

**Reflexiones en torno a la noción de valor bajo una gobernanza
empresarial:
desde mínimos morales hacia máximas empresariales***

**Reflections concerning the notion of value under a managerial
governance:
from moral minimums towards managerial maxims**

Dr. Adolfo Silva Walbaum^{1**}

adolfo.silva@pucv.cl.

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso-Chile

Dr. Juan Pablo Faúndez-Allier^{2***}

juan.faundez@pucv.cl

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso-Chile

Resumen

Este artículo presenta un estudio acerca de la noción de valor, como categoría ética, en el contexto de la gobernanza empresarial, tema especialmente relevante para el bienestar moral del siglo XXI. Con tal objeto, se analizan las esferas económica y moral de valor, complementando con un estudio de ética aplicable al binomio valor-precio. Finalmente, el trabajo concluye proponiendo una metodología para la determinación de valores aplicables a cada cultura en particular, siguiendo una lógica de máximas empresariales.

Palabras clave

Valor, ética, cultura empresarial, gobernanza empresarial.

¹ *Los autores agradecen especialmente la colaboración de don José Luis Caamaño Gutiérrez, alumno de la Escuela de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, por su valioso aporte en la realización de esta investigación.

^{**} Abogado por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Magíster en Derecho por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctor en Derecho por la Universidad de Granada, España. Profesor de Derecho Comercial y Económico en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Dirección postal: Avenida Brasil 2950, Valparaíso, Chile. E-mail: adolfo.silva@pucv.cl.

^{2***} Abogado y Filósofo por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Máster en Derecho Canónico por la Universidad Pontificia de Salamanca, España. Doctor en Filosofía por la Universidad de Salamanca, España. Jefe de Programas Académicos de la Facultad de Teología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Dirección postal: Avenida Brasil 2950, Valparaíso, Chile. E-mail: juan.faundez@pucv.cl

Abstract

This article presents a study about the notion of value, as an ethical category, in the context of the managerial governance, a specially relevant topic for the moral well-being of the 21st century. With such an object, economic and moral spheres of value are analyzed, complementing them with a study of ethics applicable to the binomial value-price. Finally, the work ends up by proposing a methodology for the determination of values applicable to every specific culture, following managerial maxims logic.

Keywords

Value, ethics, business culture, managerial governance.

Introducción. La noción de valor bajo una gobernanza empresarial

En los albores del siglo XXI, cada vez resulta más frecuente encontrar referencias provenientes de distintos grupos de interés en torno a la noción de *valor* y de su importancia para la administración, la dirección y el destino de las empresas. El problema de dichas referencias es que muchas de ellas no distinguen ni precisan cuál es su ámbito de aplicación, lo que termina por presentar como sinónimos conceptos que en realidad son muy distintos entre sí, tal como ocurre con las nociones moral y económica de valor. (Fernández De La Gándara, 1993.).

No podemos olvidar que, desde la axiología, nos encontramos actualmente en una fase que, debido a la configuración pluralista de nuestra sociedad contemporánea, los dilemas éticos se resuelven desde una perspectiva deliberativa y constructorista, sin que ello signifique una pérdida de objetividad. Mientras tanto, por el lado de la ciencia económica, todavía encontramos referencias que buscan olvidar su consideración de ciencia social con base antropológica para seguir tornando irreconciliables aquellas reconocidas dicotomías surgidas con ocasión de las diferencias y semejanzas existentes entre economía versus ética, y/o eficiencia versus equidad. Como indica López de Goicoechea, tanto la ética como la búsqueda de la equidad nos conducen hacia la intersubjetividad, en

tanto que la eficiencia junto a la economía nos encamina al mero interés individual. La intersubjetividad conduce hacia valores como la alteridad y la solidaridad, en circunstancias que la eficiencia económica escapa de calificaciones morales para quedarse en la esfera del beneficio. Por tanto, desde allí no es fácil justificar éticamente las decisiones, mientras solo se busque la maximización del beneficio (López de Goicoechea, 2003, p. 251).

De esta forma, como diría Aranguren, no tenemos más opción que ejercer nuestra condición moral, aunque no asumamos conscientemente esa capacidad o rayemos en la inmoralidad, ya que permanentemente debemos justificar las decisiones que vamos asumiendo en las distintas situaciones en las que vamos abriendo oportunidades y alternativas que consideramos adecuadas para conseguir nuestra realización personal y colectiva (Aranguren, 2009). Por ello la ética debe ser considerada como una disciplina teórico-práctica que pretende suscitar y justificar hábitos conductuales orientados hacia lo que deliberamos como lo bueno o conveniente en un contexto determinado, no pudiendo dejar de decidir en vistas a nuestro bien o nuestro mal. De esta forma, y más allá de los efectos derivados de la relación existente entre ética y economía, es posible afirmar que todo aquello que pueda ser considerado como un comportamiento aceptable para el mercado variará según cuáles sean la época y las circunstancias de cada caso, obligando a tener que aceptar cierto grado de flexibilidad a la hora de efectuar cualquier tipo de enjuiciamiento ético, incluso cuando dicha estimación no resulte del todo pacífica entre los autores de la doctrina.

A partir de lo expuesto, ya se vislumbra lo gravitante que puede resultar tratar de abordar una noción de *valor* en tanto categoría ética originada desde una estimación de las relaciones empresariales, en vistas a su promoción o rechazo, ya que es una de las que más está influyendo en nuestros días. Aun cuando, es una y no la única, ya que otra de las estimaciones influyentes en la actualidad, y que se halla directamente relacionada con la noción de *valor* en tanto categoría ética, es aquella que se refiere a la manera en que las empresas deben ser actualmente administradas o gestionadas para responder de manera más o menos apropiada y responsable a los diferentes grupos de interés a los cuales se encuentra sujeta. Así, por ejemplo, frente a los desequilibrios sociales derivados de la globalización, se suele requerir que

las empresas, los *policy makers* o los propios consumidores se comporten de modo más responsable, más solidario o más honrado para el logro de un mundo económico más saludable. Dicha forma de administración y gestión empresarial no es otra que la denominada *gobernanza empresarial*, la que busca conformar una respuesta adecuada a las altas exigencias de la cultura empresarial del siglo XXI. Por ello cabe recordar que, según el Diccionario de la Real Academia Española, se entiende por gobernanza el “*arte o manera que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía*” (Real Academia Española [RAE], 2014).

