

Crisis económica y crisis ética: **Responsabilidad Social Empresarial** y virtudes humanas

Al hilo de la crisis económica en la que vivimos, cobra actualidad la reflexión sobre el modelo de desarrollo económico de nuestra sociedad y el modelo empresarial que lo sustenta. Si algo caracteriza el modelo económico que hemos vivido recientemente es que todos sabíamos que no era sostenible, lo decían todos los expertos y, a pesar de todo, hemos insistido en él.

CARLOS DE BENITO, vicepresidente de AEDIPE Centro, director de Nebrija Business School Universidad Antonio de Nebrija

Es claro que han fallado los sistemas de control, políticos y económicos, y de autorregulación del mercado y de las propias organizaciones. Pero pensamos que ha fallado también algo más profundo, la propia concepción de los valores que subyacen a la actividad empresarial y concreta-

mente a la actuación de sus directivos, de ahí que se escuchen voces que señalan el origen ético de esta crisis económica. Hemos vivido una época dominada por el espíritu de especulación y esta crisis debe servirnos al menos para dar una oportunidad a la verdadera empresa, la empresa capaz de obtener rentabilidad aportando riqueza a la sociedad. Si el empresario cumple su papel social, estará también poniendo en valor el concepto mismo de empresa como modelo de organización social y contribuyendo a que suba algún puesto en el ranking de valoración de las instituciones, que bien lo necesita.

No es posible pensar en una empresa socialmente responsable que esté liderada por empresarios y directivos poco honrados, irresponsables o frívolos. La escandalosa situación que hemos vivido y aún estamos viviendo nos enfrenta a la necesidad de recuperar la vivencia de las virtudes humanas que tradicionalmente han sido el motor de la generación de riqueza empresarial y cuya ausencia algunos ponemos entre las causas originales de la crisis actual. La Responsabilidad Social Empresarial, que comprende entre sus contenidos la sostenibilidad de la gestión económica y el buen gobierno de las organizaciones, debe dar una

FICHA TÉCNICA

Autor: DE BENITO, Carlos.

Título: Responsabilidad Social Empresarial y virtudes humanas.

Fuente: Capital Humano, nº 227, pág. 62. Diciembre, 2008.

Resumen: La crisis tiene también una explicación, de falta de ética en muchos directivos. El modelo económico que precede ha demostrado su falta de sostenibilidad y pone sobre la mesa la necesidad de una reflexión sobre la concepción de la empresa y los modelos de gestión y dirección de personas. Abordamos desde los principios de la RSE una renovación de las virtudes humanas, tradicionalmente en el origen del verdadero espíritu empresarial, opuesto al de especulación. El autor defiende que la concepción que tengamos sobre la ciencia económica determinará el papel que asignemos a la empresa en la sociedad y nos propone la construcción de un nuevo paradigma que tenga en su centro la sostenibilidad de las organizaciones para el cumplimiento de una función de crecimiento rentable aportando valor a la sociedad.

Descriptores: Responsabilidad Social Empresarial / Virtudes Humanas / Formación Management / Estrategia / Dirección de Personas / Liderazgo / Sostenibilidad.



respuesta a esta exigencia, y hacerlo de una forma sistemática. Hoy por hoy, no hay otra disciplina capaz de responder de forma integral al reto que la situación plantea. No hay que decir que el valor de la función de dirección de personas en esta tarea es clave.

Dos conceptos unidos bajo un mismo título; uno de ellos, el más joven, la "Responsabilidad Social Empresarial" está de moda; el otro, de siempre, "virtudes humanas", rara vez lo encontramos en los manuales de dirección y gestión de empresas. De una u otra forma las vemos aparecer en los textos sobre *management* pero en forma velada, como si los autores sintieran un cierto pudor que les impide llamarlas por su nombre. Cuando hablamos de virtudes humanas de empresa nos referimos a aquellas que tradicionalmente han estado en la base del trabajo bien hecho y del éxito honrado. Hablamos de madurez, alegría, serenidad, ilusión, humildad, paciencia, austeridad, entrega, generosidad, cortesía, compromiso, ecuanimidad, modestia, lealtad, confianza, espíritu emprendedor, magnanimidad... ¿Por qué tratar las virtudes humanas en relación con la Responsabilidad Social Empresarial? ¿Tiene algo que ver la RSE con el ejercicio de las virtudes humanas en la empresa? Y si así

fuera, ¿puede la RSE facilitar la gestión de esta materia de una forma estructurada?

