no dormía mucho y me cobraba mucho por el aprovechamiento del tiempo. Tuve una subida de tensión muy alta y me ingresaron por stress. En el mismo periodo, tuve un jefe que me ocupaba mucho con otros mercados y aun así no me promocionó.”
- “Sólo coyunturalmente y sin trascendencia en la salud personal. No obstante, he conocido personas seriamente afectadas por cuadros de stress duraderos y desequilibrios psicológicos de diversa consideración.”
- “Tener inquietud para no alcanzar los resultados para mi compañía y mi equipo.”

## **Aprendizaje y procesos de superación**

---

**Descripción:** Textos que expresan algún aprendizaje obtenido a raíz del conflicto o un proceso de superación de una determinada dificultad.

- “Debería centrar mis energías hacia los resultados de forma que el tiempo fuera mejor aprovechado.”

- "...antes de juzgar podría haber conocido mejor a la persona y haber analizado los hechos y la rutina."
- "Feedbacks aplicados con situación/comportamiento e impacto. No debemos juzgar y debemos aplicarlos rápidamente y en un momento propicio e individual."
- "Me comuniqué con mi jefe (el Vicepresidente), que es el mismo jefe del Departamento de Marketing, informando que me sentí no respetada pues era la gerente de ventas del territorio. No actuaría así de nuevo, pediría hablar con el Gerente de Marketing aclarando mi insatisfacción."
- "Múltiples circunstancias al principio de mi carrera profesional debido a la inexperiencia u obsesión con búsqueda de resolución de problemas de trabajo (algunos graves, p. e., con incidencia sobre seguridad de las personas e instalaciones)."
- "... he intentado centrarme en dar ejemplo y no hablar o escribir sobre el error ético en potencial. Es un ejercicio de autocontrol, ya que siempre es una tentación hablar sobre lo que creemos y pensamos al anticipar un comportamiento no ético. Siempre hay quien no se contiene y manifiesta demasiado lo que hay que hacer cuando él mismo no demuestra el poder cumplirlo. El resultado es positivo cuando nuestra acción no deja dudas sobre nuestros principios. Tiene que ser honestamente deseado el que la acción no ética no ocurra."
- "No siempre se pueden colgar los problemas laborales en la percha de entrada de tu casa, pero hacerlo con mayor frecuencia y alcance es un aprendizaje y evolución muy deseable, salvo circunstancias mayores."
- "Aprender que la soberbia del que ostenta el poder, en función de sus objetivos o ego, puede no reparar en dañar a las personas. No volvería a hacer

lo mismo, hay que preservar el diálogo a toda costa, aun con los peores interlocutores o recibiendo instrucciones que lo imposibiliten.”

- “Solía buscar a alguien con autoridad e interés estratégico en la solución, dentro de la unidad u órgano superior. A cada éxito mencionaba públicamente el trabajo de todos los implicados. Por suerte no hubo ningún fracaso, pero algunas veces conseguíamos solo el plan B, C,... y con la repetición de la demanda, cada vez era más fácil encontrar autoridades dispuestas a disponer de los medios y personas cualificadas e interesadas en el problema. Hice lo mismo varias veces y volvería a hacerlo en estas situaciones.”
- “Una vez apliqué un *feedback* de una empleada delante de otros empleados. Pedí perdón enseguida, de forma individual. En la próxima ocasión lo haré con un tiempo reservado y cuando esté sola con la persona.”
- “Volvería a rechazar la oferta pero siendo más transparente con todas las partes involucradas, que quizás no entendieron mi paso atrás.”
- “Después de dejar mi puesto como analista bursátil y de mis experiencias durante la crisis financiera, me costó dos años eliminar el stress acumulado en mi cuerpo. Estaba acelerada todo el tiempo, me costaba hasta respirar.”
- “Si hubiera sabido controlarlo antes seguramente lo hubiera superado. Podría ser una cuestión de tiempo también.”
- “...aunque aquí la línea entre la opción correcta y la incorrecta no es tan clara, la lealtad es importante, pero los vínculos profesionales y laborales no son los familiares o los afectivos, y en toda relación entre jefe y colaborador hay luces y sombras.”
- “Me enteré de las consecuencias fiscales para valorar la magnitud de la acción. Valoré también mi verdadera responsabilidad y fuerzas (capacidad de influir



en la situación). Consideré que lo máximo que podía hacer es ser beligerante expresando claramente mi opinión y postura contraria, y disminuyendo mediante acciones que sí estaban en mi mano la magnitud del tema, aunque no totalmente. Volvería a hacer lo mismo.”

- “No cooperé activamente con la empresa ‘partner’ en las acciones no éticas. Lo puse en conocimiento de mis jefes y consulté con los servicios jurídicos de mi empresa. Solicité salir de ese proyecto. Ante la negativa, busqué otro trabajo y me cambié. Volvería a hacer lo mismo. Aunque ahora que tengo más recursos, intentaré hacer más por luchar contra esos comportamientos.”

## **SOLUCIONES**

---

Abajo se reflejan algunas de las soluciones a los conflictos propuestas por los entrevistados. Las categorías ‘ayudas para el bien’, ‘de quién depende el cambio’ y ‘creatividad’ son subcategorías de la categoría ‘soluciones’.

### **Soluciones**

---

**Descripción:** Todos los aspectos que ofrecen o inspiran líneas de solución dentro de un contexto de conflictos éticos o pérdida de valores.

- “Analizando con rigor el histórico curricular de las personas afectadas y del informe de los consultores realizadores del assessment previo, planteado como procedimiento objetivador de la decisión a tomar.”
- “Aplicar la teoría de juegos y entender bien los sistemas de incentivos que hay en las empresas. Tener mano izquierda, no acorralar a la gente y dejar siempre una puerta de salida.”

