



## **“La Ética y la Responsabilidad Empresarial en la Generación y Recuperación de Confianza”**

Seminario de la Pontificia Universidad Católica – Octubre 15, 2015

### **Panel: “Cuestionamientos éticos y actuales desde la sociedad a la empresa y al mercado y cómo responder a ellos”**

**Rolando Medeiros**

Para generar y recuperar la confianza es necesario, primero, intentar un diagnóstico de sus causas primarias. Por una parte, la crisis de confianza en las instituciones básicas del orden político-económico imperante no es un fenómeno solamente chileno, ni regional; afecta al mundo occidental entero, por lo que sus causas deben explorarse más allá de la contingencia nacional. Aunque ésta, sin lugar a dudas, puede coadyuvar e intensificar el clima de desconfianza que observamos actualmente en el país.

Por otra parte, la ciencia, la tecnología y, en particular, el libre mercado y el estado democrático liberal que se han impuesto a partir de 1989 con la caída del muro de Berlín y el fin de la guerra fría, han permitido al mundo alcanzar logros sin precedentes que están entre los mayores logros de la civilización humana. Estos logros deben ser defendidos y apreciados. Pero sus éxitos no los exime de ser sometidos a un análisis crítico en busca de los orígenes de la confianza perdida.

En mi opinión, la crisis de confianza tiene raíces justamente en la divinización generalizada de sus instituciones básicas, de exigirles más allá de lo que pueden ofrecer y del uso irresponsable de la libertad que éstas instituciones han entregado al ser humano. Soy de la tesis de que la crisis de confianza que estamos viviendo tiene su origen en una crisis de sentido; en una confusión entre medios y fines; en un énfasis en los derechos con olvido de sus consiguientes obligaciones.

Por un lado, como lo expone con claridad el ex rabino jefe del United Hebrew Congregations of the British Commonwealth, Jonathan Sacks, en un artículo publicado el fin de semana antepasado por The Wall Street Journal, se ha olvidado que el Homo Sapiens es el animal que busca sentido. Si hay una cosa que no hacen las grandes instituciones del mundo moderno, es darle sentido. La ciencia nos dice cómo, pero no por qué. La tecnología nos da poder pero no puede guiarnos en cómo utilizar ese poder. El mercado nos da opciones pero nos deja sin la instrucción adecuada sobre cómo tomar esas decisiones. El estado democrático liberal nos da libertad para vivir como queramos pero se niega, en principio, a guiarnos en cómo elegir. El resultado es que el siglo XXI nos ha dejado con un máximo de opciones pero con un mínimo de significado... y eso produce desconcierto y desconfianza.

Necesitamos insistir —como lo propone Lord Sacks— en el principio moral más simple de todos: el principio del *altruismo recíproco* (del “tit-for-tat”) que simplemente establece que el modo como te



comportas con otros, determina cómo se comportan los otros contigo. Si buscas respeto, debes dar respeto. Si pides tolerancia, debes demostrar tolerancia. Si no quieres que te ofendan, entonces asegúrate de que no ofendas. Y en un sistema económico de libre empresa y un sistema político democrático liberal, esto significa hacer un uso responsable de la libertad que ese orden político-económico entrega.

Para una sociedad así organizada, como es la chilena actualmente, la libertad individual debe ser la base del buen funcionamiento de la economía y la política. Y, por lo mismo, la confianza de que los distintos agentes sociales, tanto en la vida pública como en la privada, efectivamente hagan buen uso, personal y social, de su libertad es una cuestión esencial para la vida de la sociedad. Y eso pasa porque el ejercicio de la libertad vaya de la mano con un profundo sentido de la responsabilidad sobre el uso de esa libertad.

Esa responsabilidad sólo puede fundarse en la convicción personal de que la libertad no es un bien en sí misma, sino una facultad humana, un medio, un camino propio de la naturaleza humana para alcanzar fines buenos. La libertad así entendida debe entonces ser usada responsablemente puesto que toda acción humana libre tiene dos posibles consecuencias: la obtención de bienes o de males. En el primer caso se perfecciona; en el segundo se corrompe, se daña.