En el caso de la teoría política, desde donde proviene precisamente el término gobernanza, se alude a una forma de gestión e interacción política que encamina a que las decisiones relacionadas con problemas colectivos se negocien y coordinen mediante redes de negociación que se articulan desde el nivel local hasta el global, y en donde se co-implican el sector público con el privado (Brito, 2007, p.190). En este sentido, como acertadamente afirma Brito, bajo el constructo “*gobernanza empresarial*” (Gonzalo, 2002, p.30; López de Goicoechea, 2003, p.251) surge la infranqueable necesidad de interacción entre corporaciones, redes de empresas, clientes, proveedores, actores políticos gubernamentales y no gubernamentales, en diversas esferas de interacción. De esta forma, la gobernanza empresarial termina asentándose como un *feedback* que se logra entre las expectativas del público interno de las empresas y las de una sociedad más compleja que incorpora, articula y remite sus demandas por vía de mecanismos de construcción de sociabilidad y de deliberación política, en tanto que se organizan redes que operan en el mundo físico y en el ciberespacio, organizando otro tipo de actuación política en perspectiva global (Brito, 2007, p.190).

Es precisamente esta misma sociedad más demandante y compleja, propia del siglo XXI, la que termina por reclamar la realización de un análisis como el que se plantea en este artículo, mediante una reflexión que no solamente considera un estudio razonado de la noción económica y moral de valor, sino que se aventura en la proposición de un método teórico-práctico para la determinación de todo aquello que pueda ser considerado

como valor por la gobernanza de cada cultura empresarial en particular.

La noción económica de valor

Según Sampedro, en todo sistema económico es posible distinguir tres niveles bien diferenciados de comprensión: el nivel tecno-económico, el nivel sociopolítico y el nivel axiológico o moral. Bajo este triple esquema, el primer nivel tecno-económico será aquel en donde se sitúan los procesos materiales de oferta y demanda de bienes y servicios (mercados), las actividades empresariales y/o la estructura productiva. Por su parte, el nivel sociopolítico es el que establece la organización de las instituciones en su sentido más amplio: clases sociales, grupos políticos y de intereses, gobiernos (nacionales, supranacionales e infranacionales), leyes y otras normas jurídicas. Finalmente, el nivel axiológico, es en el que se sitúan las costumbres y el sistema de valores imperantes en la sociedad (Sampedro, 1983, p. 119).

Acerca de esta triple división de los sistemas económicos, y tal como nos recuerda Guzmán, cabe añadir que la ciencia económica y la tarea del economista normalmente se han enfocado en el primer nivel (tecno-económico), siendo algunas ocasiones aquellas en las que las acciones de política económica consideran variables institucionales y se proyectan sobre el nivel sociopolítico (Guzmán, 2005, p.11). De esta forma, la noción de valor, bajo una perspectiva económica, ha quedado históricamente reducida a la pura consideración tecno-económica, y solamente, en el mejor de los casos, ha incluido también la perspectiva sociopolítica. En otras palabras, hablar de *valor* bajo la perspectiva tecno-económica equivale a considerar como equiparables las nociones de valor y precio, al más puro estilo de la cadena de valor elaborada por Porter (Porter, 1986) o del propio concepto de valor de Kotter (Kotter, 2004). A propósito, cabe recordar que mientras Porter entiende por valor la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio, Kotter estima que el valor recibido por el cliente es la diferencia entre los valores positivos y negativos que proporciona un producto.

De esta manera, el principal inconveniente de esta perspectiva económica radicaría, como muy bien nos enseña Antonio Machado, en la confusión

que se da entre los niveles del precio y del valor, en su genuino sentido ético (Fernández, 1997). En efecto, basta explicitar el ejercicio funesto de pretender asimilar estas dos palabras sin distinguir el nivel de la axiología, de suyo cualitativa, y la cuantificación que se expresa mediante la mera asignación interesada de un precio (Gracia, 2011), en el primer nivel técnico económico (Gracia, 2014), para que resulte evidente la necesidad de tener que resaltar el sentido ético del término (valor) y su distinción jerárquica de niveles, en el que debiera reconocerse al término precio como sinónimo de un elemento que determina el simple valor utilitario, de nivel más bajo (Gómez-Pérez, 1990). Esta aparente “evidencia cotidiana” no impidió que se produjese al interior de la empresa una confusión entre los conceptos valor y precio, llegando incluso a sostenerse una línea más extrema, hasta mediados del siglo XX, en cuya virtud se pretendió hacer creer que el valor debía olvidarse a merced del precio. En dicho sentido, cabe reconocer qué escasa fue la ayuda que pudo prestar la ciencia económica para evitar dicha confusión, sobre todo en la medida en que se trataba de acercarse más a las ciencias exactas y, en consecuencia, difícilmente resultaba capaz de alcanzar el tercer nivel axiológico sobre el cual se estructura la bondad o maldad del resto de la organización económica. De ahí que, como nos recuerda Guzmán, sea bajo estas orientaciones donde encuentra su asidero la célebre sentencia de Keynes plasmada en su Teoría General, en el sentido de que son las ideas —plano axiológico— y no los intereses creados —nivel sociopolítico—, las que orientan las decisiones hacia el bien o hacia el mal (Guzmán, 2005, p.11).

Junto a la confusión conceptual entre valor y precio cabe añadir, por una parte, lo dificultoso que resulta tratar de incluir criterios axiológicos bajo la vigencia del sistema económico capitalista, fuertemente influenciado por aquel paradigma que considera a la competencia como un verdadero axioma de general aceptación entre la mayor parte de las instituciones que regulan la actividad económica y su correlación con el aparato intelectual de la economía, transformándose en el elemento único del cuadro axiológico (Guzmán, 2005, p.11).