- “Con gran horror de mi Director Comercial le dije que no entraba dentro de mi empresa el concepto de comisión personal y que estaba dispuesto a perderlo como cliente.”
- “Creación de un marco de comunicación (abierto, confiado, honesto y sin riesgo de represalias), orientado a explorar en profundidad el proceso de actuación del supervisor, desde sus prácticas habituales de establecimiento de objetivos anuales a cada supervisor, hasta sus modos de actuación con ellos a lo largo del período. Una exploración planteada en términos suscitadores de auto-análisis crítico con dos centros de referencia: el sentido y propósito de esta herramienta de gestión de personas y la valoración de su proceder desde la perspectiva ética. El modelo suele funcionar. Por su demostrada eficacia.”
- “Debería centrar mis energías hacia los resultados de forma que el tiempo fuera mejor aprovechado. Podría haber afectado menos si mi trabajo fuera reconocido, de esta manera yo estaría más motivada y menos estresada.”
- “Del principio moral que decida seguir cada uno, y lo mucho que lo tenga integrado. (Por no irnos a un utópico cambio del valor fundamental de la economía).”
- “Después de dejar mi puesto como analista bursátil y de mis experiencias durante la crisis financiera, me costó dos años eliminar el stress acumulado en mi cuerpo. Estaba acelerada todo el tiempo, me costaba hasta respirar.”
- “Dos frentes básicos de actuación propuestos e implantados: a) programas educativos de directivos con énfasis en la observación de los derechos humanos, la legislación y los valores corporativos, junto con la concienciación de la incompatibilidad de estas prácticas con la motivación, la identificación y el compromiso empresarial y la prevención de "huida"

voluntaria de personas valiosas; y b) control efectivo de estas prácticas con incidencia en la identificación y tratamiento de los casos de incumplidores.”

- “El camino realmente ético es el más frecuente en nuestro día a día. Es así para otros tantos. Mantener esta conducta es perfectamente posible, se trata de una elección que trae equilibrio y sosiego a la vida empresarial, siendo contrario al desgaste emocional de esta actividad.”
- “El diseño de programas de educación de directivos basados en una pedagogía de descubrimiento experiencial e interiorizador de conductas éticas y no éticas, complementado con códigos éticos inspiradores de buenas prácticas en ámbitos de actividad empresarial particularmente sensibles y de alto riesgo a las actuaciones no éticas o pseudoéticas.”
- “En este momento juzgué que mi trabajo era ya muy arduo para mantener el volumen de tareas. No acepté una empleada de forma inmediata. No haría lo mismo nuevamente, antes de juzgar podría haber conocido mejor a la persona y haber analizado los hechos y la rutina.”
- “Este conflicto no es en esencia ético, pero trata del voto de confianza que debemos conquistar de nuestros liderazgos y dar a nuestros colaboradores. Son varias situaciones en que me he deparado con todo el equipo y herramientas para dar solución a problemas técnicos y solamente faltaba quien entendiera la responsabilidad y riesgos de las proposiciones y compartiese la responsabilidad, o me enviara una aprobación formal. En el inicio de mis trabajos en IT habíamos perdido varias oportunidades de actuar tempestivamente, creando así conflictos de opinión nada constructivos sobre lo que deberíamos haber hecho y sobre cuánto nos equivocamos.”
- “Evitar la composición engañosa en todo momento, haciendo entender al interlocutor que el proceso necesita ser transparente y abierto, lejos del engaño y de la falsedad.”

- “*Feedbacks* aplicados con situación/comportamiento e impacto. No debemos juzgar y debemos aplicarlos rápidamente y en un momento propicio e individual.”
- “Inventar formas para que el comportamiento ético cuente tanto como la eficacia en el trabajo de la persona. A nivel educativo, (universidad y escuela). Siempre sale bien, a nivel individual, ahora cuando toca la organización de momento no me ha funcionado.”
- “La creación de unas reuniones anuales con el Comité de Dirección de una Empresa que bautizamos como “ EL ESPIRITU DE xxx ” porque se celebraban en xxx con un contenido difícil de resumir aquí pero que significaba una inyección moral que ninguno de los asistentes ha olvidado a pesar de haber pasado más de cinco años del último.”
- “La empresa no tenía un código de conducta (código ético) pero en la decisión voy más allá de tener o no tener código de conducta y por tanto buscar el respaldo de la decisión en el código para rechazar la propuesta. Nuevamente rechacé el comentario y la acción ya que me soportó en varias razones de peso: como directivo tener una acción responsable, moralidad, el ethos directivo: ideas y valores, cultura empresarial, generar confianza y reputación, carácter moral como directivo que afecta a mi desempeño y las virtudes que favorecen el liderazgo.”
- “La formación en buenas prácticas de gobierno corporativo.”
- “La primera podría haberme afectado menos. ¿Cómo? Yéndome del trabajo. La segunda también, dejando a Dios hacer un poco más.”
- “La solución aplicada, por falta de opción, es excluir a tal profesional de la lista de los indicados, a pesar de que por su competencia sea reconocidamente bueno y de gran valor. En muchas ocasiones el interés en ayudar un buen

cliente se convierte en un problema de difícil solución, dada la dificultad o el conflicto ético de explicar abiertamente esta situación.”