Y la corrupción en el uso de la libertad termina por corroer todo el cuerpo social, su vida política y el funcionamiento de la economía. Una acción será correcta sólo si junto con resolver adecuadamente un problema técnico, concurre a la perfección de quien la realiza y ayuda a ser más “persona” a quienes afecta directa o indirectamente. No cabe duda, entonces, que la actividad empresarial posee una naturaleza ineludiblemente moral. Por esta razón, en mi opinión, en la base de los casos de malas prácticas está la concepción generalizada de considerar a la empresa como mero agente económico y limitar sus responsabilidades sólo a una justicia conmutativa, negándole su pertenencia a la sociedad civil y su cada vez más relevante rol como agente social.

Consistente con lo anterior, la reciente encíclica del Papa Francisco, *Laudato Si'*, critica al nuevo paradigma tecnocrático y a las formas de poder que derivan de la tecnología e invita a buscar otros modos de entender la economía y el progreso. Pone en relieve la pérdida de aquel sentido de responsabilidad por nuestros semejantes sobre el que se funda toda sociedad civil, aseverando que el inmenso crecimiento tecnológico no estuvo acompañado de un desarrollo del ser humano en responsabilidad, valores, conciencia. Y asevera que *un desarrollo tecnológico y económico que no deja un mundo mejor y una calidad de vida integralmente superior no puede considerarse progreso.*

*Laudato Si'* critica la racionalidad instrumental y la maximización de la utilidad a corto plazo y a toda costa de las empresas pues tiende a aislarse de toda otra consideración. Pero señala que la actividad empresarial, si sirve al bien común, es una noble vocación orientada a producir riqueza y a



mejorar el mundo para todos. Esa orientación de la empresa hacia el bien presupone el respeto a la persona humana en cuanto tal, con derechos básicos e inalienables ordenados a su desarrollo integral. Un bien común que también significa el bienestar social y el desarrollo de los diversos grupos intermedios, aplicando el principio de la subsidiariedad, y que incorpora a las generaciones futuras. Afirma, por último, que no se puede pensar sólo desde un criterio utilitarista de eficiencia y productividad para beneficio individual o de unos pocos.

¿Cómo hacerse cargo de los llamados del Papa Francisco en el mundo de la empresa? ¿Cómo hacer que la empresa contribuya a dejar un mundo mejor y una calidad de vida integralmente superior para que su quehacer pueda contribuir efectivamente a un verdadero progreso? ¿Cómo puede el líder empresarial asumir su misión como la de un “administrador responsable” que contribuye a humanizar a la empresa? Estos son grandes desafíos.

Colocar al ser humano al centro de la empresa e incorporar valores humanistas en su gestión son propósitos muy nobles. Sin embargo, se requiere de un nuevo tipo de ética empresarial para dar cabida a una práctica de negocios más humana. Una ética que no subordine sus principios a los confines estrechos de la maximización de las utilidades de corto plazo. Y la promoción de esta ética de la empresa se hace más difícil en un mercado realmente competitivo en donde es muy fácil caer en la tentación de subordinar la dignidad, los derechos y el crecimiento humano a la consecución de resultados económicos. Significa concebir la empresa como comunidad de personas; una comunidad de personas que interactúa con sus públicos de interés no como instrumentos para el logro de los fines de la empresa, sino que como seres humanos; como personas en sentido amplio y profundo, con necesidades, expectativas, talentos y un sentido más trascendente de la vida.

Sólo así, la empresa tendrá como protagonista a la persona, en lugar que ésta sea un medio para alcanzar el desarrollo del que se beneficiarían sólo unos pocos. Es un llamado a que las utilidades de la empresa no sean un fin en sí mismo, sino que sean la consecuencia de haber entendido correctamente las necesidades de quienes interactúan dentro y con la empresa y haber organizado de manera eficiente, efectiva y con responsabilidad social y conciencia medioambiental, los recursos con que cuentan para atender esas necesidades.

Hay muchos buenos casos de empresas que no sólo han avanzado en esta línea sino que han sido empresas exitosas en el más amplio sentido. Difundir las buenas prácticas empresariales es el mejor antídoto contra los efectos dañinos de la creciente ola de denuncias y notorios casos de malas prácticas, ampliamente difundidos a través de la prensa en el mundo entero. Si bien es deseable la transparencia y la difusión de las transgresiones empresariales, se corre el riesgo de que la opinión pública perciba que esa es la forma habitual de conducir negocios. O sea, que se crea que ni las empresas ni sus ejecutivos tienen más opción que la de competir como puedan, incluso recurriendo a medios cuestionables, ya que el mercado y la competencia son feroces. Se corre el riesgo de que se



interprete como que las empresas denunciadas y acusadas por sus malas prácticas sólo se diferencian de las demás porque tuvieron la mala suerte de ser descubiertas y que el resto, seguramente, se conduce igual.