Por otro lado, no se puede dejar de reconocer una dificultad empírica derivada del hecho que no a todos los inversionistas les importa o interesa contar con un tercer nivel axiológico al momento de desarrollar sus actividades

económicas, orientando exclusivamente su comportamiento bajo la búsqueda de un mayor precio técnico-económico, carente de cualquier contenido moral. Con todo, entre los nuevos valores que se interpretan desde el capitalismo moderno, cabe señalar la absolutización del capital y del enriquecimiento individual perseguido a ultranza, carente de cualquier reconocimiento intersubjetivo bajo criterios de responsabilidad (Font, 2008). De ahí que pareciera que no cabe otra alternativa que incluir en el análisis a los tres niveles del sistema capitalista, ya que las modificaciones sociales no pueden pensarse meramente en términos de transformación de las estructuras sociopolíticas y económicas, sino también de los valores culturales y morales que, en muchos lugares y situaciones, sostienen un orden económico y social injusto.

De esta forma, queda de manifiesto que la mera visión tecno económica ya no resulta suficiente para dar una respuesta adecuada frente a las demandas que los distintos grupos de interés plantean, a quienes corresponde asumir la gobernanza empresarial de los inicios del siglo XXI, ya que justamente ahora se requiere contar tanto con el nivel sociopolítico como el axiológico o moral, si es que efectivamente se espera poder alcanzar el resultado esperado. Lo anterior resulta comprensible ya que bajo el modelo de los *stakeholders* la empresa se concibe como una organización en la que muchos individuos y grupos distintos buscan defender intereses y fines que les son propios. Por ello, una empresa se relaciona frecuentemente con los propios *stakeholders*, dependiendo su éxito de las relaciones humanas que se van gestionando en cada oportunidad que se abre. Proyectar estas relaciones con los *stakeholders* es lo que genera un entramado idóneo para comprender cómo se comportan y cómo deberían comportarse quienes participan en las relaciones al interior y hacia el exterior de la empresa (Bosi, 2012, p.79).

La noción moral de valor

“Business are business, los negocios son los negocios”, menta el refrán anglosajón, por el que se da a entender, ya desde tiempos de la Inglaterra victoriana, que la obtención de un mayor precio puede incluso llegar hacer prescindir de cualquier consideración ética. Cabe recordar que dicha frase forma parte de la aplicación de la economía al campo de las ciencias

naturales, iniciada a partir del siglo XIX, y que incluso llegó a sostener que en la ciencia puramente física no existe tentación de observar el aspecto ético (Mill, 1984). Con ello se olvidaba que los elementos subjetivos y los juicios de valor siempre están presentes en todos los ámbitos de las ciencias sociales y, por ello, también en la ciencia económica (Guzmán, 2005, p.11).

Surge así la idea de que la empresa debía dirigirse en vistas a la maximización de utilidades que reeditarán para la misma, vertiéndose la estrategia y la reflexión inteligente a encontrar los mecanismos para cumplir mejor ese desafío. No en vano rezumaba el sentir hobbesiano, propio de esas latitudes, por el que se respiraba que el hombre es un lobo para el hombre, dando cuenta del *selfishsystem* o sistema del egoísmo que justificaba incluso el accionar ético en una línea que potenciaba la autor referencialidad como criterio orientador de la conducta empresarial (Gómez-Heras, 2003). Un modo de plantear el problema que desde la orientación pragmatista angloamericana marcaría una clara huella en el *managment* o la gestión rentable de los negocios. De este modo, la creación del valor se había interpretado, al menos desde la organización mercantil tradicional, como una mera asignación económica asimilable a la noción tecno-económica de precio, siendo cualquier intromisión de injerencia ética en este contexto una explicitación impropia.

Recién a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, con el desarrollo de la teoría axiológica y la jerarquización de valores emprendida por Max Scheler y profundizada por Hartmann y Von Hildebrand, se comienzan a distinguir valores bajo el tercer plano axiológico de la ética, con una inicial jerarquía objetiva, de los “valores-precio” en el área del comercio (Scheler, 2001; Hartmann, 2001; Hildebrand, 2006), pero aún estábamos lejos de la incorporación de los primeros en su auténtica posibilidad de influir en la vida empresarial. Como menciona García-Marzá, la función de la ética en este último caso no pasaba más allá de suscitar las expresiones que daban cuenta del desprecio de los economistas, planteando que el desubicado que respirase el tufillo kantiano anti utilitarista debía quedar fuera de juego. Era el lugar de la cosmo-ética aplicada a los negocios (García-Marzá, 2004). Y así llegamos hasta fines del siglo XX, y más particularmente a la década de los años noventa, momento en el cual esta supuesta ética

soft aplicada a los negocios, comenzaba a dar serias respuestas a los cambios que ya comenzaban a desarrollarse en materia de administración y gestión de las empresas, primero bajo el denominado fenómeno de los gobiernos corporativos (Lefort, 2003, p.207), y más recientemente a través de las demandas sociales generadas por los diversos grupos de interés relacionados con la gobernanza empresarial (Brito, 2007, p.190). Por lo mismo, cabe preguntarse ¿qué fue realmente lo que gatilló que el 30 de noviembre de 2001, iniciándose el siglo XXI, el periódico económico de mayor antigüedad y reconocimiento en España, Cinco Días, señalara después de un profundo estudio que las empresas requerían directivos con espíritu innovador y con valores éticos? En dicho sentido, tengamos presente que los casos de *Enron*, *WorldCom* o *Gescatera*, por nombrar a algunos, no estaban sino anunciando un grave problema de crisis de confianza que recién comenzaba a dar sus primeros pasos. Momento de quiebre que, por lo demás, no era más que otra manifestación empírica de la búsqueda por un valor fundamental en el mundo empresarial, ya que lo que faltaba por desarrollar al interior de las compañías eran los “valores-éticos” de nivel axiológico, antes que aquellos meramente utilitarios “valores-precio”.