- “La única solución es ceder una comisión de colaboración que debe ser discreta en valor y posible dentro de la conveniencia comercial del caso, y nunca a través del real incremento del valor del contrato para compensar una comisión extra. En treinta y cinco años de mi vida empresarial esta salida ha sido adoptada en dos ocasiones. Prácticamente no hemos pasado por esta situación.”
- “Lo rechacé ya que tenemos un código de conducta que no nos permite realizar malas prácticas.”
- “Me afecta mucho el hecho de no poder “hacer” nada. Estoy entrenada para actuar y resolver, no convivo bien con situaciones en las que no hago parte de la solución.”
- “Me comuniqué con mi jefe (el Vicepresidente), que es el mismo jefe del Departamento de Marketing, informando que me sentí no respetada pues era la gerente de ventas del territorio. No actuaría así de nuevo, pediría hablar con el Gerente de Marketing aclarando mi insatisfacción.”
- “Me enteré de las consecuencias fiscales para valorar la magnitud de la acción. Valoré también mi verdadera responsabilidad y fuerzas (capacidad de influir en la situación). Consideré que lo máximo que podía hacer es ser beligerante expresando claramente mi opinión y postura contraria, y disminuyendo mediante acciones que sí estaban en mi mano la magnitud del tema, aunque no totalmente. Volvería a hacer lo mismo.”
- “Mi anterior jefe tenía una gran capacidad de crear opinión a contracorriente. Sus ideas a veces eran realmente inesperadas. Creo que tenía una gran creatividad para hacerlo, inspirado por un amor a la verdad.”

- “No cooperé activamente con la empresa ‘partner’ en las acciones no éticas. Lo puse en conocimiento de mis jefes y consulté con los servicios jurídicos de mi empresa. Solicité salir de ese proyecto. Ante la negativa, busqué otro trabajo y me cambié.”
- “Volvería a hacer lo mismo. Aunque ahora que tengo más recursos, intentaría hacer más por luchar contra esos comportamientos.”
- “No fue necesario ya que conseguí el proyecto sin invitar y en base a oferta económica y requerimientos técnicos. En general, cuando he desarrollado mi carrera profesional en compañías multinacionales con códigos éticos y normas de conducta implantadas; se crea una cultura empresarial de fomentar la reputación corporativa para conseguir la excelencia.”
- “Por la incertidumbre de los negocios y el entorno. Al final gracias al esfuerzo del equipo, se conseguían los resultados.”
- “Procuré el administrador supremo de la unidad pues yo juzgaba irrelevante atenerme a procedimientos y normas apenas para eximirme de responsabilidad funcional. Se trataba, bajo mi opinión, de obtener mejor coste-beneficio del servicio contratado. No sé si haría lo mismo de nuevo, pues preferí pedir que me dispensaran de esta actividad de fiscalización de contratos. El administrador compareció a mi reunión y fue testigo de las negociaciones hasta su desenlace sin presentar oposiciones a mis propuestas paliativas.”
- “Pueden ser distintas cuando una empresa tiene cultura de respeto y ética. Los empleados deben ser respetados, nunca juzgados. Las exigencias deben ser de forma que orienten y no para crear incomodidad y desmotivación.”

- “Ser prudente en los comentarios sobre ellos. No callando, porque también sería injusto, pero sí midiendo mucho las palabras y centrándome en los hechos.”
- “Una vez apliqué un *feedback* de una empleada delante de otros empleados. Pedí perdón enseguida, de forma individual. En la próxima ocasión lo haré con un tiempo reservado y cuando esté sola con la persona.”

## Ayudas para el bien

---

**Descripción:** Caracterización de elementos que favorecen la toma de decisión ética. Pueden ser aspectos externos o internos a la persona que decide (códigos éticos, inspiración por otros, rasgos de la personalidad, etc.).

- “Aquí entran en juego cuestiones éticas pero también de valoración de riesgo. Creo que es un caso en que posiblemente pesó más mi personalidad cautelosa que los valores éticos.”
- “Podría haber afectado menos si mi trabajo fuera reconocido, de esta manera yo estaría más motivada y menos estresada.”
- “Las situaciones descritas arriba, que envuelven empresas, además de personas, son consideradas normales. Representan un “campo minado” que necesita ser evitado. Esto es, no es posible convivir con tales situaciones o caminar cerca de ellas. Vivir en un ambiente aireado y sano es una elección entre otras modalidades de trabajo que adoptamos para nuestra empresa.”
- “Mi forma más creativa ha sido el ser útil de alguna manera para las personas, cordial con todos, colaborar cuando sea posible y mantener una actitud de respeto y ética.”

- “No es creativo, pero me ayuda pensar en cómo me sentiré dentro de veinte años recordando esa situación.”
- “No hay creatividad en esto pero, por lo general, he intentado centrarme en dar ejemplo y no hablar o escribir sobre el error ético en potencial. Es un ejercicio de autocontrol, ya que siempre es una tentación hablar sobre lo que creemos y pensamos al anticipar un comportamiento no ético. Siempre hay quien no se contiene y manifiesta demasiado lo que hay que hacer cuando él mismo no demuestra el poder cumplirlo. El resultado es positivo cuando nuestra acción no deja dudas sobre nuestros principios. Tiene que ser honestamente deseado el que la acción no ética no ocurra.”
- “Nunca me he encontrado envuelto en situaciones de grave conflicto ético por el hecho de estar conscientemente alejado de tales situaciones.”
- “Pueden ser distintas cuando una empresa tiene cultura de respeto y ética. Los empleados deben ser respetados, nunca juzgados. Las exigencias deben ser de forma que orienten y no para crear incomodidad y desmotivación.”
- “Solía buscar a alguien con autoridad e interés estratégico en la solución, dentro de la unidad u órgano superior. A cada éxito mencionaba públicamente el trabajo de todos los implicados. Por suerte no hubo ningún fracaso, pero algunas veces conseguíamos solo el plan B, C,... y con la repetición de la demanda, cada vez era más fácil encontrar autoridades dispuestas a disponer de los medios y personas cualificadas e interesadas en el problema. Hice lo mismo varias veces y volvería a hacerlo en estas situaciones.”
- “Solo para clientes muy próximos es posible dar a entender los riesgos de un gerenciamiento de compras más descuidado.”



- “Una vez apliqué un *feedback* de una empleada delante de otros empleados. Pedí perdón enseguida, de forma individual. En la próxima ocasión lo haré con un tiempo reservado y cuando esté sola con la persona.”