Esta es una conclusión poco deseable y poco realista porque desconoce que la mayoría de las actividades empresariales se efectúan en forma éticamente justificable. Y es, además, riesgosa porque significaría que no se puede asignar responsabilidad a los ejecutivos por sus malas conductas: ¿cómo responsabilizar a alguien de hacer algo frente a lo cual no tenía alternativa? Sin embargo, tanto empresarios como ejecutivos sí tienen opciones, toman decisiones y en la mayoría de los casos, sí tienen la posibilidad de evaluar las implicancias éticas de éstas, por lo que es muy relevante su formación en sólidos principios y valores.

Por otra parte, la mala fama de la que goza la empresa ha derivado en etiquetas y prejuicios que empobrecen el diálogo y la confianza social, además de la demonización del lucro y la distorsión politizada de, por ejemplo, los llamados en contra de la “nueva idolatría del dinero”. La DSI no critica el lucro; critica que la economía no esté al servicio del hombre y que, al revés, lo coloque a su servicio. La riqueza en sí misma no es ni buena ni mala; su bondad o maldad va a depender de cómo se obtiene y cómo se hace uso de ella. Y, como lo señala en forma muy precisa Evangelii Gaudium, “la vocación empresarial es una noble tarea cuando sirve verdaderamente al bien común, cuando multiplica y hace más accesible, para todos, los bienes de este mundo”.

Esto se traduce en que el respeto incondicional a la dignidad humana se constituya en principio rector del quehacer de la empresa; y, para ello, se requiere un tremendo cambio en la cultura organizacional. Exige que cada ser humano sea visto siempre como un fin en sí mismo y nunca como un simple medio. Y las consecuencias de este respeto incondicional a la dignidad humana son profundas y afectan todos los ámbitos y acciones en la empresa.

Es asegurar que la función fundamental del líder empresarial sea la de crear las condiciones necesarias para que, una vez definido claramente el objetivo a través de un proceso participativo, cada persona que trabaja en la empresa despliegue al máximo sus talentos y decida por sí mismo la forma más efectiva y eficiente de lograr ese objetivo. La misión del gerente es la de motivar, la de aconsejar, la de guiar y lograr un ambiente en el que los que trabajan se sientan parte del proyecto empresarial y se comprometan voluntariamente a su éxito. Es a crear un ambiente de trabajo en el que las personas pongan su creatividad y libre iniciativa al servicio de la empresa y, al hacerlo, florezcan como seres humanos; se desarrollen integralmente.

Cuando el resultado económico de la empresa se convierte en un fin en sí mismo, entonces las decisiones gerenciales pueden dejar de lado los intereses de ciertos grupos de interés; principalmente de aquellos más débiles cuyas demandas insatisfechas no tengan impacto directo en



la última línea de la empresa. Y, por otro lado, los intereses de los grupos más poderosos —de los clientes con poder de decisión de compra, de los sindicatos bien organizados, de las comunidades empoderadas, de los fiscalizadores del cumplimiento de las leyes y las regulaciones, etc. —serán tomadas en cuenta, no por la dignidad que merecen las personas involucradas, sino por el impacto que puedan producir en los resultados de la empresa.

Muchos, sino todos, los cuestionamientos éticos desde la sociedad a la empresa tiene su origen en irrespetos a la dignidad de las personas que interactúan con ella. Para restituir la confianza tenemos que reconocerlo y aceptar con toda humildad que hay muchos casos que han empañado la tremenda contribución del sector empresarial al desarrollo de la sociedad. Pero también la confianza se va a recuperar sólo a través de líderes que hacen lo que dicen, que son absolutamente coherentes y que, a través de un liderazgo de servicio, traducen la filosofía empresarial aquí descrita en una cultura organizacional en la que el valor del respeto incondicional a la dignidad humana se viva en todas las relaciones interpersonales al interior y con todos los grupos de interés de la empresa. Una cultura organizacional en la que la búsqueda del bien común sea un propósito constitutivo de la empresa. Un bien común que surge a través de la reciprocidad entre subsidiariedad y solidaridad que se pone en práctica consistente y permanentemente.