Por lo mismo, no sorprende que desde principios del siglo XX ya comenzara a desplegarse la ética material de los valores, llevada adelante por Scheler y sus seguidores, en cuya virtud se reconoce que los *values* o valores, con los que hemos vivido desde que somos seres humanos —aunque no los habíamos tematizado hasta entonces— son cualidades objetivas que portan las personas, las cosas y sus interrelaciones, reconociéndose inicialmente a partir de los estados de ánimo, generando estima o aprecio en quienes los perciben. O como diría bellamente Ortega y Gasset: “*Los valores son un linaje peculiar de objetos... que residen en las... cosas, como cualidades sui generis. No se ven con los ojos, como los colores, ni siquiera se entienden, como los números y los conceptos. La belleza de una estatua, la justicia de un acto, la gracia de un perfil femenino no son cosas que quepa entender o no entender. Sólo cabe ‘sentirlas’, y, mejor, estimarlas o desestimarlas*” (Ortega y Gasset, 2004).

En efecto, y aunque no puedan verse físicamente, los valores sí pueden percibirse gracias a la capacidad estimativa, con lo que se apunta a una

habilidad independiente que debe ser desarrollada: la educación estimativa de los valores. Así como es necesario formar a las personas para conocer e interpretar los hechos que enfrentamos en la vida cotidiana, es menester, de igual forma, manejar, distinguir y jerarquizar los valores. No reconocer esto nos llevaría a permanecer en un mero positivismo, o en una interpretación errada de la realidad, entre ellas la económica. Para ello es útil contar no solo con la necesaria claridad comprensiva, sino también con una adecuada educación de los sentimientos y las emociones, ya que es a raíz de su aparición que se impulsan los procesos de valoración.

Todos estos elementos deben tenerse presente en el momento que se quiera llevar adelante, desde el punto de vista de la realización moral, el proyecto cultural de cualquier empresa, ya que las personas, sus interrelaciones y las cosas en general, son necesariamente depósito de valores, siendo tarea de la axiología explicitar cuáles son esas cualidades y cómo podemos profundizar en nuestra capacidad de percepción de las mismas. Si, adicionalmente, consideramos a los valores empresariales como valores éticos o morales, siguiendo a Guzmán, habría que atribuirles al menos dos características bien particulares, en el sentido que dichos valores debieran perseguir necesariamente el bien individual y que ellos debiesen proyectarse también hacia el bien colectivo o común. De esta forma, el depósito de valores empresariales pasaría a conformar un verdadero consenso universal que desde una ética de mínimos podría alzarse hacia máximos de realización empresarial (Cortina, 2000).

El método axiológico bajo una cultura de máximas empresariales

Llegados a este punto, es posible afirmar que una ética procedimental, como modelo de toda ética aplicada que quiera desarrollarse en la actualidad, debiera dar cuenta de un método adecuado. Teniendo presente que los tres actores que participan actualmente en un proceso deliberativo en torno a la empresa, son la empresa con sus diversos estamentos, el Estado, y, cada vez con mayor injerencia, la sociedad civil, ha de tenerse presente que son instancias que se interrelacionan bajo un modelo de gobernanza empresarial en un triángulo en el que ya no se perciben ápices marcadamente hegemónicos.

Las personas, sus interrelaciones y las cosas en general, desde las perspectivas señaladas, son necesariamente depósito de valores que deben ser explicitados por la axiología como disciplina, mostrando en qué consisten las notas de cada uno de los valores y cómo podemos profundizar en nuestra capacidad de percepción de las mismas. Una vez que esa distinción axiológica ha llegado a su mayor grado de explicitación, se deben generar deberes de actuación o de aplicación de hábitos operativos o virtudes, que es el momento en el que entra a jugar la ética, estrictamente hablando (Faúndez, 2014). Por ello, una cosa es la axiología y otra muy distinta la generación y suscitación del deber que significa realizar efectivamente los valores. Lo interesante del planteamiento de la ética material de valores es que, al igual que la fundamentación utilitarista sostendría, los valores son cualidades que se aprecian inicialmente a través de los estados de ánimo, aunque ampliando esta percepción, en el caso de la axiología, más allá del reducido sistema de autor referencialidad egoísta, propio del utilitarismo, corriente de la ética tan cercana a la economía. Por ello, si bien las éticas utilitarista y axiológica comparten esa nota emotiva de entrada, es la axiológica la que responde de manera más consistente a la distinción no sólo del valor de utilidad placentera, sino a una amplia gama que se incardina en diversas jerarquías: desde la sacralidad hasta la utilidad. De este modo, y dado que la valoración ética nos envuelve permanentemente, la irrupción del valor, como categoría ética, lleva a la necesidad de reconocer el ejercicio de la moral también al interior de la actividad empresarial, generando posteriormente deberes de actuación.

Cabe recordar que la tarea proyectiva del ser humano consiste no en el ajustamiento al medio natural, sino más bien en el ajustamiento del medio al ser humano, lo que requiere una justificación de tipo moral. A partir de una necesidad biológica surge un proyecto —tal como lo es una empresa— que el ser humano debe justificar haciéndose responsable del mismo, valorando, por ende, tanto su condición de tal como de las consecuencias de sus actos. En esto consiste añadir valor a los hechos. De ahí que se hable de los “valores añadidos”, la impresión de valor a los hechos naturales para transformarlos, en este caso, en cultura empresarial. El acto de valoración, por tanto, se realiza mediante una configuración compleja que se nutre de aspectos históricos, intelectuales, físicos y emocionales que desencadenan consecuencias prácticas al interior de una empresa, como de cualquier tipo

de organización humana en la que se quiera desarrollar a las personas que la conforman. Todos estos factores constituirán la cultura que se pretende desarrollar en esta instancia empresarial, entendida como el *depósito de valores* que posibilita la proyección humana en tanto que elaboración moral del ajustamiento del medio (Gracia, 2014). Dicho depósito de valores se construirá no solo mediante un conjunto de valores instrumentales o prescindibles, sino, fundamentalmente, a través del cultivo de valores intrínsecamente estimables. La etapa final para la consecución de este objetivo consiste en el paso efectivo del momento formal de obligación al momento material o de concreción efectiva de los valores, puesto que el deber virtuoso está conformado por un contenido que se ha de realizar de modo imperativo y que se identifica en la teoría que estamos exponiendo con la obligación de construir valores (Gracia, 2014). Este es, finalmente, el plano de la ética, en el que se suscita el deber del ser humano que consiste en realizar valores de modo efectivo y no meramente formal.