## **De quién depende el cambio**

---

**Descripción:** Respuesta a la pregunta: “¿Estas realidades podrían ser distintas? ¿De quién depende que puedan cambiar?”. Y también otros fragmentos de textos que hablan de quién puede ser responsable de cambiar o evitar las situaciones de conflictos éticos.

- “De cada uno, aunque más de los que mandan más.”
- “Del principio moral que decida seguir cada uno, y lo mucho que lo tenga integrado. (Por no irnos a un utópico cambio del valor fundamental de la economía).”
- “El camino realmente ético es el más frecuente en nuestro día a día. Es así para otros tantos. Mantener esta conducta es perfectamente posible, se trata de una elección que trae equilibrio y sosiego a la vida empresarial, siendo contrario al desgaste emocional de esta actividad.”
- “La empresa no tenía un código de conducta (código ético) pero en la decisión voy más allá de tener o no tener código de conducta y por tanto buscar el respaldo de la decisión en el código para rechazar la propuesta. Nuevamente rechacé el comentario y la acción ya que me soportó en varias razones de peso: como directivo tener una acción responsable, moralidad, el ethos directivo: ideas y valores, cultura empresarial, generar confianza y reputación, carácter moral como directivo que afecta a mi desempeño y las virtudes que favorecen el liderazgo.”
- “La formación en buenas prácticas de gobierno corporativo.”

- “Los responsables de la planificación y de las evaluaciones de desempeño deberían oír más los líderes de los equipos (no necesariamente los jefes de sector) y hacer plantillas con sus cálculos sin medir tanto a los individuos según cargo y función.”
- “No cooperé activamente con la empresa ‘partner’ en las acciones no éticas. Lo puse en conocimiento de mis jefes y consulté con los servicios jurídicos de mi empresa. Solicité salir de ese proyecto. Ante la negativa, busqué otro trabajo y me cambié. Volvería a hacer lo mismo. Aunque ahora que tengo más recursos, intentaría hacer más por luchar contra esos comportamientos.”
- “No fue necesario ya que conseguí el proyecto sin invitar y en base a oferta económica y requerimientos técnicos. En general, cuando he desarrollado mi carrera profesional en compañías multinacionales con códigos éticos y normas de conducta implantadas; se crea una cultura empresarial de fomentar la reputación corporativa para conseguir la excelencia.”
- “No sé si pueden ser distintas... quizás solo dependa de cada persona. He visto una persona que en ocasiones tenía una habilidad especial para no tener que defender lo que no creía. Para mí esta persona ha sido una gran fuente de inspiración.”
- “Por un lado, depende de cada individuo, de que las personas no quieran entrar en ese juego. No llegué a entender lo que hace que algunos sean más débiles que otros, ¿ambición?, ¿principios?, ¿educación? Por otro lado, es un tema sistémico, que el sistema deje de promover y premiar esos comportamientos.”
- “Por una lado, de la "voluntad política" de la alta dirección y la implicación efectiva de toda la línea jerárquica en esa tarea. Y, por otro lado, de la implantación de una cultura corporativa asentada sobre sólidos valores éticos, difundida en toda la organización a través de una comunicación

interna pedagógica, y la labor educativa de los cuadros directivos avalada por su propia actuación ejemplar de sus actitudes, decisiones y actuaciones.”

- “Pueden ser distintas cuando una empresa tiene cultura de respeto y ética. Los empleados deben ser respetados, nunca juzgados. Las exigencias deben ser de forma que orienten y no para crear incomodidad y desmotivación.”
- “Sí, depende de la formación y la actitud personal ética de los directivos. La alta Dirección es la que debe educar con el ejemplo al resto.”
- “Sí. Del CEO, Presidente, Consejo de Administración que deben implantar políticas de las tres dimensiones de la empresa, transversales entre organizaciones. Ahora bien, esto no es competencia exclusiva del CEO, sino que debe contar con la participación de todos, que no acaba en mecanismos formales, sino que empieza reconociendo la dignidad de todos, admitiendo que todos los empleados tienen algo que aportar, pidiéndoles que lo hagan y dándoles formación, autonomía y responsabilidad para que lo hagan.”
- “Sí. Los decisores del cambio están asociados al tipo de liderazgo y ejemplo de quien y como lo ostente en la organización empresarial - también en la sociedad - así como de la propia cultura empresarial que se crea entre todos los stakeholders, pero sobre todo de la formación y praxis de cada persona que tienen que estar en sintonía con los mejores valores personales-profesionales, comunitarios y sociales.”

## **Creatividad**

---

**Descripción:** Ejemplos de soluciones creativas u otras acciones sorprendentes.

- “Aplicar la teoría de juegos y entender bien los sistemas de incentivos que hay en las empresas. Tener mano izquierda, no acorralar a la gente y dejar siempre una puerta de salida.”

- “El diseño de programas de educación de directivos basados en una pedagogía de descubrimiento experiencial e interiorizador de conductas éticas y no éticas, complementado con códigos éticos inspiradores de buenas prácticas en ámbitos de actividad empresarial particularmente sensibles y de alto riesgo a las actuaciones no éticas o pseudoéticas.”
- “Inventar formas para que el comportamiento ético cuente tanto como la eficacia en el trabajo de la persona. A nivel educativo, (universidad y escuela). Siempre sale bien, a nivel individual, ahora cuando toca la organización de momento no me ha funcionado.”
- “La creación de unas reuniones anuales con el Comité de Dirección de una Empresa que bautizamos como " EL ESPIRITU DE xxx " porque se celebraban en xxx con un contenido difícil de resumir aquí pero que significaba una inyección moral que ninguno de los asistentes ha olvidado a pesar de haber pasado más de cinco años del último.”
- “La formación en buenas prácticas de gobierno corporativo.”
- “Mi anterior jefe tenía una gran capacidad de crear opinión a contracorriente. Sus ideas a veces eran realmente inesperadas. Creo que tenía una gran creatividad para hacerlo, inspirado por un amor a la verdad.”
- “Mi forma más creativa ha sido el ser útil de alguna manera para las personas, cordial con todos, colaborar cuando sea posible y mantener una actitud de respeto y ética.”
- “No es creativo, pero me ayuda pensar en cómo me sentiré dentro de veinte años recordando esa situación.”
- “No hay creatividad en esto pero, por lo general, he intentado centrarme en dar ejemplo y no hablar o escribir sobre el error ético en potencial. Es un ejercicio de autocontrol, ya que siempre es una tentación hablar sobre lo que