Somos conscientes de que empresarios y directivos no aceptarán una visión de las virtudes humanas en la empresa llevados por su natural bondad. Si queremos conservar su ejercicio, hay que conectar las virtudes humanas con los modelos de gestión. Es necesario buscar un marco de aplicación que resulte válido y comprensible en lenguaje empresarial. Puestos a ello, la RSE aparece a priori como un ámbito posible.

En mayor o menor medida, la vinculación entre RSE y estrategia de empresa está ya aceptada –basten como ejemplo los trabajos de Porter y Kramer. Hay direcciones de RSE en las grandes empresas, cátedras de RSE en las universidades y escuelas de negocios, etc. Si conseguimos vincular la RSE con las virtudes humanas habremos logrado un nexo entre éstas y la propia estrategia empresarial.

VIRTUDES HUMANAS DE EMPRESA

Las virtudes son hábitos de conducta que contribuyen al perfeccionamiento de la persona. Lo esencial de la humanidad, lo que define al



ser humano, es, por una parte, la conciencia de su existencia unida a la voluntad de sentido de la misma y, por otra, la capacidad de perfeccionarse o de degradarse mediante el ejercicio de la libertad. Las virtudes humanas son el instrumento para alcanzar el perfeccionamiento y al mismo tiempo son el resultado del mismo. ¿Cómo puede algo ser a la vez causa agente y efecto de tal causa? Esta idea, que resulta extraña a la Física e incluso al Derecho, no resulta tan extraña para la Filosofía.

Y es que las virtudes humanas crecen cuanto más se dan. Como todas las cosas realmente esenciales al hombre, florecen y se multiplican en la entrega, sucede lo mismo con el saber y con el conocimiento.

La vivencia de las virtudes humanas en la empresa genera un especial entorno que favorece el éxito. Tal vez se aprecie mejor esta realidad por su contrario: ¿cuántas empresas conoce el lector que han perecido por vicios de sus dirigentes?, ¿cuántas han caído por un entorno laboral degradado que imposibilita el cambio y la adaptación? Por eso es tan importante para una empresa contar en sus equipos humanos con personas generadoras de virtudes. Podemos afirmar que la sostenibilidad de la entidad está relacionada con la vivencia en su seno de un conjunto de

virtudes que no son sólo exclusivas de una cultura determinada sino, más bien, propias de la idea de empresa como tal.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La expresión “RSE” incluye tres términos: Responsabilidad–Social–Empresarial

“Responsabilidad” es el núcleo de la expresión. Es el sustantivo, una palabra importante, como bien sabemos los juristas, porque implica obligación y se contrapone a “liberalidad”. Por eso hablamos de responsabilidad social y no de acción social o de conciencia social. “Responsabilidad” trae de suyo “responsable”; responsable es quien, consciente de sus obligaciones, asume su deber y obra conforme al mismo.

“Social” es el término crítico. El calificativo más denostado por los detractores de la RSE, porque implica ante quién se responde. Responsabilidad social supone responder de las obligaciones ante la sociedad, no sólo ante el accionista o la ley. El conjunto de los ciudadanos pasan a ser así *stakeholders* de la compañía.

Por último, el término “empresarial” nos presenta al agente de la responsabilidad. Es la empresa la que responde. Cuando hablamos de RSE estamos hablando de obligaciones de la empresa para con la sociedad, que van más allá de las jurídicas, pero que en un momento determinado puedan llegar a serlo. Conviene aquí hacer la reflexión sobre quién es el representante de la empresa, quién responde. Por eso hablamos también de la responsabilidad social del directivo.

La RSE es la respuesta de la empresa a las necesidades sociales. Por eso los que dicen que la RSE consiste en que la empresa “haga bien lo que tiene que hacer”, caen en un sofisma tautológico. Se trata, precisamente, de definir qué es lo que la empresa debe hacer.