Hacia una aplicación metodológica del valor aplicada a la empresa

En consideración a la aplicación del método, la actuación responsable en el contexto empresarial se iniciará con el hecho de tener que asumir que para llevar adelante un proceso idóneo de decisión ética es necesaria una adecuada deliberación en torno a los hechos, seguida de una idónea deliberación vinculada con los valores que se han de aplicar, dando paso finalmente a la obligación de deber virtuoso, por la que se concretará la realización efectiva de los valores que se considera necesario ejercer ante la problemática que estamos enfrentando. Todo lo anterior, teniendo presente la posible presencia de consecuencias negativas que es necesario evitar. Para establecer esta situación se deben seguir los tres pasos procedimentales señalados —hecho, valor, deber— que son lo que servirán para una ponderación que no llevará, necesariamente, a respuestas verdaderas o falsas de forma categórica, sino más bien a las que resulten prudentes o virtuosas en el contexto en el que se quiera ir acumulando los valores que van dando forma a la cultura que se ha de desarrollar en torno a una empresa. Esto porque la ética no es una disciplina que conduzca a conclusiones apodícticas, debiéndose buscar en el ámbito de la moral soluciones no exclusivas que señalen qué se debe hacer al ponderar los hechos, los valores, los deberes y las consecuencias que se pueden suscitar

con la realización de las acciones. Por ello es importante llevar a cabo una aproximación metodológica de los problemas, ya que de este modo es posible lograr altos estándares de excelencia en la decisión ética.

Dado que la empresa debe suscitar ciertos comportamientos basados en valores y evitar acciones contrarias que se sostengan en desvalores, la moral que se pretende desarrollar en el ejercicio de las distintas funciones de los miembros de una empresa implica asumir hábitos operativos que llevan hacia obligaciones de actuación que necesariamente deben cumplirse para que los valores señalados efectivamente se realicen. Esto surge desde una adecuada y reiterada inducción que lleve a conocer, manejar y finalmente internalizar los valores que los directivos, u otros estamentos de la empresa, buscan desarrollar entre quienes la componen. Desde el reconocimiento de la etapa axiológica, con la suscitación del deber se puede generar un sistema que llegue incluso a sancionar los incumplimientos culpables. Esto porque se va suscitando al interior de la compañía una cultura empresarial que percibe claramente los impactos negativos que implica la realización de desvalores. El deber de aplicar valores es el momento en el que, por reconocimiento del valor que debe ejercerse ante un hecho concreto, se promueve no caer en el desvalor que lo pone en riesgo, materializando la decisión al optarse por un valor concreto que se opone al desvalor respectivo. Cuando eso ocurre, es el sistema orquestado de quienes participan en la empresa el que se ve beneficiado, ya que de manera efectiva se decide éticamente en orden al bien que representan los valores. Con ello se va concretando la consolidación efectiva de valores tan importantes para el ámbito empresarial como la *confianza*, con lo que se profundiza en otro de los valores por antonomasia, en relación a este campo: el *compromiso* entre los distintos tipos de personas que permiten las interrelaciones cargadas de valor, tanto al interior como en su proyección al exterior de la empresa.

No cultivar un valor implica caer en un desvalor: es decir, sino se trabaja la confianza se caerá en la desconfianza; o si no se brega por el compromiso, se derivará en una falta de compromiso. De esta forma, bajo el método esbozado no hay salidas intermedias, ya que la distinción axiológica no lo permite. Ello hace que el deber de realizar valores sea insoslayable, aunque libre. En efecto, es precisamente por la libertad que se puede llegar a conformar finalmente un sistema de deberes que se justifica

desde la axiología y que resulta ser fácilmente asimilable por los distintos estamentos de la empresa. Entonces pueden surgir las sanciones ante la falta de cumplimiento de deberes, que se justifica porque nadie que ha sido iniciado axiológicamente al interior de la empresa debiera realizar desvalores que la lleven a resultados indeseados. Son actitudes que no se comprenden, y que si se realizan se sancionan. Por la misma razón es que todos los miembros de la empresa han de construir en el mismo sentido, y en consecuencia, mayor deberá ser también su compromiso.

Una vez que se ha realizado el juicio de aplicación del valor, ha de llevarse a cabo el acto de deliberación que se relaciona con el deber de actuación, que se expresará prescriptivamente a través de un mandato o una orden imperativa que pretende realizar efectivamente los valores que se proponen: v. gr., se espera que un colaborador de la empresa deje de realizar los desvalores de improvisación, indignidad, egoísmo, irresponsabilidad, desconfianza y descompromiso (correlativos a los respectivos valores en la jerarquía), porque con ello se falta a la *cultura* que se construye desarrollando los valores que se busca *cultivar* por los distintos actores al interior de la organización. Con este proceder, que comienza desde la ponderación de los hechos, el juzgamiento axiológico y la aplicación de deberes de actuación, se va asegurando progresivamente la realización efectiva de hábitos que encaminan a la concreción del bien moral aplicado a la actividad empresarial. El momento de la deliberación en torno al deber de actuación en concreto es el que impele a tomar una decisión que obliga éticamente a realizar una acción, entendiendo que en esto consiste la manera de plasmar efectivamente la cultura corporativa que busca auxiliar un código de buenas prácticas éticas al interior de la empresa.