creemos y pensamos al anticipar un comportamiento no ético. Siempre hay quien no se contiene y manifiesta demasiado lo que hay que hacer cuando él mismo no demuestra el poder cumplirlo. El resultado es positivo cuando nuestra acción no deja dudas sobre nuestros principios. Tiene que ser honestamente deseado el que la acción no ética no ocurra.”

- “Para evitar que los proveedores "comprasen" a los empleados con regalos excesivos en Navidad todos los que se recibían en la oficina debían entregarse para hacer una subasta entre los propios empleados y donar la recaudación a alguna ONG.”
- “Regalar poesía a múltiples personas con la que trabajo y me relaciono. En muchos casos la iniciativa ha sido muy sorprendente para descubrir y establecer nuevos grados de relación y amistad con las personas, con mayor felicidad en relación profesional, y en otros no ha tenido resultado, o incluso alguna mofa.”
- “Solía buscar a alguien con autoridad e interés estratégico en la solución, dentro de la unidad u órgano superior. A cada éxito mencionaba públicamente el trabajo de todos los implicados. Por suerte no hubo ningún fracaso, pero algunas veces conseguíamos solo el plan B, C,... y con la repetición de la demanda, cada vez era más fácil encontrar autoridades dispuestas a disponer de los medios y personas cualificadas e interesadas en el problema. Hice lo mismo varias veces y volvería a hacerlo en estas situaciones.”



## **D. SUGERENCIAS FINALES DE LOS ENTREVISTADOS**

---

Abajo exponemos de manera sintética las principales sugerencias que nos han remitido los profesionales entrevistados, tras conocer un informe preliminar del estudio de las entrevistas desde la Teoría Fundamentada.

El resultado final, expresado en el apartado 3.3 de la tesis ya incluye sus observaciones. Este anexo tiene el propósito de evidenciar aquellos aspectos que fueron incluidos sin que hayan estado previamente reflejados explícitamente en el contenido de las entrevistas. Hemos optado por añadir las principales ideas de manera que no contradigan la información ofrecida anteriormente sino que enriquezcan su contenido y aporte matices valiosos.

Las principales aportaciones, presentadas de manera esquemática, han sido:

- Más vale la educación familiar que la formación en ética, también hay muchas personas que tienen dones y habilidades pero no saben utilizarlos adecuadamente.
- Todos los temas de relaciones interpersonales en la gestión de personas se podría resumir en la palabra 'respeto', tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.
- La valentía es un activo que nos es dado cuando tenemos convicción del rumbo a tomar, pero siempre hay que tener un plan B para situaciones en las que se requiere valentía, dado que las demás personas pueden tener motivaciones que ignoramos o no respetamos.
- La creatividad también puede ser mal utilizada.
- No basta con tener fe, hay que practicar mucho en el día a día para saber sobrellevar el orgullo de los demás.
- Hay que aprender para poder enseñar y cuando finalmente estamos preparados, nos olvidamos de cómo éramos antes de haber aprendido.

- Después de todo, la misericordia es el amor en sus modos y ámbitos, y las soluciones siempre nacen del amor.
- En una empresa que busca tener una forma de trabajo alejada de situaciones de conflicto ético, éstos se producen sobre todo cuando, de forma puntual, se producen desviaciones (por incompetencia o negligencia) en los patrones de calidad y competencia de los productos o servicios prestados. Estos errores pueden ser, por tanto, una de las mayores fuentes de tensión en el ambiente laboral. Cuando estas desviaciones se producen en la espina dorsal de la empresa (proceso fundamental del producto o de la gestión de recursos humanos) las consecuencias pueden ser más graves y extensas, llevando a una especie de efecto dominó de la estructura central de la organización.
- En la tipificación de conflictos debería aparecer 'conflictos causados por incompetencia o negligencia profesional'.
- En los factores de toma de decisión incluir los errores de procedimiento y de evaluación por asumir una postura desviada de los patrones normales y esperados de calidad de un producto, con origen en la incompetencia o negligencia profesional.
- En las características de las decisiones incluir las desviaciones de los propósitos (parámetros normales de calidad) para salir de situaciones imprevistas que son insostenibles.
- Incluir en la conciencia de la persona a favor del bien, poner también 'a favor de la coherencia'.
- En el análisis de posibles soluciones indicar 'ser o actuar en coherencia con los principios establecidos' y 'dominar la forma y técnica del trabajo', en el rol del líder poner también 'formación y actualización en tecnología de procedimientos rigurosa para evitar la ruta de los conflictos éticos que estos descuidos pueden provocar'.