La definición clásica de RSE implica integrar en el gobierno de la empresa, en su gestión, estrategia, políticas y procedimientos las preocupaciones sociales, medioambientales, laborales y de respeto a los derechos humanos. No se trata de qué hace la empresa con sus beneficios, sino de cómo los consigue. No se trata de tomar decisiones “de” responsabilidad social, sino de tomar decisiones “con” responsabilidad social. La RSE surge como



cauce para que la empresa vea aceptado su papel en lo económico y en lo social. No obstante, la RSE dista mucho de ser comúnmente aceptada por los empresarios con carácter general. Tiene serios enemigos entre la alta dirección de las empresas, que huyen del término "social" como de un virus peligroso

Una de las mayores dificultades a las que se enfrenta la RSE es a la miopía de algunos empresarios. Así como los miopes sólo vemos bien de cerca, parece como si la empresa española sólo gestionara el corto plazo. El ejercicio de la RSE implica una visión más amplia. La situación actual no es muy halagüeña. El mercado está muy determinado por los agentes financieros y las finanzas no son precisamente el reino del largo plazo.

Hay que obtener la maximización del beneficio, sí, pero ¿a qué término?, ¿hasta dónde exprimimos el limón?, ¿hasta donde comprometemos el desarrollo futuro con medidas a corto? pues al corto plazo, todo se subordina. También podemos preguntarnos sobre el concepto de beneficio ¿qué es el beneficio para una empresa? ¿Sólo el financiero? Estas preguntas nos llevan hasta el sentido mismo de la empresa y la ciencia económica que le está en su base.

LA RSE Y LA CIENCIA ECONÓMICA

La reflexión sobre la RSE no puede desvincularse de la reflexión sobre la ciencia económica y el papel de la empresa, en general. Recordemos en este punto al profesor Emilio Fontela, a quien conocí como catedrático y decano de Administración de Empresas en la Universidad Nebrija, que distinguía entre "espíritu de empresa" y "espíritu de especulación". El espíritu de especulación, nos decía, es una perversión del espíritu de empresa, fruto de una corrupción de los valores que han de sustentar la economía real. El espíritu de especulación se caracteriza por el afán del dinero por el dinero, como símbolo de éxito, —alejándolo de su objetivo de servir a la necesaria financiación de actividades económicas productivas de riqueza— y por la perversión de la competencia, que de ser un sano estimulante de creatividad deviene en ideología de la competitividad, orientada hacia la obtención del poder sobre el mercado y los agentes económicos. Esta perversión de los fines de la economía se deduce del abandono de los valores que deben sustentarla como ciencia,

al servicio de la humanidad. En la medida en que la economía ocupe su lugar como ciencia social, es decir, ciencia al servicio de la sociedad, la RSE tendrá posibilidades de desarrollo. La RSE implica una determinada visión ética de la ciencia económica.

La ética de la empresa como organización, surge de la realización de la misma por sus empleados. Una empresa ética tiene empleados éticos, y su conducta se refleja en el ámbito organizativo: la empresa, como institución, persigue fines moralmente correctos y potencia las relaciones éticas entre sus empleados. También se relaciona éticamente hacia afuera: con los competidores, proveedores, clientes, reguladores y con la comunidad local y la sociedad, y contribuye en lo que puede a que el sistema económico de mercado sea ético. En el contexto de la concepción dominante en la economía que identifica la obtención del máximo beneficio individual con el óptimo beneficio social, —el fin es la búsqueda del propio beneficio y para alcanzarlo hay que actuar siguiendo el propio interés, sin cortapisas— no cabe hablar de ética, pues el fin se confunde con los medios. No hay lugar para la RSE pues la empresa sólo responde ante sus dueños.

El paradigma competitivo es el que domina hoy el pensamiento de los líderes económicos y es el que se enseña y desarrolla en las facultades de ciencias empresariales. Pero no siempre ha sido así. ¿Cómo hemos llegado a esta situación?