Estamos entonces en el plano de la ética práctica, que está más allá de la axiología, dado que el deber del ser humano consiste en realizar valores de modo efectivo y no meramente formal. La ética se concreta en la situación de ordenar en un contexto en el que todavía no es, algo que debe ser: la realización y no sólo la apreciación de los valores. Por tanto, siempre será posible distinguir en ella un momento real por el que se constata lo que ya es (antes de la realización del valor), y uno ideal, que consiste en la construcción que debe llevar adelante cada agente moral en sus decisiones personales. De esta manera se logra obtener una aproximación *a tergo* de la

axiología y su proyección hacia el respectivo deber de actuación, cerrando un adecuado manejo responsable de las conductas (Weber, 1979).

Esta secuencia sigue, entonces, un orden responsable de actuación, apoyándose en una propuesta procedimental de resolución moral que termina haciéndose cargo, finalmente, de las consecuencias que implican las actuaciones y los efectos que se suscitan con la no realización de las acciones portadoras de valor. En este sentido, la orientación de las decisiones que prevén la obtención de los resultados o consecuencias más estimables redundará en un desempeño que será gratamente percibido y reconocido tanto por los demás miembros de una empresa, como por los usuarios de la misma. Por ello, la responsabilidad en la gestión de los valores debe desarrollarse con especial atención, ya que el comportamiento ético ayuda, quizás como ningún otro, a la generación de confianza, factor fundamental para el logro de los objetivos de una organización empresarial, ya que a medida en que la confianza aumenta, mejora el clima laboral, se genera más motivación y lealtad hacia la organización, bajan los costos de transacción y se construye, depositando valores éticos, una sociedad cada vez más rica en matices (Salazar y Rodríguez, 2012, p.119).

De ahí que la respuesta que se espera lograr bajo el esquema de la gobernanza corporativa no se funda en el simple hecho de establecer reglas o códigos al interior de las empresas, pensando que la solución estaría radicada en el mero establecimiento de normas independientemente de quien las dicta y sin considerar el contenido axiológico que puede articular la cultura particular de la respectiva empresa. Por la misma razón, la gobernanza empresarial del siglo XXI espera poder obtener y lograr verdaderos procesos de construcción asociativa que permitan mostrar el conjunto de valores que comparten los miembros de una organización, facilitando la asunción y los compromisos éticos que se adquieren en torno a ellos (Einar, 2010, p.461). Construcción colectiva que, por su parte, comparte la segunda característica del constructivismo ético propuesto por Rawls, esto es, como nos recuerdan Rubio y Benfeld, la construcción de principios y normas morales que siguen un procedimiento que busca la construcción de una objetividad normativa a través de la interacción lingüística y social de un grupo de discusión que discute y delibera cooperativamente, siguiendo pautas de competencia e imparcialidad por parte de quienes intervienen

(Rubio, 1992; Benfeld, 2012, p. 83). De este modo, se consigue una armonización de intereses particulares que contribuye al interés social. En esa necesidad de coherencia de los intereses privados con los superlativos es donde surge la idea de justicia social que se identifica con la ética. La perspectiva constructivista, fundamentalmente en el contexto de las ciencias sociales, se caracteriza, entonces, por concebir al mundo como una representación conceptual que evoluciona permanentemente y cuyo sentido último apuntará al entendimiento y aproximación favorable ante los problemas. De este modo, en el ámbito de las ciencias sociales y en la economía, más que la consecución de óptimos, al estilo de Pareto, parece más razonable el enfoque del “constructivismo crítico”, el que no plantea la propuesta de una serie de acciones óptimas, sino un criterio de acción que persiga un proceso constante de mejora y corrección del sistema (Sapir, 2004).

Como corolario, resulta interesante traer a esta investigación parte de lo que fueron los resultados obtenidos en el trabajo efectuado por Salazar y Rodríguez en cuatro ciudades colombianas, y en virtud del cual se obtuvieron tres dimensiones en las que se explicita el desarrollo de valores morales relacionados con el tema que hemos estado tratando: honestidad, responsabilidad y justicia en el manejo de la información, aplicables a la empresa (Salazar y Rodríguez, 2012, p.119). Más allá de lo llamativo e impreciso que puede resultar que a la justicia se la haya relacionado con el manejo de la información, y sin perjuicio de reconocer que un análisis más detallado acerca de la aplicación de los valores señalados en la cultura empresarial escaparía con creces a los objetivos pretendidos con la presente investigación, con todo, parece pertinente efectuar algunos comentarios entorno a lo que el referido estudio entiende como sus dos primeros valores morales, a saber, la honestidad y la responsabilidad.

Respecto a la honestidad, las autoras precisan que se trataría de uno de los valores más relevantes en el comportamiento ético profesional, como lo han señalado otras investigaciones que han utilizado un diseño metodológico similar (Rodríguez, 2006, p. 41; Rodríguez y Bustamante, 2008, p. 205) puesto que con él se consigue la generación de credibilidad y confianza, valores esenciales para el establecimiento de compromisos y celebración de acuerdos de diverso tipo. Nuestra opinión es que dicha honestidad en

los términos descritos, concuerda con lo señalado por Guzmán en relación a la conducta de las personas y la generación de confianza (Guzmán, 2005, p.11), y a la de Sen quien alude más explícitamente en este sentido al afirmar que el uso de la confianza, en un contexto de búsqueda de desarrollo, se basa en las palabras y las promesas que mediante la generación de confianza aportan un importantísimo ingrediente encaminado al éxito del mercado (Sen, 2000). Por responsabilidad, en cambio, la investigación indica que se trataría de la capacidad que puede desarrollar todo ser humano en la previsión por las consecuencias de los actos, que se consiguen en el seno de la libertad y la autonomía (Salazar y Rodríguez, 2012, p. 119).