- Incluir en el estudio alguna reflexión acerca del análisis complementario de acciones preventivas (en este caso de conflicto) mediante acciones contingentes. La razón es clara: podemos esmerarnos en identificar muchos mecanismos de prevención, pero sabemos que la propia vorágine de la dinámica empresarial –en la que se alude repetidamente en el análisis realizado–, genera de súbito situaciones adversas no previstas y que, por su importancia, reclama tratamiento y soluciones de urgencia. En estas situaciones, el reto exige capacidad reactiva inmediata para neutralizar o superar la situación con rapidez, pero observando unas determinadas pautas o criterios (técnicos y éticos).
- En cuanto a las respuestas de los encuestados más jóvenes sobre el fin de la empresa, posiblemente el factor principal que orienta su contestación es el estar inmersos en una sociedad en la que priman, en todos los ámbitos, los resultados económicos sobre todo a corto plazo. Sus respuestas no son más que el reflejo de esa sociedad.
- No considerar la alternativa de "minorar las consecuencias del conflicto" como solución, esta actitud difícilmente puede ser positiva ante un conflicto. Más bien parece ser falta de firmeza.
- En las soluciones relacionadas con el trato con los demás incluir el perdón, da muy buenos resultados.
- En el trato con la empresa destacar la posibilidad de renunciar a un puesto de trabajo.
- La empresa es mucho más responsable de lo que hagan sus proveedores que de lo que hagan sus clientes. Sobre estos últimos no tiene control, salvo romper las relaciones comerciales. Pero en cambio sí que puede exigir a los proveedores un código de conducta y supervisar su cumplimiento o, en caso contrario, borrarle de la lista de los proveedores elegibles.

- Los códigos éticos también pueden colaborar enormemente a la prevención de conflictos en las relaciones interpersonales dentro de las empresas, siempre y cuando sean apoyados por la alta dirección, sino serían 'papel mojado'.
- Cuanto más una persona desarrolla su capacidad de saber escuchar a los demás, mayor la probabilidad de que esté realmente atenta a las necesidades de quienes están a su alrededor. Cuando no escuchamos atenta y activamente, no logramos captar informaciones importantes u obtener el apoyo de otras personas. Escuchar con atención significa comprender sin evaluar o juzgar los puntos de vista de la otra persona. Oír verdaderamente es tan difícil como pensar en lo que se escucha. Debemos esforzarnos para oír las posiciones contrarias a las nuestras, darles la oportunidad de que 'el otro lado' pueda construir su razonamiento y exponer las justificaciones a sus ideas. Solamente de esta manera podemos analizar mejor nuestros propios puntos de vista. Y para esto, es necesaria la habilidad de la empatía, que es tanto una percepción como una habilidad comportamental.

## E. PUBLICACIONES DE FERNANDO RIELO Y SOBRE SU OBRA

---

### *Filosofía, Teología, espiritualidad y Pedagogía*

- Rielo, F. (1984). Definición genética de la transverberación teresiana. *Santa Teresa y la literatura mística hispana*. Madrid: EDI-6 S. A.
- Rielo, F. (1987). *Estudio comparado de la juglaría con la mística española y su Quijote hablado*. Madrid: EDI-6, S. A.
- Rielo, F. (1988). Hacia una nueva concepción metafísica del ser. *¿Existe una Filosofía Española?* Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Rielo, F. (1989). Concepción genética del principio de relación. *III Congreso Mundial de Filosofía Cristiana*. Quito.
- Rielo, F. (1990). Concepción genética de lo que no es el Sujeto Absoluto y Fundamento metafísico de la Ética. *Raíces y valores históricos del pensamiento español*. Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Rielo, F. (1990). Dos intérpretes de la mística española en el Siglo de Oro: San Juan de la Cruz y San Ignacio de Loyola. *Congreso Internacional sobre San Juan de la Cruz y San Ignacio de Loyola*. Madrid–Pastrana.
- Rielo, F. (1991). Experiencia mística y lenguaje. *Congreso Internacional de Semiótica del texto místico*. L'Aquila (Italia).
- Rielo, F. (1992). La persona no es ser para sí ni para el mundo. *Hacia una Pedagogía Prospectiva*. Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Rielo, F. (1993). Prioridad de la fe en la formación humana. *Prioridades y ética en orientación*. Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Rielo, F. (1995). Función de la fe en la educación para la paz. *Educar desde y para la paz*. Constantina (Sevilla): F.F.R.

- Rielo, F. (1995). Formación cultural de la filosofía. *Filosofía y educación*. Madrid: F.F.R.
- Rielo, F. (2001). *Mis meditaciones desde el modelo genético*. Madrid: F.F.R.
- Rielo, F. (2013). *Concepción mística de la antropología*. Madrid: F.F.R.
- Rielo, F. (2014). *En el Corazón del Padre*. Madrid: BAC.

### *Autobiografía*

- Rielo, F. (2010). *Leyendas de amor*. Madrid: F.F.R.

### *Ensayo*

- Rielo, F. (1982). *Teoría del Quijote. Su mística hispánica*. Madrid: Porrúa.
- Rielo, F. (2009). *El criterio de credibilidad y el don de la fe*. Madrid: F.F.R.
- Rielo, F. (2011). *El Humanismo de Cristo*. Madrid: F.F.R.
- Rielo, F. (en prensa). *Cristo y su sentido de empresa*.

### *Poesía*

- Rielo, F. (1958). *Dios y árbol*. Barcelona: Rumbos.
- Rielo, F. (1978). *Llanto azul*. Madrid: Ornigraf.
- Rielo, F. (1979). *Paisaje desnudo*. Madrid: Ornigraf.
- Rielo, F. (1979). *Pasión y muerte*. Madrid: Ornigraf.
- Rielo, F. (1980). *Dios y árbol*. Madrid: Ornigraf.
- Rielo, F. (1980). *Noche clara*. Madrid: Ornigraf.
- Rielo, F. (1988). *Transfiguración*. Constantina (Sevilla): F.F.R.

- Rielo, F. (1989). *Balcón a la bahía*. Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Rielo, F. (1990). *Dolor entre cristales*. Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Rielo, F. (1994). *En las vírgenes sombras*. Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Rielo, F. (1999). *Los hijos del encuentro*. Constantina (Sevilla): F.F.R.