En su origen, la economía se concibe desde un enfoque ético. Aristóteles la entiende como la ciencia que se ocupa de lo necesario para la búsqueda del bien individual y colectivo, y esta vinculación entre economía, ética y moral perdura hasta el siglo XVIII. Hasta entonces, el comportamiento económico no se guiaba sólo por el afán de lucro sino también por el honor, la gloria, el reconocimiento social y el sentido trascendente de la existencia. El pensamiento dominante era el "egoísmo noble" aristotélico, que se apoya en la razón y busca también el bien colectivo; es decir, el amor propio típico del hombre no se circunscribe a un afán desmedido de riqueza monetaria por la riqueza en sí. Por esta razón, en relación con los fines pretendidos, podríamos decir que la sociedad era relativamente más rica que la actual.

En 1776, Adam Smith publica su famosa obra "Investigación sobre la naturaleza y

causa de la riqueza de las naciones". En ella, organiza sistemáticamente las contribuciones anteriores a él, eleva la economía a la universalidad y resalta el interés propio como motor de la riqueza y del bien común, aunque sin despreciar los aspectos éticos y morales en la ciencia económica, todavía considerada "economía política".

Después de Adam Smith comienza el proceso de creciente autonomía de la ciencia económica y su progresiva separación de la ética. El objetivo es asimilar la economía al prestigio de las ciencias naturales, dotándola del soporte matemático necesario para establecer leyes regulares, para lo que es preciso aislarla del contexto histórico y social. Los principales discípulos de A. Smith, como Malthus, David Ricardo, James Mill y J. Bentham destacan en este proceso. Se desarrolla el llamado "pensamiento utilitarista", que centra la felicidad en el consumo, excluyendo progresivamente otros valores que formaban parte del amor propio clásico y reduce el papel del Estado en la escena económica, aproximándolo al *laissez-faire*. Este enfoque positivista de la Economía se reafirma con John Stuart Mill, trayendo a la economía la separación entre el "ser" y el "deber ser", entre el mercado –lo que es– y la ética –lo que debe ser–, y la tendencia se agudiza en el siglo XX a través de la corriente neoclásica, despojando ya a la economía de su connotación de "política", a propuesta de Alfred Marshall. El avance de la ortodoxia neoclásica sólo tiene una parada transitoria con J.M. Keynes, que al hilo de la gran crisis de los años 30, que marca el inicio del estado del bienestar y una vuelta a la preocupación social, ya que no ética, de la economía. Fue sólo un paréntesis. Con Milton Friedman, –que calificaba la RSE, literalmente, como "doctrina subversiva"– pronto se volvió a retomar el camino neoclásico y monetarista.

Hoy estamos aún con economía y ética disociadas. Una economía basada en el mito del crecimiento permanente, al que se subordina todo, para el que se crean mercados artificiales sobre necesidades inexistentes. Además, el amor propio capitalista, es decir, el amor al dinero, –que es, por naturaleza, exclusivo, excluyente e insaciable–, es incompatible con el bien universal y, en consecuencia, con la ética. El problema no está en la globalización del mercado, ni en la propiedad privada de los medios de producción, sino en el desmedido afán pecuniario como motor y fin del

comportamiento económico. La maximización del beneficio monetario como modelo económico exclusivo es incompatible con la ética, porque atenta contra el bien común.

Frente a esta tendencia de pensamiento, la RSE trata de que las empresas retomen el camino de una economía creadora de riqueza al servicio de la sociedad.

A pesar de lo dicho, hay espacio para el optimismo sobre el desarrollo de la RSE, ¿por qué? En primer lugar porque también la RSE cuenta con grandes defensores en el mundo. Premios Nóbel de Economía como Amartya Sen o Stiglitz, la Doctrina Social de la Iglesia y su desarrollo por Juan Pablo II –que llegó a calificar de "estructuras de pecado" determinadas concepciones capitalistas–; grandes figuras de la comunidad empresarial en España, como lo fue por ejemplo Rafael Termes, o lo es Sánchez Asiaín, que comentando la encíclica "*Centesimus Annus*" nos dice: "Lo importante es que la propia actividad de la empresa no aliene, no extrañe, no haga perder su identidad a los que en ella trabajan. El marxismo pretendió que esta alineación consistía en que al trabajador se le arrebatará el producto de su trabajo. Pero esta denuncia tenía en su base una concepción antropológica insuficiente. Porque lo más propio y por lo tanto, lo más gravemente alienable, no es el producto, sino la finalidad y el sentido del trabajo".