De esta manera, vemos cómo a partir de un resultado empírico es posible sostener que los valores de la honestidad y confianza, por una parte, y de responsabilidad, por otra, pasan a formar un binomio estructural en la construcción de la cultura empresarial del siglo XXI, y, en consecuencia, en la manera cómo la gobernanza empresarial debe cumplir su cometido en materia de administración y gestión de las compañías. La responsabilidad, que viene a complementar adecuadamente las meras orientaciones de convicción que imperaron hasta la primera parte del siglo XX, entrega una respuesta más madura a los requerimientos que plantean las nuevas expectativas sociales, yendo más allá del mero cumplimiento legal de mínimos morales (Jonas, 1995). Gracias a la influencia de la ética empresarial se abre, por tanto, un horizonte de máximos que debiera aportar con criterios de excelencia en las decisiones que motivan a los distintos miembros de una sociedad que se forma en torno a la empresa (García, 2005, p.164). En los casos en que los valores señalados son asimilados como verdaderos deberes, se genera un clima óptimo de convivencia que contribuye al éxito en el manejo de la empresa y en una alta consecución de sus objetivos.

Conclusiones

La cultura empresarial, que se estructura en torno al depósito de valores que se van acumulando en las interrelaciones de sus miembros, se constituye desde el reconocimiento objetivo hacia la interpretación intersubjetiva de quienes la componen. Y esa intersubjetividad que conlleva la comprensión social de un fenómeno, cada vez la asumen autónomamente más personas

de la sociedad civil (Cortina, 1994). Ello ha llevado, en el marco de la reflexión que aquí nos convoca, a horizontalizar el ejercicio de las acciones empresariales con sus destinatarios, quienes hoy más que nunca están asumiendo su rol de usuarios que comprenden, más que de meros consumidores ciegos.

Al Derecho, en este sentido, al ir por detrás de la axiología, todavía le queda una larga tarea por tratar de seguir investigando cuál es verdadero rol en materia de ética de los negocios y de gobernanza empresarial en particular, debiendo colocar un especial énfasis en todas aquellas materias relacionadas con la naturaleza jurídica de la autorregulación y de su aplicación a través de sus diversas posibilidades: Códigos de Conducta, Códigos de Buen Gobierno Corporativo o Códigos de Ética Empresarial. Lo anterior, tratando siempre de armonizar en la norma los intereses individuales y colectivos, y reconociendo, desde un primer momento, que las reglas por sí mismas no bastan como solución, ya que se requiere de un sistema sancionador y de principios que refleje el sentir de grupos de interés a los cuales la gobernanza empresarial de inicios del siglo XXI debe responder (Gómez-Heras, 2003; Gómez-Pérez, 1990).

Más allá del rol del Derecho, la Ética ha pasado en la actualidad a ser un factor fundamental de la empresa que responde no sólo al sistema económico-empresarial, sino también al sistema global en el que se halla. Como ha dicho Wieland, en la medida que las empresas son más complejas y globales en sus entornos sociales, los mecanismos habituales de control técnico pierden eficacia, ganando mayor relevancia la obligatoriedad de los estándares éticos que la organizan (Wieland, 1993). En esta perspectiva, la sociedad civil requiere que las empresas estructuren su jerarquización axiológica a partir de valores que permitan explicitar no la autorreferencialidad de un sistema empresarial añejo, sino uno que deje lugar al reconocimiento intersubjetivo en la participación, que respeta desde la dignidad en la mantención de los salarios hasta los impactos ecológicos de la producción. De ahí que la función esencial de la ética empresarial debe tender a suscitar condiciones por las que los valores que propone cultivar una empresa realmente se desarrollen, y esto, en un horizonte de participación que hace no muchos años era impensado. De este modo se impulsa a realizar con motivación los pasos necesarios para

lograr una asociación que favorece la convivencia y los fines profesionales comunes bajo un esquema de gobernanza empresarial, por el que se busque conformar una empresa virtuosa (Putnam, 2000).

Esta cultura de la asociatividad ética entre los miembros de la empresa, al servicio de los clientes externos, es la que se debe estructurar a partir de valores que han de reconocerse de forma intersubjetiva y que deben aplicarse al interior de la cultura de cada empresa en particular. De este modo, si la etapa de valoración *ad intra* se logra, las obligaciones éticas o el deber que surge de la comprensión de los valores se tornará fácil y deseable, fidelizando incluso a los usuarios.

Especialmente en el contexto empresarial, dado que la previsión de las consecuencias se proyecta hacia un futuro contingente, no se sabe plenamente si el acontecimiento que se prevé va a acontecer o no. En este caso, no obstante, se debe considerar de igual forma lo que puede suceder como posibilidad, tomando en cuenta las respectivas consecuencias de aquello. Por ello las decisiones éticas, especialmente las empresariales, son complicadas, ya que la lógica del deber se mueve en un contexto de incertidumbre y no de certeza plena, puesto que la mente humana es incapaz de considerar todas las circunstancias posibles. De ahí que sea necesario decidir siguiendo criterios de responsabilidad por los que no sólo se tenga claro lo que se debería hacer, sino también aquello que se debe hacer en la práctica, porque las consecuencias de la ejecución del hecho muestran qué es lo mejor, lo óptimo.