#### *Publicaciones sobre Fernando Rielo*

- Alba Pelayo, Asunción (1992). La traducción de la poesía mística: un ejemplo de Llanto Azul. *BERESIT II Conference*. Pennsylvania: Villanova University.
- Aldrich, Mark (1992). Noble Travelers: Self-Reflective Turns in the Poetry of Juan Bautista Beltrán and Fernando Rielo. *Mid-America Conference on Hispanic Literature*. University of Missouri-Columbia.
- Badillo, Robert P. (1992). The Classical Monological Paradigm, Habermas' Dialogical Paradigm and Rielo's Notion of Binity. *BERESIT II Conference*. Pennsylvania: Villanova University.
- Badillo, Robert P. (1992). Complementarity in Rielo's Genetic Metaphysics and Poetry: A Response to Nihilism. *Mid-America Conference on Hispanic Literature*. University of Missouri-Columbia.
- Betanzos Palacios, O. (1989, 24 de mayo). La poesía mística de Fernando Rielo. *ABC*, p. 58.
- Brooks, Zelda I. (1986). Rev. of *Teoría del Quijote: su mística hispánica*, by Fernando Rielo. *Studia Mystica*, 9, (Spring).

- Brooks, Z. I. (1989). Acercamiento a la "Teoría del Quijote" de Fernando Rielo. *IX Congreso de la Asociación de Hispanistas*, 1,(2), 373-379. Frankfurt: Vervuert.
- Brooks, Z. I. (1990). Stylistic Contributions of the Theory of Don Quijote/Contribuciones estilísticas. *Teoría del Quijote: Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher*. Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Brooks, Z. I. (1992). La dialéctica dolor/amor en Pasión y Muerte y Paisaje Desnudo. *AATSP Northeast Regional Convention*. Saint Anselm and The University of New Hampshire.
- Caballero, M. C. (1991). Nueva York en la poesía de Fernando Rielo. LaGuardia Community College.
- Calabretta, R. (1992). The Essentiality of Hispanic Thought. *BERESIT II Conference*. Pennsylvania: Villanova University.
- Cammarata, J. (1994). Desire for the Others: The Mystical Discourse of Fernando Rielo and St. Teresa of Avila. *NEMLA, Twenty-Fifth Convention*. Carnegie Mellon University.
- Carrizosa, A. M. (2007). *Algunos aspectos de la consciencia filial como eje de la vida, el pensamiento y la poesía mística de Fernando Rielo*. Thesis (M.A.), St. John's University, New York.
- Correa Mujica, M. (1999). Sobre la muerte de/en Don Quijote de la Mancha. *Espéculo: Revista de estudios literarios*. Universidad Complutense de Madrid. Consultado 2015-05-15, en [http://www.ucm.es/info/especulo/numero11/muerte\\_q.html](http://www.ucm.es/info/especulo/numero11/muerte_q.html).
- Domínguez, I. (1990). El derecho en el Quijote. *Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher*. Constantina (Sevilla): F.F.R.

- Ferrán, J. (1990). Presentación de "Balcón a la bahía" de Fernando Rielo. *Cuadernos de Aldeeu*, 11, (6),177-182.
- Ferrán, J. (1990). Balcón a la bahía de Fernando Rielo/Balcón a la bahía of Fernando Rielo. *Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher* (pp. 63-73). Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Forés, A. R. (1990). La poesía mística de Fernando Rielo/The Mystical Poetry of Fernando Rielo. *Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher* (pp. 25-39). Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Gazarian, M. (1990). Entrevista con Fernando Rielo/Interview with Fernando Rielo. *Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher* (pp. 217-255). Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Gazarian, M. (1992). La entrevista como género literario: la personalidad de Fernando Rielo. *AATSP Northeast Regional Convention*. Saint Anselm and The University of New Hampshire.
- Lacilla Ramas, M. F. (2012). Hacia una educación espiritual integral de las facultades desde la perspectiva de Fernando Rielo. *V Congreso Mundial de Metafísica*. Roma: Lombar Key.
- Laguna-Díaz, E. (1991). *Fernando Rielo: poeta-mundo y mundo poético*. Washington D.C.: Catholic University of America.
- Laguna-Díaz, E. (1992). El Quijote: ¿Teoría o inteligibilidad de la historia hispánica? *Mid-America Conference on Hispanic Literature*. University of Missouri-Columbia.
- López Sevillano, J. M. (1990). La nueva metafísica de Fernando Rielo. *Aportaciones de pensadores españoles del siglo XX a la filosofía* (pp. 69-108). Constantina (Sevilla): F.F.R.

- López Sevillano, J. M. (1990). La metafísica pura en Fernando Rielo/Pure Metaphysics in Fernando Rielo. *Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher* (pp. 189-213). Constantina (Sevilla): F.F.R.
- López Sevillano, J. M. (1990). Paso de la mística española a la novela en "Teoría del Quijote" de Fernando Rielo. *Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher*. Constantina (Sevilla): F.F.R.
- López Sevillano, J. M. (1994). Connotaciones metafísicas en la obra poética de Fernando Rielo. *Filosofía y poesía: Varios*. Constantina (Sevilla): F.F.R.
- López Sevillano, J. M. (2000). El tema de la muerte en la poesía de Fernando Rielo. *Rev. De Estudios Humanísticos, Ars Medica*, 2(2), 111-132.
- López Sevillano, J. M. (2000). Concepción del dolor en la poesía de Fernando Rielo. *Rev. De Estudios Humanísticos, Ars Medica*, 3(3), 151-161.
- McPheeters, D. W. (1989). El concepto de "Don Quijote" de Fernando Rielo, lo humano y lo divino en "la Celestina". *IX Congreso de la Asociación de Hispanistas* (pp. 553-558). Frankfurt: Vervuert.
- McPheeters, D. W. (1985). *Fernando Rielo's Conception of Don Quijote, the Human and the Divine in Celestina*. New York: Fordham University.
- Martín, C. (1991). *La poesía última de Fernando Rielo*. Washington D.C.: Catholic University of America.
- Martín, C. (1992). El contemplado de Pedro Salinas y la poesía de Fernando Rielo. *AATSP Northeast Regional Convention*. Saint Anselm and The University of New Hampshire.
- Martín, C. (1992). Nueva poesía mística española: Fernando Rielo. *Mid-America Conference on Hispanic Literature*. University of Missouri-Columbia.