Atención, que aquí aparece otra de las peculiaridades de lo humano, junto a la libertad para perfeccionarse, es la voluntad de sentido. Esta verdad es frecuentemente olvidada en la dirección de personas, que al entender al hombre sólo como un recurso no ven la necesidad de dotar de sentido trascendente a su trabajo.

Junto al argumento de autoridad, la segunda razón para el optimismo es la evolución del papel de la empresa en un mundo global. Tradicionalmente, la empresa no ha tenido buena prensa en materia social. Tenía su campo reservado a lo "económico" y se

El papel de las universidades debe cambiar. No se puede encerrar la ciencia en una torre de cristal cada vez más alejada de la vida de los ciudadanos. La Universidad no puede renunciar a su papel de guía de la sociedad



dejaba lo social para el Estado o para la Iglesia. Esto era tolerable en un mundo en el que los Estados eran capaces de hacer frente a las necesidades sociales, era posible en un mundo en el que la alternativa de la economía planificada comunista estaba presente. Ahora no hay alternativa. Podremos tal vez decir que la empresa es la menos mala de las formas de organización pero lo cierto es que las necesidades sociales se satisfacen a través de ella, que ha conseguido desarrollarse en un mundo global, de hecho ha sido ella misma factor de globalización. No hay realidades políticas transnacionales. Por eso, como dice el profesor Sáenz de Miera, la RSE será internacional o no será. En definitiva, la empresa debe de estar a la altura del rol que ha conquistado. La responsabilidad va unida al poder, esto es un clásico. No se puede pretender ejercer un poder social protagonista y no asumir las obligaciones inherentes al mismo.

La tercera razón es la tendencia al desarrollo de la economía del altruismo, que también señalaba el profesor Emilio Fontela. Se trata del creciente papel que juegan en la economía otros factores y sentimientos ajenos a la pretendida pura racionalidad del “homo economicus”. Por cierto, que esta circunstancia ya fue recogida por el propio Adam Smith, aunque, como hemos visto, la evolución de la ciencia económica en los siglos posteriores haya tendido a ignorarlo, en un proceso de reduccionismo intelectual.

La teoría económica neoliberal analiza los mercados y los agentes que maximizan los beneficios y utilidades. Analiza también los fallos en los mercados que justifican la intervención colectiva. Sin embargo, no se ha detenido en el análisis de los agentes privados sin objetivos económicos, organizaciones sin fines de lucro, un “tercer sector entre el mercado y el sector público” cuyo papel es creciente en términos de importancia en renta y empleo y que responde a la necesidad de coordinación de distintos agentes, a la necesidad de cooperaciones solidarias, más allá de las familiares, y a la necesidad de servicios avanzados para satisfacer necesidades humanas de alto nivel –educación superior, salud, ciencia– en los que coinciden alto coste y baja productividad y que se nutren de donaciones, normalmente realizadas a través de fundaciones.

Otro argumento a favor de la RSE –el cuarto que apuntamos– está en la propia evolución de la especie humana. Con una esperanza media de vida de 80 años, un modelo empresarial que prime la lucha por el máximo beneficio a corto plazo, a través del poder y la fuerza como directivas supremas de una organización, y que arrumbe a sus miembros a partir de los 50 años, desentendiéndose del modo en que afrontarán los aspectos esenciales de su vida, está condenado al fracaso. El vigente modelo empresarial se basa aún en el máximo aprovechamiento de las personas y las circunstancias en un período

temporal determinado y es insostenible para la sociedad y para la especie.

En conclusión, la teoría RSE puede ser un motor de cambio sobre la concepción del papel de la ciencia económica para su adaptación a un tiempo nuevo. Creemos que la empresa, si no adopta la teoría de la RSE, no perdurará como estructura social.