Siguiendo esta serie de pasos, y en palabras de Coleman (Coleman, 2001), se logrará potenciar el capital social, al desarrollar valores que aunque surgen desde las meras estimaciones económicas, son capaces de superarlas. A la postre, se trata de una disposición por implicarse en una labor común o recurso relacional, que según el mismo autor, y desde la ética empresarial, denota un logro en la gestión que toca los aspectos más altos de percepción humana, frente al desvalor del descompromiso o la falta del mismo. Esto es precisamente lo que terminan por apreciar los distintos grupos de interés a los cuales se debe responder bajo el esquema de la gobernanza corporativa, e invita a tener que reflexionar sobre la importancia de generar estrategias que motiven la participación de los diferentes grupos de interés en el

diseño, puesta en marcha y evaluación de procedimientos o instrumentos de gestión que contribuyan a la institucionalización de políticas formales de ética en la empresa. De esta forma, según García-Marzá, se logra un equilibrio de intereses, donde cada uno de los grupos de interés cumple con el contrato moral que adquirió con la sociedad, al permitirle permanecer en el mercado y lograr sus expectativas financieras y de bienestar social. Por ello se debe comprender que la forma de valoración que se necesita desarrollar hoy al interior de la empresa, no es la que se identifica con la mera maximización del precio, sino con la capacidad de reconocer las cualidades objetivas e intersubjetivas que vinculan y permiten apreciar las relaciones interpersonales que se perciben, ya en la decidida valoración de la naturaleza y que portan las cosas en general. Lo que ya no es opcional, puesto que la comunidad civil está cada vez más atenta y empoderada para decidir cómo sanciona a una empresa que falta a la adecuada apreciación de valor que merecen las cosas.

En resumen, el desarrollo de una gobernanza empresarial como la descrita en el presente trabajo será aquella que resulte capaz de optimizar éticamente el desempeño de cada uno de los miembros y grupos de interés de la empresa, y que, asimismo, reconozca que su adecuado cometido es uno de los desafíos más importantes en materia de administración y gestión empresarial de este siglo que recién está comenzando.

Referencias

- Aranguren, J. L. (2009). *Ética*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Benfeld, J. (2012). El constructivismo ético en justice as fairness. *Revista de Derecho Universidad Católica del norte*, (N° 2), 83-117.
- Bosi, G. (2012). El derecho mercantil entre la ética de los negocios y la responsabilidad social. *Revista de Fomento Social*, 79-86.
- Brito, M. (2007). Gobernanza empresarial: Ética, Responsabilidad Social y Rentabilidad en la Era Pos-Enrom. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, (N° 38), 190-191.
- Coleman, J. (2001). *Capital social y creación del capital humano*. Madrid:

Zona abierta,

Cortina, A. (1994). *La ética de la sociedad civil*, Madrid: Anaya,

Cortina, A. (2000). *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*. Madrid: Tecnos,

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>.

Einar, A. (2010). Values in professional practice: Towards a critical reflective methodology. *Journal of Business Ethics*, Vol. 97 (Nº 3),461-472.

Faúndez, J.P. (2014). *La bioética de Diego Gracia*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Fernández, L. (1997). *La poesía de Antonio Machado*. Madrid: Akal.

Fernández De La Gándara, L. (1993) “Derecho, ética y negocios. Discurso de apertura del año académico 1993-1994”, Universidad de Alicante.

Recuperado de http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/derecho-etica-y-negocios--0/html/ff26d288-82b1-11df-acc7-002185ce6064_1.html, 1993.

Font, J.I. (2008). Reviviscencia ética y social del derecho mercantil, *El Notario del Siglo XXI*, (Nº 21). Recuperado en <http://www.elnotario.es/index.php/hemeroteca/revista-21/opinion/opinion/1855-reviviscencia-etica-y-social-del-derecho-mercantil-0-16678807527459047>.

García, M. (2005). Ética, equidad y normas de conducta en los mercados de valores: la regulación del abuso del mercado. *Ética y Economía*, (Nº 823),164-175.

García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.

Gómez-Heras, J. (2003). *Teorías de la moralidad*. Madrid: Síntesis.

Gómez-Pérez, R. (1990). *Ética empresarial*. Madrid: Rial.

Gonzalo, J. (2002). Información contable, auditoría y gobernanza empresarial, *Revista Ekonomiaz*, (Nro. 50, 2º Cuatrimestre).

Gracia, D. (2011). *La cuestión del valor*. Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas de España.

Gracia, D. (2014). *Construyendo valores*. Madrid: Triacastela.

Guzmán, J. (2005). El Rol de la Ética en la ciencia económica, *Revista de economía*, (Nº 823), 11-28.

Hartmann, N. (2001). *Ética*. Madrid: Encuentro.

Hildebrand, D. (2006). *Moralidad y conocimiento ético de los valores*. Madrid: Cristiandad.

Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.

Kotter, P. (2004). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.

Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo: ¿Qué es? Y ¿Cómo andamos por casa?. *Cuadernos de Economía*, (Nº 120), 207-237.

López de Goicoechea Z., F. J. (2003). Ética y mercado de valores. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (Nº 92), 251-285.

Mill, J. S. (1984). *El utilitarismo*. Madrid: Alianza Editorial.

Ortega y Gasset, J. (2004). *Introducción a una estimativa. ¿Qué son los valores?*. Madrid: Encuentro.

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial C.E.C.S.A.

Putnam (2000). *La importancia del capital social*. Barcelona: Proa.

Rodríguez, M. P. (2006). *Ética gerencial: comportamientos éticos que más*

valoran los empleados de sus gerentes en Colombia. *Revista Universidad Eafit*, (N° 42), 41-54.

Rodríguez, M. P.& Bustamante, U. (2008). Desarrollo de competencias para el comportamiento ético gerencial. Un enfoque de responsabilidad. *Cuadernos de Administración*, Vol. 21 (N° 35), 205-228.

Rubio, J. (1992). *Ética Constructiva y Autonomía Personal*. Madrid: Tecnos.

Salazar, G.; Rodríguez, M.(2012). La ética y los profesionales del mercado de valores Investigación en cuatro ciudades de Colombia. *Cuadernos de administración*, Vol. 25 (N° 44), 119-124.

Sampedro, J. L. (1983). El reloj, el gato y Madagascar. *Revista de Estudios Andaluces*,(N°1), 119-126.

Sapir, J. (2004). *Economistas contra la democracia*. Barcelona: Ediciones B.

Scheler, M. (2001). *Ética*. Madrid: Caparrós.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.

Weber, M. (1979). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Wieland, J. (1993). *Formen der Institutionalierung von Moral in amerikanischen Unternehmen*. Stuttgart: Haupt.

Artículo Recibido: 23-12-2016

Artículo Aceptado: 25-02-2017