- Martín, C. (1994). Fernando Rielo, poeta místico. *AATSP Seventy-Sixth Annual Meeting*. Philadelphia.
- Martín, P. (1990). Rev. of Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher (By Suárez-Torres, José David, et al.). *Cuadernos de Aldeeu*, 11(8), 118.
- Martín, P. (1991). La poesía de Fernando Rielo o la necesidad de reevaluar la poesía mística. *ALDEEU XI Asamblea General*. Pennsylvania, Pittsburgh.
- Martín, P. (1991). *Nueva York en la poesía de Fernando Rielo*. Borough of Manhattan Community College.
- Montesinos, J. (1991). *Address on Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher*. New York: The Roosevelt House en Hunter College.
- Montesinos, J. (1994). Paradoja e ironía en la poesía de Fernando Rielo. *NEMLA, Twenty-Fifth Convention*. Carnegie Mellon University.
- Moore, W. H. (1992). Five Poems from *Llanto Azul* by Fernando Rielo. *The William Nelson Cromwell Concerts*. National Gallery of Art.
- Mrokowski, J. P. (1990). On the Route of a Heaven Revealed/En ruta de un cielo revelado. *Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher* (pp. 75-81). Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Murray, D. G. (1990). Fernando Rielo's Theory of Don Quijote: Identifying the Parameters of Hispanic Mysticism in the Cervantine Classic. *Studia Mystica*, 13 (Winter), 35-46.
- Murray, D. G. (1992). Mysticism and Culture in the Hispanic Project. *BERESIT II Conference*. Pennsylvania, Villanova University.

- Parker, M. (1994). Pathos: la visión rieliana de la Cueva de Montesinos. *NEMLA, Twenty-Fifth Convention*. Carnegie Mellon University.
- Pindado, J. (1992). El uso de los diminutivos en la poesía de Fernando Rielo. *BERESIT II Conference*. Pennsylvania, Villanova University.
- Poeta, S. (1992). *Fernando Rielo: Poetic Works and Teoría del Quijote: Presentation of Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher*. Pennsylvania, Villanova University.
- Riska, A. (1990). Identity and Relation: Some Logical Observations of Fernando Rielo's Genetic Conception of Being/Identidad y relación: algunas observaciones de la concepción genética del ser en Fernando Rielo. *Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher* (pp. 179-187). Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Riska, A. (1992). The Concept of Geneticity in Fernando Rielo and Alfred North Whitehead. *BERESIT II Conference*. Pennsylvania, Villanova University.
- Rivera, E. (1996). El pensamiento religioso de Fernando Rielo. Manuscrito no publicado. Salamanca.
- Rivera, E. (1997). Concepción de la persona en Fernando Rielo frente al tomismo y el escotismo. *Espíritu*, (46), 183-197.
- Rivera, E. (1997). Metafísica genética y ontología mística de Fernando Rielo en perspectiva histórica. Manuscrito no publicado. Salamanca.
- Rivera, E. (1999). Un puente entre dos 98: La poesía filosófica de Unamuno y Fernando Rielo. *Espíritu*, (48), 39-53.
- Román, A. (1993). Reflexiones sobre Teoría del Quijote de Fernando Rielo. *NEMLA, Twenty-Fourth Convention*. Bryn Mawr College.

- Romano, J. (1990). Beyond Identity: Rielo's New Approach to Being/Más allá de la identidad: un nuevo acercamiento al ser en Fernando Rielo. *Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher*. Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Sacca, A. (1993). Quando il dolore racconta l'anima: Rielo's cathartic poiesis in "Dolor entre cristales". *NEMLA, Twenty-Fourth Convention*. Bryn Mawr College.
- Saludes, E. (1993). La tradición sapiencial del proverbio español en Fernando Rielo. *NEMLA, Twenty-Fourth Convention*. Bryn Mawr College.
- Sims, E. (1990). El contenido meditativo y místico de Llanto Azul de Fernando Rielo/The Mystical Meditative Content of F. Rielo's "Llanto Azul". *Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher* (pp. 41-61). Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Statile, G. (2008). Meaning, Mystery, and Marian Art. *The Fellowship of Catholic Scholars Quarterly*. Consultado 29/03/2015, en <http://www.metanexus.net/magazine/tabid/68/id/10259/Default.aspx>.
- Sánchez-Gey Venegas, J. (1992). La Teoría del Quijote de Fernando Rielo: su mística y su estética. *BERESIT II Conference*. Pennsylvania: Villanova University.
- Sánchez-Gey Venegas, J. (2003). Novedad de la metafísica genética de Fernando Rielo. *Metafísicos españoles actuales* (pp. 91-110). Madrid: F.F.R.
- Sánchez-Gey Venegas, J. (2006). Semblanza de D. Fernando Rielo Pardal, Fundador de los misioneros y misioneras identes. *Cauriensia (Revista Anual de Ciencias Eclesiásticas)*, (1), 251-261.

- Sánchez-Gey Venegas, J., Suárez-Torres, D., et al. (1990). *Fernando Rielo: Poeta y filósofo/Poet and Philosopher*. Constantina (Sevilla): F.F.R.
- Tissera, G. (1993). La proyección del ser en la poesía de Jorge Luis Borges y Fernando Rielo. *NEMLA, Twenty-Fourth Convention*. Bryn Mawr College.
- Zomeño, F. (1994). La concepción modernista de la poesía en Balcón a la bahía de Fernando Rielo. *NEMLA, Twenty-Fifth Convention*. Carnegie Mellon University.