¿CUÁL ES EL LUGAR DE LAS VIRTUDES HUMANAS EN LA EMPRESA? UN NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN

Hemos comentado algo sobre virtudes humanas y algo sobre RSE ¿Cómo conectamos estos ámbitos? Creemos que la conexión se establece en un doble plano: uno estructural y otro de aplicación efectiva. El primero hace referencia al agente –¿quién debe practicar la RSE?– mientras que el segundo alude al objeto, al ámbito en que el agente actúa –¿en qué debe plasmarse la RSE?

Se dice que la RSE es una teoría de gestión transversal porque debe ser un componente estructural de la toma de decisión en la empresa. Esta perspectiva es impensable salvo que los directivos tengan conciencia social, y la primera conciencia social es entender a la propia empresa como sociedad humana.

La RSE tiene su raíz en la consideración a la dignidad de la persona. Cualquiera que haya pasado algunos años en el mundo de la empresa ha vivido situaciones de desprecio a la dignidad humana, y si no ha sido así que lo agradezca, pues sin duda ha tenido mucha suerte ¿En manos de quién estamos? ¿Cómo se aplicará la RSE si quien ha de aplicarla no cree en la dignidad y capacidad de perfección de las personas? Si quien dirige la empresa no la concibe como una sociedad de personas libres dotadas de dignidad individual, no cabe pensar que cumplirá con la RSE. El más profundo ataque a la RSE es la consideración de la persona sólo como un medio. Hay que diferenciar entre fines y medios, entre la teleología de la empresa y su lógica. ¿Cómo voy a sentirme responsable ante un instrumento? Para empezar a hablar de RSE, los directivos deben considerar a la persona también como un fin y el ejercicio de las virtudes humanas es una consecuencia visible de la asunción de este principio.

El foco sobre la promoción de las virtudes humanas en la empresa es un componente

esencial de la RSE entendida en forma estratégica, es decir, integrada en sus políticas y procedimientos. La RSE reducida a un *check list* de control –¿qué hago mal?– o, aún peor, a una campaña de publicidad e imagen, no necesita de virtudes humanas en sus líderes. Pero integrar los conceptos de responsabilidad social en la estrategia y en el trabajo de cada día, no puede hacerse sin el concurso de aquéllas.

La conclusión es obvia: la aplicación efectiva de la RSE en la empresa precisa se vivan las virtudes humanas y para ello es necesario que se impulsen, ¿quién lo hace en la empresa? Principalmente los jefes. Pero ¿quién nos dice que son las mejores personas las que están arriba? Hace falta un cambio en el arquetipo del directivo. Entre las primeras funciones del directivo debe estar el hacer de su empresa, o de su departamento, un lugar digno para trabajar.

Hay que actuar en la capa interna de la cebolla: en las convicciones, en las actitudes, en las asunciones básicas subyacentes, que son el corazón de la cultura empresarial. Hoy en día, la cultura de las organizaciones se sigue basando mayoritariamente en el dominio del fuerte sobre el débil, en la prevalencia del más despiadado. Una empresa no puede ser una fábrica de frustraciones. La empresa, o cambia o será cambiada. Si no fuera así, es cuestión de tiempo que los grandes talentos y las buenas personas se alejen de ella.

Hemos visto que las virtudes humanas están en la base de la RSE porque forman parte del perfil del empresario o directivo socialmente responsable. Pero también y esta puede ser una propuesta más novedosa, pueden ser su objeto. Entramos en el segundo plano de conexión entre RSE y virtudes humanas. Decíamos que hay cuatro campos reconocidos de actuación de RSE: social, laboral, medioambiental y derechos humanos. Entre ellos, creemos que el lugar más propio para incardinar las virtudes humanas como objeto es el laboral, tanto porque es el ámbito de convivencia más próximo y constante como porque entendemos que la primera responsabilidad social de la empresa, la aportación más importante que la empresa puede hacer a la sociedad, es la creación y mantenimiento de empleo humano.

“Empleo humano”, ¡jojo al calificativo!, es aquel que no sólo aporta a las personas



medios materiales para una vida digna, sino también los dos componentes esenciales que mencionábamos al inicio de este artículo como distintivos de la esencia de humanidad: dar sentido a su trabajo y ofrecerle la posibilidad de perfeccionarse como persona. La cultura empresarial se manifiesta en prácticas –mitos, símbolos, héroes, rituales– que denotan sus valores, sus áreas de preocupación. Pues bien, para una aplicación efectiva de la RSE, jintegramos en las áreas de preocupación de la empresa la creación de empleo humano!

Ahí está la segunda conexión buscada entre RSE y virtudes humanas: un trabajo que permite perfeccionarse cómo debe ser la persona, por definición, un trabajo en el que se viven las virtudes humanas. No decimos todas ni en la misma medida, pero sí aquellas virtudes más estrechamente vinculadas al mundo profesional. Entre ellas, todas las que ya hemos mencionado, y aún nos restan algunas.

Para que se vivan las virtudes humanas en la empresa, hay que formarse en ellas. Hemos reiterado que la esencia de lo humano es la consciencia de la propia existencia y la capacidad de decisión sobre el propio ser –para perfeccionarse o para empeorar–. Por eso, la educación es un proceso sin fin. Una persona se hace a lo largo de toda su vida y la empresa contribuye a hacerla. Ineludiblemente. ¡Siempre contribuye, para bien o para mal! Por eso forma parte de la responsabilidad social de la empresa el ser una institución formadora de personas mejores para la sociedad mediante el fomento del trabajo humano. En la labor de formación de personas en el trabajo es donde las virtudes humanas tienen su gran campo de juego. Hay virtudes humanas típicamente laborales, que encuentran en la empresa el lugar idóneo, incluso el único posible, para su desarrollo. La sociedad de hoy no puede resolver la cuestión de la educación sin el concurso de la empresa.

En conclusión, proponemos que la teoría de la RSE acoja formalmente, entre sus instrumentos de gestión, la educación de los profesionales en el ejercicio de las virtudes humanas, como parte inseparable de su responsabilidad laboral de ofrecer un trabajo humano a la sociedad. En concreto, la aplicación en la empresa de dichas virtudes debería plasmarse al menos en cinco herramientas:

- Códigos éticos: proponemos que se introduzca en ellos la expresa consideración a

las virtudes humanas como requisito para la efectiva aplicación de los mismos.

- Políticas de selección y promoción interna: sencillamente, considerar la ética en la contratación y promoción de las personas.
- Modelos de liderazgo: definir en el rol del mando el desarrollo de las virtudes humanas en su ámbito. Sólo un liderazgo más humano permitirá la evolución de la organización empresarial, es la clave fundamental del cambio.
- Formación: formar en virtudes humanas, en primer lugar con el ejemplo y también con acciones complementarias que, cuanto menos, denotan a los empleados que sus jefes se lo toman en serio.
- Catálogos de competencias: incluir entre ellas el desarrollo de las virtudes humanas de empresa en los equipos.

Así describió una vez San Agustín su vida cotidiana: “Corregir a los indisciplinados, confortar a los pusilánimes, sostener a los débiles, refutar a los adversarios, guardarse de los insidiosos, instruir a los ignorantes, estimular a los indolentes, aplacar a los pendencieros, moderar a los ambiciosos, animar a los desalentados, apaciguar a los contendientes, ayudar a los pobres, liberar a los oprimidos, mostrar aprobación a los buenos, tolerar a los malos y –¡pobre de mí!– amar a todos”. No he encontrado mejor programa para resumir la responsabilidad social del directivo en materia de virtudes humanas. ¿Será tal vez que el secreto está en el amor del directivo a la empresa, a la obra que realiza y a las personas que la integran? “No llamamos hombre bueno al que conoce lo que es bueno, sino al que lo ama”, nos dice de nuevo San Agustín.

Lo cierto es que a pesar de siglos de historia y de enseñanzas constantes, los directivos siguen sin creer en el sentido trascendente del trabajo, en la auténtica clave de la RSE en el ámbito laboral.

EL ROL DE LA ESCUELA

Hay muchas esperanzas puestas en la combinación del resurgir de los emprendedores con lo que podamos hacer desde las universidades y las escuelas de negocios. Tenemos una especial responsabilidad como formadores y una oportunidad por nuestra





condición de actor legítimo, al margen de los intereses de parte. Podríamos ser un excelente punto de encuentro y un lugar idóneo para combinar el espíritu emprendedor con la investigación y la formación en una ciencia económica sostenible y en un nuevo *management* socialmente responsable.

Richard Ernst, el conocido científico, premio Nóbel de Química, se ha ocupado bastante de la función de la academia en relación con la empresa. Y es muy crítico. Ernst señala que la investigación científica ha entrado en una competitividad similar a la propia de las fuerzas económicas. Dice que los científicos europeos corren detrás de los americanos para competir con ellos, sin preguntarse si están corriendo en la dirección correcta. Propone Ernst que cada investigador reflexione sobre sus objetivos y vea si el objeto de su investigación se encausa a la cobertura de verdaderas necesidades humanas. Se queja de esa aceleración tramposa que lleva a la superficialidad, en una subordinación de los intereses científicos al mercado.

El papel de las universidades debe cambiar. No se puede encerrar la ciencia en una torre de cristal cada vez más alejada de la vida de los ciudadanos. La Universidad no puede renunciar a su papel de guía de la sociedad.

Y si esto ocurre con la investigación, ¿qué pasa con la educación en las *business schools*? Insiste Ernst en que lo importante no es formar especialistas sino educar líderes responsables, capaces de dirigir la sociedad. Visiones amplias, sentido crítico, comprensión de las necesidades ajenas... Ese es el camino correcto que deben seguir las escuelas y universidades para poder cumplir, en nuestra sociedad del conocimiento, la misión de liderazgo y vertebración, que ya les demandara Ortega: aunar la investigación con la formación. Investigación sobre las necesidades de la sociedad; educación en valores y responsabilidad social, cultivo de personas con las capacidades, los conocimientos y las actitudes que nuestro mundo precisa.

A MODO DE CONCLUSIÓN

No se puede aislar la gestión del talento de la gestión integral de la persona. A la persona no se la gestiona en un puzzle. El potencial del hombre se despliega cuando se reúnen las condiciones ambientales necesarias. Esta

idea del ecosistema empresarial es esencial. La empresa ha de ser un sitio donde la buena gente pueda vivir y crecer humanamente y para lograrlo debe asentarse sobre el ejercicio de un conjunto integrado de virtudes humanas. El concepto de sostenibilidad ha de ser extendido a las personas en la organización, la RSE no puede apuntar sólo al sustento de los recursos materiales y pensar que los humanos ya se sostienen solos, y en esta misión, las virtudes humanas empresariales son insustituibles.

No podemos resignarnos a que la empresa sea cárcel para el espíritu. Víctor Frankl, que ha descrito como nadie la psicología del prisionero, decía que en el campo de concentración a la indignación sucedía el miedo y al miedo el egoísmo despiadado y a éste, la apatía, la indiferencia. No hay camino peor para la implementación de la estrategia, que sigue siendo la gran asignatura pendiente.

La RSE no puede ser una carga sino un motor. Es la esperanza de un nuevo paradigma de gestión en el que la integración de la dimensión ética se refleje en el comportamiento de los directivos a través de la promoción y el ejercicio de las virtudes humanas. La orientación ética de la estrategia de la empresa hacia fines creadores de riqueza social, haciendo las cosas bien y evitando el mal, obliga a definir ventajas reales para sus clientes, que es más sostenible a corto y a largo plazo.

RECONOCIMIENTO

Desde hace meses, un grupo de directivos de empresa hemos mantenido una tertulia en las aulas de IESE en Madrid. Sin mediar un propósito previo, nuestra conversación derivaba, las más de las veces, hacia las virtudes humanas aplicadas al trabajo profesional. En el entorno de una escuela de negocios podríamos haber hablado de dirección estratégica, cadena de valor, planificación financiera, mercados, entorno económico, incluso de habilidades directivas. ¿Por qué llegábamos finalmente a las virtudes humanas? Creo que todos nosotros, profesionales con experiencia, sentíamos la importancia de las mismas y el temor a su olvido, en tiempos de confusión y pérdida de sentido. Mi reconocimiento y gratitud para todos los directivos que en nuestro grupo y en otros se preocupan por el ejercicio de las virtudes en la empresa y en particular al profesor Sandalio Gómez, por su apoyo y ánimo en el empeño. ▲